

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA**

RAFAEL HENRIQUE FAZZA

**MEDINDO A QUALIDADE NO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE NO
SETOR VAREJISTA**

**JUIZ DE FORA
2010**

Rafael Henrique Fazza

**MEDINDO A QUALIDADE NO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE NO
SETOR VAREJISTA**

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

JUIZ DE FORA

2010

RAFAEL HENRIQUE FAZZA

**MEDINDO A QUALIDADE NO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE NO
SETOR DE VAREJO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada por:

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Thais Cristina Pereira Ferraz, M. Sc.

Prof.^a Roberta Cavalcanti Pereira Nunes, D.Sc.

Prof. Marcos Martins Borges, D.Sc.

Fazza, Rafael Henrique.

Medindo a qualidade no serviço de atendimento ao cliente no setor varejista / Rafael Henrique Fazza. – 2010.
48 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção)—Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2010.

1. Serviço ao cliente. 2. Comércio. 3. Varejo. I. Título.

CDU 658.89

RESUMO

Este trabalho tem por objetivos medir a satisfação do cliente em uma empresa de varejo do ramo de papelaria e discutir a qualidade no atendimento como fator de competitividade na área de serviço. O setor de varejo, fundamentado na satisfação dos clientes, está crescendo em todo o país e é um dos principais geradores de emprego. Para a empresa investigada, produtividade pode ser definida como a relação entre qualidade no atendimento e valor de venda. O alcance de maior produtividade pode ser possível mediante melhorias na qualidade do atendimento ao cliente e preço abaixo da concorrência. Neste sentido, o trabalho apresenta a medição do nível atual de satisfação e identificação das principais necessidades dos clientes, de tal forma a definir as oportunidades de melhoria. Foi realizada uma discussão sobre o conceito de gestão da qualidade de serviços no setor de varejo e sobre o instrumento consolidado de medição da satisfação do cliente – SERVQUAL. O método do questionamento SERVQUAL foi adaptado e, simultaneamente, a um levantamento de opiniões, foi aplicado entre os clientes da empresa na fase de demanda alta, nas semanas anteriores ao início do ano escolar. Os resultados obtidos com o questionário passaram por uma análise estatística descritiva. Foram analisadas cinco dimensões da qualidade em serviços: aspectos tangíveis, confiabilidade, presteza, segurança e empatia. Foi possível observar que os clientes estão parcialmente satisfeitos com o serviço recebido e que a empresa deve buscar contínuo melhoramento na qualidade na prestação de serviços para manter-se competitiva no mercado.

Palavras-chave: Satisfação. Cliente. Qualidade no serviço.

ABSTRACT

This work aims at measuring the client satisfaction in a retail stationery company and at discussing the quality in the attendance to the clients as a factor of competitiveness in the area of services. The retail market, grounded in the client satisfaction, is growing all over the country and is one of the main sources of employment. About the company investigated, productivity can be defined as the relationship between quality in the attendance and the sales values. Reaching better productivity can be possible due to improvements in the quality of the attendance to the client and having lower prices. In this way, this work presents the measurement of the recent levels of satisfaction and the identification of the main needs of the clients, so as to define opportunities for improvements. Was hold a discussion about the concept of management of service quality in the retail market and about the consolidated tool to measure client satisfaction – SERVQUAL. The SERVQUAL questioning method was adapted, and simultaneously to an opinion pool, was asked to the company clients in the highest period of sales, the weeks prior to the beginning of the school year. The results obtained with the questionnaire went through a descriptive statistical analysis. Five dimensions of the quality in services have been seen: tangible aspects, trustworthiness, readiness, security and empathy. It was possible to observe that the clients are partially satisfied with the service offered to them and that the company must look for a continuous improvement in the quality service to remain competitive in the market.

Keywords: Satisfaction. Client. Quality in the service.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de processos em operações de serviços	16
Quadro 2 – Linha de frente e retaguarda	17
Quadro 3 – Determinantes da qualidade	21
Quadro 4 – Modelo “GAP” de Qualidade dos Serviços	26
Quadro 5 – Cinco dimensões da qualidade no serviço	27
Quadro 6 – O Instrumento SERVQUAL	28
Quadro 7 – Evolução nas Dimensões da Qualidade	29
Quadro 8 – Questionário Satisfação do Cliente	35
Quadro 9 – Resultados estatísticos do questionário	36
Quadro 10 – Relação entre as variáveis e as dimensões da qualidade no serviço	37
Quadro 11 – Resultados estatísticos em termo de dimensões	40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – BoxPlot – variáveis X notas	38
Gráfico 2 – Distribuição linear das notas para a variável 7	39
Gráfico 3 – BoxPlot – dimensões X notas	40

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	09
1.1	OBJETIVOS	10
1.2	JUSTIFICATIVA	10
1.3	ESCOPO	11
1.4	METODOLOGIA	11
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1	CONCEITO DE QUALIDADE NO SERVIÇO	14
2.2	TIPOS DE SERVIÇO	15
2.3	SISTEMA DE OPERAÇÕES DE SERVIÇO	17
2.4	CARACTERÍSTICAS DO SERVIÇO	18
2.5	CONCEITO DE CONTROLE DA QUALIDADE	18
2.6	QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE: SATISFAÇÃO	18
2.7	FATORES ENVOLVIDOS NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE	20
2.8	DEMANDA PELA IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE	21
2.9	MENSURAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE	23
3	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA	30
3.1	EMPRESA	30
3.1.1	Histórico	30
3.1.2	Principais produtos	31
3.1.3	Principais requisitos de negócio	31
3.1.4	Segmentação de mercado	32
3.1.5	Cientes alvo	32
3.1.6	Concorrentes	32
3.1.7	Demanda	33
3.2	DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	33
4	RESULTADOS E ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS	36
4.1	ANÁLISE QUALITATIVA DOS RESULTADOS	41
5	CONCLUSÃO	43
	REFERÊNCIAS	45
	ANEXO	48

1. INTRODUÇÃO

Para que se tenha resultado positivo na qualidade do serviço prestado é necessário que o cliente seja o ponto central da atividade. Por ser uma ação intangível, a prestação de serviços tem uma peculiaridade especial: a confiança. Por meio do serviço, constrói-se uma relação de confiança com o cliente e a qualidade no atendimento está diretamente ligada à qualidade no relacionamento que se estabelece com ele. Cuidar dessa relação, observando os seus mais diversos aspectos é algo recomendável para todos os profissionais preocupados em satisfazê-los e posteriormente fidelizá-los (QUEIROS, 2005).

Em meio a um cenário de diversificação de produtos e serviços, os clientes estão cada vez mais exigentes e com um alto grau de expectativas em relação ao atendimento e ansiosos para que seus problemas, desejos e necessidades sejam prontamente atendidos.

Muitas empresas gastam tempo, energia e dinheiro para conseguir novos clientes e se esquecem que os melhores conquistadores são os próprios clientes atuais e rotineiros. Satisfazê-los e fidelizá-los é a melhor estratégia de marketing de qualquer empresa de varejo. Tem-se o conhecimento que toda vez que se presta um serviço de qualidade para um cliente, já está contribuindo para o sucesso futuro da empresa, haja vista que o cliente gosta de ser tratado como único e como se fosse o melhor cliente.

O cliente é um ser humano com sentimentos, que precisa ser tratado com respeito. Suas contestações, em sua maioria, são sempre sinceras e honestas, e por isso devem ser levadas a sério pelos colaboradores da linha de frente de uma empresa. Os colaboradores, representando a empresa, devem ouvi-los com naturalidade, e tentar atender suas necessidades. Todo o colaborador é embaixador da empresa.

Para a empresa investigada, são pilares de gestão, o atendimento ao cliente e o preço abaixo da concorrência. Os elementos propostos por Cauchick (2005) para gestão da qualidade total, podem ser relacionados e contribuir para a gestão da empresa.

Há 12 anos no mercado, a empresa trabalha objetivando melhorar sempre o atendimento aos seus clientes e oferecer produtos com preço acessível a todas as classes da população da cidade de Juiz de Fora e região. A empresa, além de

produtos escolares oferece embalagens diversas, também com preços competitivos no mercado. A grande maioria de sua clientela pertence às classes B2, C e D, pessoas que buscam bom atendimento e preço baixo.

No mercado desde julho de 1997, a empresa conta hoje com 6 funcionários e durante o período de volta às aulas, com até 22 funcionários, capacidade máxima da estrutura física do estabelecimento.

Este trabalho caracteriza-se por apresentar uma análise estatística descritiva dos dados coletados a partir do questionário SERVQUAL e inferir alguns dados relevantes a respeito de singularidades das respostas ou sugestões dadas pelos clientes interrogados.

1.1. OBJETIVOS

Este trabalho tem por objetivos medir a satisfação do cliente em uma empresa de varejo do ramo de papelaria e discutir a qualidade no atendimento como fator de competitividade na área de serviço.

1.2. JUSTIFICATIVAS

De acordo com a concepção de Campos (1992), existe relação entre competitividade e produtividade: quanto maior a produtividade maior a competitividade. Para a empresa analisada produtividade pode ser definida segundo a relação entre qualidade no atendimento e valor de venda. Nesse sentido, quanto maior a qualidade no atendimento e menor o valor de venda, maior a produtividade e, por conseguinte, maior o nível de satisfação do cliente. O alcance de maior produtividade pode ser possível mediante melhorias na qualidade do atendimento ao cliente. Para tanto se faz necessário medir o nível atual de satisfação e identificar as principais necessidades, de tal forma a definir as oportunidades de melhoria.

Os clientes têm necessidades e desejos diferentes, por isso, só podemos atendê-los de maneira adequada naquilo que desejam, se houver um entendimento de quais são os aspectos de desempenho a serem trabalhados para atender suas expectativas.

O que importa hoje é a satisfação do cliente. Se o nosso cliente não ficar satisfeito, deixará de querer fazer negócio conosco. Tudo o que se pode fazer para atingir a qualidade e um excelente serviço deixam de ser importantes se não

satisfizer o cliente. Clientes satisfeitos compram cada vez mais e com mais frequência e também recomendam a empresa à família e amigos (GERSON, 2006).

O tema abordado foi escolhido devido ao seu interesse em aplicar no estabelecimento da própria família, métodos de qualidade que atendam as necessidades, tanto de serviços quanto de produtos, dos seus clientes atuais e futuros, tornando uma empresa referência no ramo de atuação no mercado.

1.3. ESCOPO

O trabalho abrange a prestação de serviços, tais como, atendimento, estrutura física e preço e disponibilidade de produtos, em uma papelaria que atende em sua grande maioria segmentos de classes B2, C e D, da cidade de Juiz de Fora e região e a aplicação do método de questionamento SERVQUAL e do sistema de sugestões.

1.4. METODOLOGIA

A metodologia empregada no desenvolvimento do trabalho fundamenta-se, inicialmente, na pesquisa bibliográfica, onde se efetua uma análise e adequação de conceitos já consolidados na área da qualidade, de serviços e do varejo, visando orientar a pesquisa às necessidades específicas dos segmentos de mercado varejista pesquisados.

Em seguida o estudo da ferramenta SERVQUAL, que foi usada como questionário para medir a satisfação dos clientes da empresa. Simultaneamente, um sistema de sugestões ficará à disposição dos clientes.

No método SERVQUAL foi realizadas algumas adaptações para que a pesquisa junto aos clientes da empresa seja a mais produtiva e esclarecedora possível.

O questionário foi aplicado no período de demanda alta, na chamada “época escolar”, para pessoas interessadas em adquirir todos os produtos escolares da lista de material em mãos.

Numa terceira etapa foi realizada a análise os dados obtidos para enfim, discutir a qualidade do atendimento e atuar de modo a aumentar a satisfação dos clientes.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

No capítulo um foi realizada a apresentação parcial no estabelecimento e do setor de varejo, juntamente com o objetivo, justificativas, escopo e metodologia do seguinte trabalho.

No capítulo dois foi apresentado o referencial teórico para auxílio do trabalho.

No capítulo três foi feita a apresentação da empresa e o como será desenvolvido o trabalho com apresentação da principal ferramenta de trabalho.

O capítulo quatro apresentará os resultados e a análise dos dados.

No quinto capítulo foi feita uma análise qualitativa das respostas e sugestões dos clientes.

Por fim, no último capítulo discorrerá a conclusão do trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

É crescente a importância do setor de serviços na economia dos países desenvolvidos e em desenvolvimento. No Brasil, observa-se um cenário onde pouco mais de 70% da população urbana trabalha em atividades correlatas a serviços (IBGE, 2005) e estas correspondem a 52,3% do PIB. Por conta dessa importância econômica, muitos trabalhos vêm sendo desenvolvidos com a finalidade de entendê-los mais profundamente, objetivando uma melhor gestão de suas operações. Um dos temas que se insere nesse contexto é o da mensuração da qualidade em serviços.

Ao longo das últimas décadas, as instituições varejistas vêm atravessando um intenso ritmo de transformação. O que se pode esperar no varejo brasileiro para as próximas décadas? Provavelmente, muito dos atuais formatos de lojas deixarão de existir, milhares de empresas varejistas desaparecerão e muitas outras surgirão. O varejo é provavelmente uma das atividades empresariais que vêm atravessando maior ritmo de transformação, respondendo às modificações do ambiente tecnológico, econômico e social em que está inserido. (SILVA, 2007)

Com um volume anual de vendas superior a R\$ 100 bilhões vendidos por cerca de um milhão de estabelecimentos comerciais, e representando mais de 10% do PIB brasileiro, as atividades varejistas desempenham um papel de relevante importância no cenário econômico brasileiro. (SILVA, 2007)

Muito se escreveu sobre qualidade nos produtos, serviços e processos, porém, bem menos sobre o tema “qualidade no final da cadeia de suprimento”, que é o setor varejista. (PINTO & LARA, 2003)

A qualidade de serviços, principalmente no setor varejista, deixa de ser um diferencial competitivo e passa a ser uma das formas de sobrevivências das organizações. Diante disto Campos (1999) mostra que a qualidade dos serviços é medida pela satisfação do consumidor, nos seus aspectos de qualidade intrínseca, custo e atendimento.

Os recursos humanos são um ativo-chave em atividades de serviços. Para obter a satisfação e fidelização dos clientes, uma empresa de serviços deve assegurar que tenha também fidelização e satisfação de seus colaboradores. É por meio da gestão da cadeia de valor colaborador-cliente que as empresas de serviços obtêm vantagens competitivas.

A qualidade é responsabilidade de todas as pessoas que trabalham na empresa. Precisa ser entendida como um objetivo estratégico que necessita ser consolidado para não comprometer a competitividade (NETO, 1992).

Para sobreviver em um mercado crescentemente competitivo, segundo Kotler (1998), o varejista precisa oferecer maior valor aos seus clientes, por meio de mais benefícios ou menores preços. A maioria dos clientes não mais aceita produtos e serviços de má qualidade. Os consumidores esperam dos varejistas não só serviços e produtos de qualidade, mas também preços competitivos. Para isso, novos paradigmas e estilos de gestão precisam ser adotados, pois segundo Kotler (1998), existe uma estreita correlação entre a qualidade dos produtos e dos serviços, a satisfação do consumidor e a lucratividade da empresa.

Para conquistar e manter a qualidade, é necessário despender uma quantia considerável dos recursos da organização. Estes recursos são gastos principalmente com treinamentos internos, aquisição de equipamentos mais modernos e confiáveis, contratação de serviços de consultoria, etc. (Caderno Rumo a Excelência – FNQ)

No entanto, não ter qualidade na prestação do serviço pode ser mais custoso, conforme apresentado em Rospi (2006), a perda de mercado dentro de um cenário competitivo é uma consequência provável. Os desperdícios oriundos de processos pouco confiáveis e baixa produtividade devido a problemas de falta de qualidade são consequências quase inevitáveis quando não se possui um planejamento da qualidade.

2.1. CONCEITO DE QUALIDADE NO SERVIÇO

Qualquer serviço representa um sistema, abrangendo operações de serviços onde os *inputs* são processados e os elementos do produto/serviço são criados; e o atendimento, onde a “montagem” final desses elementos acontece e o produto é apresentado ao cliente (Lovelock, 1995). Mesmo quando o que está à venda é um produto, são os serviços que atraem o cliente e induzem sua decisão de compra. Entretanto, serviços são invisíveis, e vender o invisível é mais difícil.

Um serviço de qualidade, segundo Campos (1992), é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente. Portanto, em outros termos pode-se dizer: projeto

perfeito, sem defeitos, baixo custo, segurança do cliente, entrega no prazo certo, no local certo e na quantidade certa.

Pode-se dizer que o critério da qualidade é a *preferência* do consumidor e, como ressalva Corwin apud Garvin (1992) “qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos”.

Para Lobos (1993) “Qualidade é a condição de perfeição ou se preferir, do exato atendimento das expectativas do cliente. Pode ser atribuída a qualquer coisa ou ação, integrante ou resultante de um processo. O autor conceitua a qualidade em serviços, como sendo uma abordagem organizacional abrangente que a faz tal como percebida pelos direitos, a principal força propulsora dos negócios da organização”.

Na definição proposta por Grönroos (1995), sobre serviço, observa-se que as interações entre pessoas são partes importantes do serviço, considerando que as partes envolvidas avaliam o serviço também a partir do resultado entre o cliente e o fornecedor.

2.2. TIPOS DE SERVIÇO

Os tipos de serviços podem ser classificados pelo volume e pela variedade em três grandes categorias: serviços profissionais, lojas de serviços e serviços de massa.

Serviços de massa: Compreende transações com muitos clientes (alto volume), envolvendo tempo de contato limitado e alta padronização na prestação do serviço (baixa variedade). O pessoal empregado não apresenta alto nível de qualificação, com tarefas e procedimentos prescritos. São exemplos deste tipo: os serviços de transporte público, cursos à distancia fornecidos a milhares de pessoas.

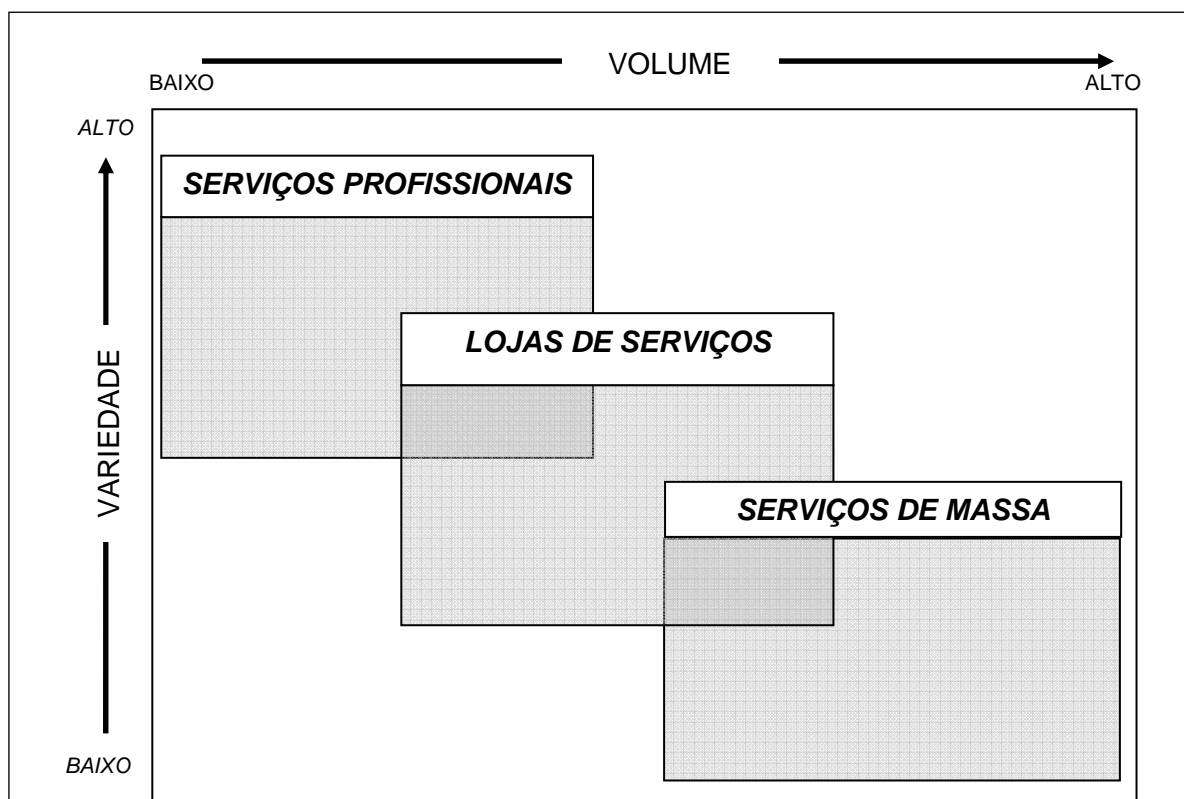
Características importantes:

- É essencialmente não variável, a não ser por algumas rotas ou escolhas predeterminadas.
- Não é flexível no curto prazo.
- No serviço de massa, o relacionamento geralmente ocorre entre o cliente e a organização e não com um indivíduo.
- Devido ao alto volume de atividades e de tarefas repetitivas e padronizáveis, os profissionais que atuam na área apresentam pouco conhecimento e baixa necessidade de crescimento.

Serviços profissionais: São definidos como organizações de alto contato com os clientes, dependendo de um tempo considerável no processo de prestação do serviço. Portanto, são serviços que atendem um número limitado de clientes (volume baixo) e de forma personalizada. Estes serviços proporcionam alto nível de customização, sendo o processo do serviço altamente adaptável para atender as necessidades individuais dos clientes. Podemos citar como exemplo: empresas de consultoria, serviços médicos especializados, e departamento de bancos que gerenciam contas de alto valor. Características principais:

- São prestados de maneira a atender as necessidades do cliente.
- O cliente participa no processo de definição das especificações do serviço.
- Os profissionais que atuam na área são pagos nem tanto pelo que realizam, mas por seu conhecimento, habilidade, treinamento, julgamento e criatividade.

Loja de Serviços: São caracterizadas por níveis intermediários de contato com o cliente, ou seja, estão no meio termo entre a padronização e a customização. Exemplos deste tipo de serviços: bancos e lojas de varejo; restaurante e hospitais.

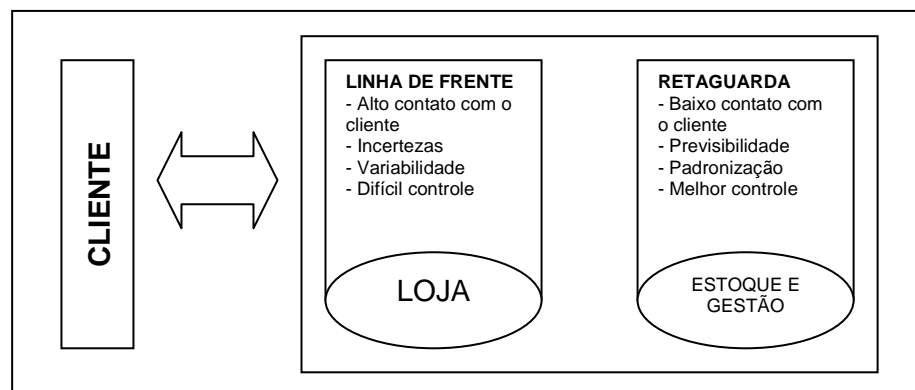


Quadro 1: Tipos de processos em operações de serviços
Fonte: Slack et al (1999)

2.3. SISTEMA DE OPERAÇÕES DE SERVIÇOS

Segundo Johnston (2002), quando um cliente entra em contato com o processo de prestação de serviço, existe um grau de interação que varia de acordo com os aspectos da operação. Podemos classificar essa interação da seguinte forma: *Front Office* (linha de frente) e *Back Office* (retaguarda).

- Atividades de “linha de frente” são as atividades em que o contato com o cliente é alto. É onde ocorrem as interações cliente/empresa, que podem acontecer no contato pessoal ou no contato não-pessoal e têm fundamental importância para a percepção da qualidade do serviço pelo consumidor. A dificuldade de padronização das atividades de linha de frente requer uma maior autonomia dos funcionários de contato, a fim de garantir maior flexibilidade ao atender as necessidades dos clientes.
- Atividades de “retaguarda” são atividades que ocorrem sem contato com o cliente. Essas atividades servem para apoiar o processo de prestação do serviço.



Quadro 2: Linha de frente e retaguarda
Fonte: autor

Analisando as três tipologias de serviços apresentados anteriormente, percebe-se que elas apresentam ênfase diferente no que concerne à linha de frente ou a retaguarda. Os serviços profissionais têm maior ênfase nas atividades da linha de frente, já os serviços em massa enfatizam a retaguarda, sendo as lojas de serviços balanceadas. (KOTLER, 2000)

Outro conceito de grande relevância ao se examinar o sistema de operações de serviços, é o de linha de visibilidade. O termo “linha de visibilidade” é usado para indicar a separação entre a linha de frente e a retaguarda. Assim, as atividades de

linha de frente (que são visíveis para o cliente) estão à frente da linha de visibilidade e as atividades de retaguarda (que são invisíveis para o cliente) estão atrás dessa linha. (Caderno Rumo a Excelência – FNQ).

2.4. CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Com o intuito de contribuir para a compreensão do significado de “serviços”, Parasuraman *et al* (1988), que apresentam três características dos serviços:

- *Simultaneidade*: serviços são consumidos quase que simultaneamente ao momento em que são produzidos, tornando difícil ou quase impossível detectar e corrigir as falhas antes que elas ocorram e afetem o cliente;
- *Intangibilidade*: os serviços representam um produto não físico, ou seja, não podendo ser transportados e/ou armazenados;
- *Heterogeneidade*: a grande variedade de serviços existentes e o forte relacionamento com o fator humano dificultam a atividade de padronização e estimação de preços.

2.5. CONCEITO DE CONTROLE DA QUALIDADE

Para Falconi (1992), o objetivo principal de uma empresa é a satisfação das necessidades das partes interessadas: consumidores (através qualidade), empregados (através crescimento do ser humano), acionistas (através produtividade), e vizinhos (através contribuição social). O TQC (Total Quality Control) é o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas.

Em serviços, a tarefa de satisfazer o cliente não é exercida pelo produto e sim pelo modo se dá o seu fornecimento. Desta forma, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) criaram uma analogia com o processo de produção de um produto, propondo que o cliente seria uma entrada que é transformada pelo processo de serviços em uma saída com algum grau de satisfação.

2.6. QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE: SATISFAÇÃO

Segundo Gil (1997), a qualidade no atendimento envolve a eficácia no atendimento ao consumidor na satisfação de seus anseios e desejos de consumo.

Para Maximiano (1997), qualidade no atendimento significa o melhor que se pode fazer, o padrão mais elevado de desempenho.

A satisfação do consumidor vem sendo encarada como fator fundamental para o sucesso dos mais variados tipos de organizações, especialmente por influenciar diretamente a lealdade à marca, repetição de compras, boca a boca positiva, lucratividade e participação de mercado (OLIVER, 1997). São dimensões que, certamente, toda organização que deseje continuar com sucesso no mercado gostaria de saber como influenciar e controlar.

Historicamente, a satisfação do cliente sempre foi uma questão central para as organizações. O fenômeno da globalização e o aumento da competição, bem como a modernização da legislação de defesa do consumidor e o aumento do nível de exigência dos consumidores, a satisfação dos clientes passou a ser perseguida por organizações empresariais de todos os portes, inclusive governamentais e não governamentais como forma de alcançar o sucesso e a sobrevivência (GERSON, 2006).

Conforme Herb (2001), a mais importante mudança no perfil do consumidor brasileiro foi que, este passou a ser mais exigente, questionador e nada fiel, independente do segmento do mercado que atua. *“O foco esta cada vez mais dirigido para o cliente, buscando satisfaze-lo” (Borges,2000)*, pois segundo Vavra (1993), *“um cliente satisfeito irá transmitir a sua satisfação para quatro ou cinco amigos, mas um cliente insatisfeito contará seus problemas para o dobro de pessoas”*.

Na concepção de Gerson (1999), um atendimento deficiente a clientes é muito caro. Um bom atendimento a clientes não tem preço, e pode-se ter em sua empresa. Primeiro é preciso reconhecer que o atendimento é, para o negócio, tanto uma ferramenta administrativa quanto de *marketing*. Ele incrementa o *marketing* porque motiva os clientes a difundir bons comentários sobre os serviços e negócios de uma empresa a outros compradores.

Segundo Rossi e Slongo (1997), as informações sobre os níveis de satisfação dos clientes constituem uma das maiores prioridades de gestão nas empresas comprometidas com qualidade de seus serviços e, por conseguinte, com os resultados alcançados junto a seus clientes. Para eles, elevados escores de satisfação dos clientes são acompanhados por uma rentabilidade acima da média

das empresas. A satisfação dos consumidores também é importante por ser considerada um agente-chave na mudança de atitude baseada na experiência.

A satisfação dos clientes constitui-se nos pontos de partida e de chegada da gestão da qualidade, o que corrobora as necessidades de conhecimento das empresas sobre os índices de satisfação manifestados por sua clientela (ROSSI, 1995).

Segundo Juran (1992), a satisfação dos clientes, devido à competitividade do atual mercado, passou a ser um dos principais fatores para que as empresas busquem cada vez mais um enfoque no interesse e desejos dos seus clientes e, a satisfação do cliente é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo resultado em relação às expectativas da pessoa. Segundo Juran (1992) “Satisfação do cliente é um resultado alcançado quando as características do produto correspondem às necessidades do cliente”.

Pilares (1989) destaca, que a relação interpessoal que envolve o funcionário de uma organização e o destinatário de produtos, ideias e serviços dessa organização constitui o atendimento ao cliente. Em geral, esse atendimento engloba o encaminhamento e o acompanhamento do cliente, que podem ser inclusive funcionários de outros setores. E destaca também, que o atendimento independe da duração do contato com o cliente.

Diante deste contexto, é possível inferir que todo contato, direto ou indireto, de qualquer duração, com o cliente constitui na função de atendimento. Assim é importante que os funcionários tratem adequadamente os clientes, evitando desrespeita-los.

2.7. FATORES ENVOLVIDOS NA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

O empirismo está deixando de ser a base para o desenvolvimento de novos serviços. Um conceito muito utilizado é a divisão da qualidade do serviço em 10 dimensões, que segundo Parasuraman *at al*, é apresentadas no quadro 3 abaixo:

FATORES	CONCEITO
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.
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.
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).
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.
Credibilidade	Considera a honestidade e implica em que a empresa esteja comprometida em atender ao interesses e objetivos dos clientes, abrange: nome e reputação da empresa, características pessoais dos atendedores e nível de interação com os clientes durante a venda.
Segurança	Ausência de perigo, risco ou dúvidas, abrangendo: segurança física, financeira e confidencialidade.
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.
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.
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.

Quadro 3: Determinantes da qualidade

Fonte: Parasuraman *et al* (1985)

2.8. DEMANDA PELA IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES DE IDENTIFICAÇÃO DO CLIENTE

De acordo com Gerson (2006), "lidar com o cliente nunca é uma tarefa fácil. Em qualquer segmento de negócio temos que lidar com eles, direta ou indiretamente. Temos que nos focar em apresentar o melhor trabalho possível." Como citado anteriormente no item 1.2 "O que importa hoje é a satisfação do cliente".

Gerson (2006) diz que: “Cliente satisfeito compra mais e com mais frequência”. Os clientes satisfeitos compram cada vez mais e com mais frequência. Também recomendam, o estabelecimento e o vendedor, à família e amigos. A ligação entre as vendas, o serviço, a satisfação e os lucros é direta (GERSON, 2006).

Clientes satisfeitos repetem suas compras e falam aos outros sobre suas boas experiências. É preciso que as empresas compreendam que o cliente insatisfeito espalha informações negativas, e dessa maneira a imagem da organização é prejudicada. Assim, Kotler (2000) chama o cliente de “advogado da empresa”, ou seja, o consumidor defende a empresa e estimula outras pessoas a comprar produtos dela.

Segundo Fournies (2006):

- Apenas um cliente em cada 15 irá reclamar se estiver insatisfeito. Os demais mudam de fornecedor;
- Dos clientes que se queixam, 6 em cada 10 comentam com outras pessoas quando o resultado da queixa é negativo e apenas 3 em cada 10 o fazem quando o resultado é positivo.
- Mais da metade das respostas que os clientes recebem quando reclamam, fortalecem o sentimento negativo nos clientes.
- 70% dos clientes voltarão a negociar com uma organização se a reclamação feita for resolvida favoravelmente. Este percentual sobe para 95% se o motivo da reclamação for resolvido na hora.
- Em alguns setores, o percentual de lealdade é maior entre os clientes que tiveram seus problemas resolvidos do que entre os que nunca vivenciaram problemas.

Seguindo o pensamento de Gerson (1999), a maneira mais barata de adquirir novos clientes é através de recomendação verbal. Bons serviços tornam o gerenciamento mais fácil porque todos estão comprometidos com a satisfação do cliente. Os resultados serão maior produtividade e maiores lucros simplesmente porque a gerência e seus funcionários estão trabalhando para atingir o mesmo objetivo.

Na visão de Lobos (1995), cada situação de atendimento é única; varia, portanto, de pessoa para pessoa e de momento para momento. Em função disso, o atendimento deve ser diferenciado.

Isto faz concluir que a empresa tem que se preocupar com o serviço prestado no dia-a-dia, pois os aspectos negativos são divulgados de forma ainda mais rápida que os positivos.

Segundo Godri (1994) "Atendimento é sinônimo de empatia e atenção." Ou seja, o cliente deve ser tratado com prioridade, deve ser ouvido, acompanhado, tratado preferencialmente pelo nome e, acima de tudo, com respeito as suas decisões e opiniões.

A participação da equipe da linha de frente é muito importante, mas as atividades de retaguarda, que no caso é realizada apenas por uma pessoa, o proprietário, é tão importante quanto, no sentido de realizar o planejamento tático da empresa assim como, o planejamento e controle operacional, de modo a não deixar faltar produtos, contratar pessoas capacitadas, manter a motivação e o astral elevados na empresa, mostrar-se disposto a solucionar problemas que possam surgir, entre outros.

Para Falconi (1992), o objetivo principal de uma empresa é a satisfação das necessidades das partes interessadas: consumidores (através qualidade), empregados (através crescimento do ser humano), acionistas (através produtividade), e vizinhos (através contribuição social). O TQC é o controle exercido por todas as partes para a satisfação das necessidades de todas as pessoas, assim para o cliente ficar satisfeito com o serviço oferecido pela empresa é necessário que todos os funcionários estejam motivados e satisfeitos.

2.9. MENSURAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A importância, cada vez mais acentuada, do setor de serviços, caracteriza a necessidade de se empreender esforços em relação à mensuração da qualidade nos serviços prestados. Nesse sentido, ao longo do tempo, diversos pesquisadores têm dedicado esforços nesta área, buscando aprimorar sua conceituação e desenvolver técnicas de medição. Um dos precursores nessa direção foi Grönroos (1984), que desenvolveu um dos primeiros modelos para mensuração da qualidade em serviços. Mais tarde, Parasuraman *et al.* (1985) propuseram a medição de qualidade do serviço, baseado no modelo de satisfação de Oliver (1980), trabalho

também desenvolvido por Brown (1989). Em seguida, Parasuraman *et al.* (1988) complementaram seu modelo com um instrumento denominado SERVQUAL, baseado na avaliação de dimensões da qualidade para serviços. A qualidade percebida do serviço é um resultado da comparação das percepções com as expectativas do cliente. Slack *et al.* (1993) apresentaram as possibilidades de comparação expectativa versus percepção do cliente:

Expectativas < Percepções: qualidade percebida é boa.

Expectativas = Percepções: qualidade percebida é aceitável.

Expectativas > Percepções: qualidade percebida é pobre.

Um dos modelos mais presentes na literatura é o que relaciona o grau de satisfação do cliente a uma comparação entre a expectativa que ele tem, antes de passar pela experiência do serviço e a percepção após. Numa primeira abordagem, clientes cujas expectativas não são atendidas tornar-se-iam clientes insatisfeitos, enquanto clientes que têm suas expectativas atendidas tornar-se-iam clientes satisfeitos e clientes que tem suas expectativas em muito superadas tornar-se-iam clientes muito satisfeitos. Isto significa que, para o gestor de operações de serviços, há duas variáveis principais a gerenciar, quanto à gestão do grau de satisfação do cliente: a expectativa do cliente a priori e a percepção do cliente posterior à experiência do serviço. (GODOY, 2000)

O ponto fundamental da prestação de serviço é atender ou suportar as expectativas dos clientes. Desta forma, do ponto de vista do cliente, a qualidade pode ser definida como a discrepância entre as suas expectativas (ou desejos e anseios) e suas percepções. Segundo Giansesi & Correa (1996), e Parasuraman *et al.* (1990), as dimensões (ou critérios) de avaliação da qualidade percebida pelo usuário dos serviços são influenciados por quatro fatores fundamentais que são:

- *A propaganda boca-a-boca*, o que os clientes ouvem de outros clientes, na forma de comentários ou de recomendações, influencia ou ajuda a incentivar expectativas positivas ou negativas do serviço;
- *Necessidades pessoais do cliente*, ou seja, as características e circunstâncias particulares de cada cliente. Cada pessoa tem desejos e expectativas diferentes em momentos diversos, conforme uma série de circunstâncias determinadas pela personalidade e individualidade;

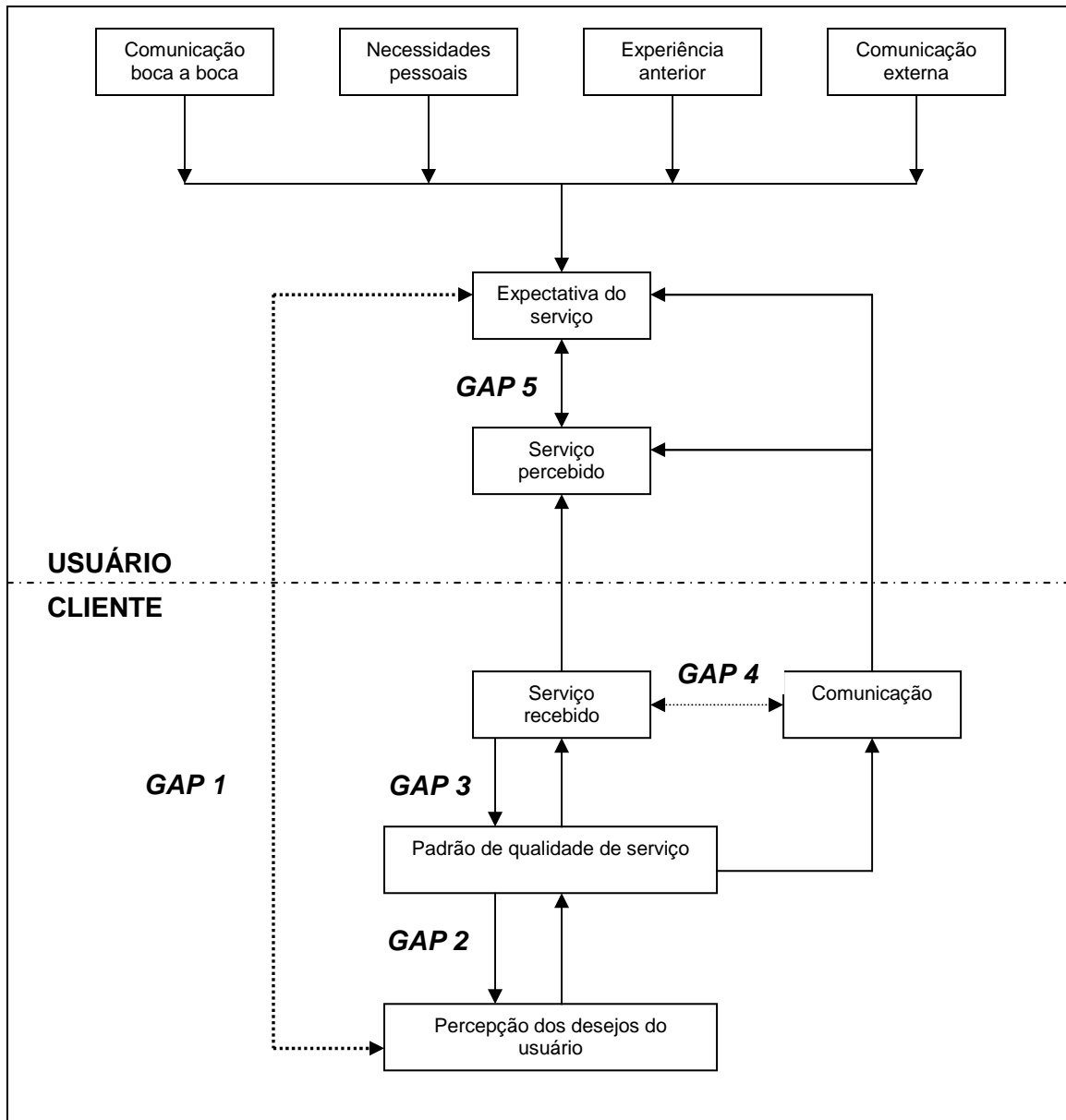
- *Experiências anteriores do cliente;*
- *Comunicação que a empresa promove com seus clientes, através de propaganda, folhetos, informações prestadas por funcionários entre outros. Em geral estas comunicações aumentam a expectativa do cliente à cerca dos serviços, já que a maioria das vezes enfatiza promessas de serviços de qualidade.*

Os critérios de avaliação, ou dimensões, foram aplicados considerando-se os *gaps*, que são as diferenças entre as expectativas dos usuários e o que é realmente a eles oferecido. O modelo proposto por Parasuraman *at al* (1985) define cinco *gaps* (falhas) identificados entre as expectativas e percepções dos usuários:

- **Gap 1:** Falha na comparação expectativa do consumidor - percepção gerencial: Falha na identificação gerencial de quais são as reais expectativas dos clientes quanto ao que seja um serviço de qualidade, ou seja, a discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção gerencial sobre esta expectativa.
- **Gap 2:** Falha na comparação percepção gerencial - especificação da qualidade do serviço: A gerência nem sempre incorpora, nas especificações do serviço a ser prestado, elementos capazes de atender a todas as expectativas levantadas dos clientes, por vezes deixando de fora uma ou algumas expectativas consideradas importantes, ou seja, compreende a discrepância entre a percepção gerencial das expectativas dos clientes e a transformação destas em especificações de qualidade dos serviços.
- **Gap 3:** Falha na comparação especificação do serviço - prestação dos serviços; mesmo quando a especificação do serviço está adequada, às vezes o sistema falha na prestação do serviço ao cliente, ou seja, corresponde à discrepância entre os padrões e especificações da empresa e o que realmente é fornecido ao cliente.
- **Gap 4:** Falha na comparação prestação do serviço - comunicação externa com o cliente: As empresas de serviços vêm-se normalmente num dilema: e a propaganda feita cria uma expectativa baixa nos clientes, por um lado é fácil satisfazê-los, mas por outro fica difícil atraí-los; se a propaganda é tal que cria uma expectativa alta, é mais fácil atrair os clientes, mas é mais difícil satisfazer suas expectativas. O *Gap 4* ocorre quando o gerenciamento é mal-feito e o

cliente chega ao sistema com uma expectativa maior do que o sistema pode, de fato, fornecer, ou seja, a discrepância entre a promessa realizada pelos meios de comunicação externa e o que realmente é fornecido.

- **Gap 5:** Falha na comparação expectativa do cliente-percepção do cliente; essa falha é resultante da ocorrência de falhas dos tipos 1 a 4, ou seja, discrepância entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço.



Quadro 4: Modelo "GAP" de Qualidade dos Serviços
Fonte: Parasuraman *et al* (1985)

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 compõem as dimensões da qualidade. No modelo idealizado, o cliente tem uma ou mais expectativas para cada uma das dimensões da qualidade, em relação ao serviço a ser adquirido.

A mensuração do *Gap 5* constitui-se na essência da utilização do modelo SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman *et al* (1988). O modelo (ou escala) SERVQUAL é constituído por 22 itens que compõem as cinco dimensões ou determinantes da qualidade apresentadas no quadro 5, que englobam as dez dimensões anteriormente apresentadas por Parasuraman *et al* (1985):

FATORES	CONCEITO
ASPECTOS TANGIVÉIS	Referem-se à aparência das instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação, ou seja, a aparência limpa ou a forma de se vestir dos funcionários, a limpeza das instalações;
CONFIABILIDADE	É a capacidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente. É uma dimensão importante para a qualidade dos serviços, pois informações corretas e precisas impactam fortemente na satisfação do cliente;
RECEPTIVIDADE	É a disposição de prestar os serviços prontamente e auxiliar os clientes, caracterizando-se por agilidade no atendimento, eficiência em resolver os problemas, atenção personalizada e a cortesia dos funcionários;
SEGURANÇA	Abrange as dimensões competência, cortesia, credibilidade e segurança. Refere-se à isenção de qualquer falha, risco ou problema e relaciona-se com o conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de inspirar confiança;
EMPATIA	Acesso, comunicação e entendimento do cliente. A empatia fornece atenção individualizada aos usuários das empresas, buscando atender às suas necessidades específicas.

Quadro 5: Cinco dimensões da qualidade no serviço
Fonte: Parasuraman et al (1985)

Os 22 itens mostrados do quadro 6, distribuídos pelas cinco dimensões anteriores, não são descritos genericamente, mas por meio de afirmações e negações, representando características específicas para cada dimensão, utilizando uma escala Lickert de 7 pontos, variando de (1) “discordo fortemente” a (7) “concordo fortemente”.

ITEM	EXPECTATIVA	DESEMPENHO				
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 a 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

Quadro 6: O Instrumento SERVQUAL

Fonte: Parasuraman et al (1985)

As 10 dimensões iniciais, posteriormente reduzidas a cinco, são mostradas no quadro 7, com os números dos respectivos itens do formato final proposto.

DIMENSÕES SERVIQUAL					
Dez dimensões originais	Aspectos tangíveis	Confiabilidade	Receptividade	Segurança	Empatia

Aspectos tangíveis	quest. 1 a 4		
Confiabilidade		quest. 5 a 9	
Presteza			quest. 10 a 13
Cortesia			quest. 14 a 17
Competência			
Credibilidade			
Segurança			
Acessibilidade			quest. 18 a 22
Comunicação			
Compreensão/conhecimento do cliente			

Quadro 7: Evolução nas Dimensões da Qualidade
Fonte: Parasuraman et al (1988)

Desde a proposta inicial da escala SERVQUAL, uma intensa controvérsia iniciou-se sobre a sua adequação e possibilidade de generalização para as diversas áreas do setor de serviços externos. Por exemplo, Carman (1990) afirmou que esta escala não poderia ser genérica e aplicada a todos os tipos de serviço, devendo ser adaptada a serviços específicos. Babakus; Boller (1992) também concluíram que as dimensões consideradas dependeriam do tipo de serviço avaliado. Além disto, confirmaram resultados mais consistentes para modelos baseados somente na percepção de desempenho em contraposição aos modelos baseados na diferença entre expectativa e desempenho.

3. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

Pretende-se, com este estudo, identificar e analisar as principais necessidades dos clientes da empresa do setor da papelaria e discutir a qualidade no atendimento como fator de competitividade na área de serviço.

Por se tratar de uma empresa de varejo, com apenas dois níveis na escala de hierarquia, o diretor ou proprietário, que acumula toda a responsabilidade nas tomadas de decisão dos níveis estratégicos, táticos e operacionais da empresa e, os funcionários, que prestam o serviço de atendimento às necessidades dos clientes, a integração entre estes dois níveis e o comprometimento com a qualidade no serviço oferecido é menos complexa.

Campos (1999, p.52) mostra que a qualidade dos serviços é medida pela satisfação do consumidor, nos seus aspectos de qualidade intrínseca, custo e atendimento.

O que importa hoje é a satisfação e a fidelização do cliente. Se o nosso cliente não ficar satisfeito, deixará de querer fazer negócio conosco. Tudo o que se pode fazer para atingir a qualidade e um excelente serviço deixam de ser importantes se não satisfizer o cliente. (GERSON, 2006).

Aprende-se durante anos que os quatro Ps (preço, produto, ponto, publicidade/promoção) eram a base para o sucesso do negócio. No entanto, os gurus do marketing apontam outros dois, sem os quais não haverá sucesso: pessoas e paixão.

3.1. ESTUDO DE CASO

3.1.1. HISTÓRICO

Há 12 anos no mercado, desde julho de 1997, a empresa conta hoje com cinco funcionários efetivos e durante o período de volta às aulas, com até 22 funcionários, capacidade máxima da estrutura física do estabelecimento atual. Sempre localizada no centro de Juiz de Fora, de 1997 a 2000 ocupando uma área de, aproximadamente 200m² e um galpão de 550² para estoque. A partir daí, com a locação de uma área física de, aproximadamente 2000m², possibilitando maior variedade de produtos, melhor acesso, maior poder de barganha com fornecedores (menores custos), melhor organização dos recursos e loja e estoque no mesmo local.

A localização da empresa não é privilegiada por estar em uma rua que não possui um fluxo muito intenso de pessoas. Por outro lado, o custo de aluguel de um estabelecimento com a proporção física atual mais central é muito alto inviabilizando qualquer tentativa de mudança, já que a receita da empresa fora da época de volta às aulas é muito baixa.

Entre os meses de março e dezembro, para manter uma receita para sobreviver no mercado, a empresa oferece outros produtos como, embalagens plásticas e de isopor, bobinas de papel, papel toalha, fitilho, entre tantos outros.

3.1.2. PRINCIPAIS PRODUTOS

Dentre os produtos oferecidos pela empresa destacam-se como carro-chefe de vendas para listas escolares os cadernos brochurão, lápis, borracha, apontador, lápis de cor, régua, tesoura sem ponta, paper cil e extra paper cil, caneta hidrocor, massa de modelar, giz de cera, papéis de todos os tipos, pastas em geral, entre tantos outros, já que um dos requisitos de operação da empresa é oferecer todos os produtos listados nas diversas listas de material escolar da cidade. Este requisito é uma estratégia competitiva do estabelecimento. Parte de seus clientes tem por necessidade, encontrar em um único local todos os itens da suas listas de material, com atendimento personalizado e preço baixo. O serviço modo “*self-service*” é questionado já que, fora os itens básicos de material escolar, a maioria dos clientes não conhece o produto pelo nome (as especificações das listas confundem o cliente). Além disso, a manipulação de todos os produtos pelos clientes acarreta danos aos produtos e, com mais frequência, extravio de mercadoria, aumentando os custos para a empresa. Por esses motivos há opção do proprietário por atendimento personalizado.

3.1.3. PRINCIPAIS REQUISITOS DE NEGÓCIO

Além dos dois anteriormente citados, atendimento personalizado e oferecer todos os produtos requisitados nas diversas listas de material escolar, a empresa tem também como requisito oferecer todos estes produtos com o melhor preço, com o melhor atendimento, o mais rápido possível e com alguma facilidade de pagamento. Também, respeito a todos os clientes de modo a dar respostas rápidas às suas necessidades, lista e extra lista de material, prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente. A empresa atualmente procura não oferecer produtos de origem duvidosa como, por exemplo, produtos de origem chinesa que, por experiências passadas mostraram-se grande causador de reclamações. Objetiva oferecer um ambiente de negócios limpo e organizado. Os requisitos ganhadores de pedido da empresa são, sem dúvida, o preço e o atendimento personalizado. A

imagem da papelaria atualmente é esta, “a papelaria que vende barato e com o melhor atendimento”, palavras de clientes.

3.1.4. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

No Início de seu funcionamento, o estabelecimento, por não possuir espaço suficiente para oferecer maior variedade de produtos trabalhava com as classes C e D. Atualmente, com um espaço físico mais adequado para o ramo, a variedade de produtos aumentou assim como, o número de colaboradores na linha de frente e conseqüentemente a organização dos recursos. Assim, sem deixar de lado os requisitos ganhadores de pedido, preço e atendimento, a empresa começou atuar com maior eficiência nas classes C e D e, atraindo clientes da classe B, atendendo principalmente às necessidades materiais de clientes que estão ou possuem dependentes em colégio público.

3.1.5. CLIENTES ALVO

Os clientes-alvo deste estudo são aqueles a fim de adquirirem os produtos requisitados em sua(s) lista(s) de material escolar, de qualquer sexo, idade ou classe econômica que buscam preços mais acessíveis e bom atendimento.

3.1.6. CONCORRENTES

O ramo de papelaria, assim como todas as atividades de varejo, é caracterizado por uma concorrência muito forte. Apesar da variedade de itens oferecidos, são poucos os fornecedores (distribuidores) o que gera a barganha entre as partes citadas e, nesse requisito, as papelarias com maior poder de compra, levam pequena vantagem, já que, podem comprar um volume maior de produtos diminuindo os custos de cada produto.

Conforme Herb (2001), a mais importante mudança no perfil do consumidor brasileiro foi que, este passou a ser mais exigente, questionador e nada fiel, independente do segmento do mercado que atua. Os concorrentes utilizam da seguinte estratégia: colocar um produto, carro chefe de vendas, por um preço muito abaixo do padrão, como caderno, lápis de cor ou papel ofício, de modo a atrair mais clientes. Mas o perfil do consumidor está mudado, ele está nada fiel, como citado anteriormente. Os clientes estão buscando o preço mais baixo, nem que isso

signifique adquirir os produtos de diferentes papelerias ou até mesmo, camelôs, o que torna questionável esta tática.

A papelaria em questão trabalha, segundo pesquisas de mercado (jornais da cidade), com o menor preço final (somatório dos preços de todos os itens necessitados) de listas de material escolar e procura, através do atendimento personalizado de funcionários selecionados e preço baixo, atrair e, enquanto for possível, fidelizar seus clientes mesmo com margem de lucro baixa, como é natural do ramo e de empresas que trabalham com mercado de classes média e baixa.

3.1.7. DEMANDA

A demanda da empresa é considerada sazonal, já que, caracteriza-se por oscilações regulares da demanda ao longo do ano; mais especificamente segunda quinzena de janeiro até final da primeira semana de aula, sendo que está varia de ano a ano. Cerca de 70% de todo o faturamento da empresa é adquirido neste período.

3.2. DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Os clientes são diferentes e tem necessidades e desejos diferentes, por isso, só podemos atendê-los de maneira adequada naquilo que desejam, se houver um entendimento de quais são os aspectos de desempenho a serem trabalhados para atender suas necessidades.

Deste modo, foi elaborado um questionário (quadro 8), a partir do modelo SERVQUAL, com o intuito de conhecer as principais carências da prestação do serviço da papelaria e, conseqüentemente, as necessidades dos clientes de forma a definir as oportunidades de melhoria, atuar e aumentar a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes, buscando fidelizar os clientes, aumentar o número de vendas e o lucro.

O questionário de investigação quantitativa composto de 11 perguntas baseada na escala SERVQUAL, foi elaborado com base nos cinco fatores da qualidade propostos por Parasuraman *et al* (quadro 3) e, tem como objetivo, saber como o cliente percebe o serviço e produtos oferecidos pela empresa durante a realização da compra ou orçamento – aspectos tangíveis, nível de confiabilidade, presteza, cortesia, competência dos balconistas, segurança durante a compra (falhas ou problemas), acessibilidade dos funcionários e comunicação direta.

Segundo Gerson (2006), os benefícios de medir a qualidade e a satisfação do cliente podem ser resumidos em quatro tópicos:

1. Dá às pessoas um padrão de desempenho e um possível padrão ótimo que devem tentar conseguir alcançar, e que as levará a melhorar e aumentar a satisfação do cliente.
2. Oferece um feedback imediato, especialmente quando o cliente está a medir a ação da empresa fornecedora.
3. Diz o que deve fazer para melhorar a qualidade e a satisfação do cliente e como fazê-lo. Esta informação também pode vir diretamente do cliente.
4. Motiva as pessoas a desempenhar e alcançarem melhores níveis de produtividade.

Como pode ser notado e, de acordo com Fournies (2006, p.6), “A atividade de vendas é um dos poucos trabalhos realmente excitantes que ainda existe nos dias de hoje. Vender é como aventurar-se – exige planejamento, organização, estudo, disciplina e muito trabalho duro. Não é todo mundo que percebe que o sucesso depende de sua própria habilidade de fazer a coisa certa na hora certa”. “O vendedor competente é aquele que deixa o comprador satisfeito” (FOURNIES, 2006).

Por se tratar de um serviço do tipo lojas de serviço, o contato com o cliente é desde o momento que entra na loja até sua saída então, o relacionamento entre o vendedor e o cliente deverá ser o melhor possível a fim de marcar positivamente a imagem tanto da empresa quanto do funcionário. Um bom começo de diálogo é, como tudo na vida, trazer no rosto um sorriso; mesmo que o cliente estiver insatisfeito com algo, no mesmo momento ele altera seu sentimento, lhe dará atenção e poderá adquirir algo a mais do que foi realmente comprar.

O questionário (quadro 8) foi aplicado pelo próprio autor, no modelo do anexo 1, de modo a solucionar possíveis dúvidas de interpretação e argumentar da importância do trabalho ali realizado, e preservada a identidade pessoal dos clientes.

A escala utilizada para a pesquisa foi de 5 pontos sendo, 1 (um): discordo completamente até 5 (cinco): concordo completamente. A pontuação 3 (três) equivale a nem discordo nem concordo que para sintetizar, neste trabalho, será utilizada como expressão equivalente neutro.

ESCALA DE PONTUAÇÃO DE 1 A 5 SENDO 5 A MELHOR NOTA.

- 1 A apresentação dos produtos oferecidos é satisfatória
 - 2 As instalações físicas da papelaria são visualmente atrativas
 - 3 Os empregados são bem vestidos e asseados
 - 4 Você encontra todos os produtos da lista ou serviço que necessita
 - 5 As facilidades de pagamento são satisfatórias
 - 6 O método de transações financeiras é confiável
 - 7 Você recebe serviço imediato dos funcionários da empresa
 - 8 Os funcionários mostram-se satisfeitos em atendê-lo
 - 9 Os funcionários te dão atenção especial durante o atendimento
 - 10 Os funcionários são ágeis no atendimento
 - 11 Os funcionários mantêm linguagem clara e compreensível
- Reclamações, sugestões
e comentários

Quadro 8: Questionário Satisfação do Cliente
Elaborado pelo autor (2009)

4. RESULTADOS E ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

A seguir são apresentados os resultados obtidos com a pesquisa de campo realizada com 75 clientes da empresa, no período de 01/01/2010 à 15/02/2010, que buscavam adquirir todos os produtos da sua lista de material escolar. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, visto que teve como preocupação principal mensurar a

satisfação dos clientes com a qualidade no atendimento recebido e uma análise descritiva dos dados.

A análise dos dados será realizada com o auxílio das ferramentas Microsoft Excel e SPSS (programa estatístico de análise de dados).

Variáveis	Nota 1		Nota 2		Nota 3		Nota 4		Nota 5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	0	0,0	4	5,3	17	22,7	34	45,3	20	26,7
2	1	1,3	7	9,3	29	38,7	31	41,3	7	9,3
3	0	0,0	0	0,0	2	2,7	36	48,0	37	49,3
4	0	0,0	0	0,0	2	2,7	37	49,3	37	48,0
5	0	0,0	0	0,0	10	13,3	26	34,7	39	52,0
6	0	0,0	6	8,0	35	46,7	18	24,0	16	21,3
7	0	0,0	4	5,3	20	26,7	24	32,0	27	26,0
8	0	0,0	2	2,7	5	6,7	31	41,3	37	49,3
9	0	0,0	0	0,0	7	9,3	42	56,0	26	34,7
10	0	0,0	1	1,3	8	10,7	28	37,3	38	50,7
11	0	0,0	0	0,0	9	12,0	38	50,7	28	37,3

Variável	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Média	3,9	3,5	4,5	4,5	4,4	3,6	4,0	4,4	4,3	4,4	4,3
Moda	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	4
V max	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
V min	2	1	3	3	3	2	2	2	3	2	3

Quadro 9: Resultados estatísticos do questionário
Elaborado pelo autor (2010)

Um resultado inicial importante para a empresa advém de apenas uma nota igual a 1 (um) recebida, o que corresponde a 0,01% do total de notas dadas (825).

No quadro 9, são apresentados alguns resultados estatísticos obtidos com a pesquisa de campo e, a seguir, no quadro 10, será apresentado a relação entre as variáveis analisadas com as cinco dimensões da qualidade no serviço propostas por Parasuraman *et al* (quadro 5).

DIMENSÃO	VARIÁVEL
ASPECTOS TANGÍVEIS	1 - A apresentação dos produtos oferecidos é satisfatória
	2 - As instalações físicas da papelaria são visualmente atrativas
	3 - Os empregados são bem vestidos e asseados
	4 - Você encontra todos os produtos da lista ou serviço que necessita
CONFIABILIDADE	5 - As facilidades de pagamento são satisfatórias
	6 - O método de transações financeiras são confiáveis
RECEPTIVIDADE	7 - Você recebe serviço imediato dos funcionários da empresa
	8 - Os funcionários mostram-se satisfeitos em atendê-lo
	9 - Os funcionários te dão atenção especial durante o atendimento
SEGURANÇA	10 - Os funcionários são ágeis no atendimento
EMPATIA	11 - Os funcionários mantêm linguagem clara e compreensível

Quadro 10: Relação entre as variáveis e as dimensões da qualidade no serviço
Elaborado pelo autor (2010)

Com o auxílio da ferramenta de análise de dados SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), foi desenvolvido o gráfico BoxPlot (gráfico 1), para identificar variabilidade e desempenho de cada variável analisada. MONTGOMERY (2009) e RUNGER (2009) acrescenta que o BoxPlot ou diagrama de caixa é uma representação gráfica que descreve simultaneamente várias características importantes de um conjunto de dados, tais como centro, dispersão, desvio de simetria e outliers (observações não usuais), sendo muito úteis em comparação gráfica entre conjunto de dados.

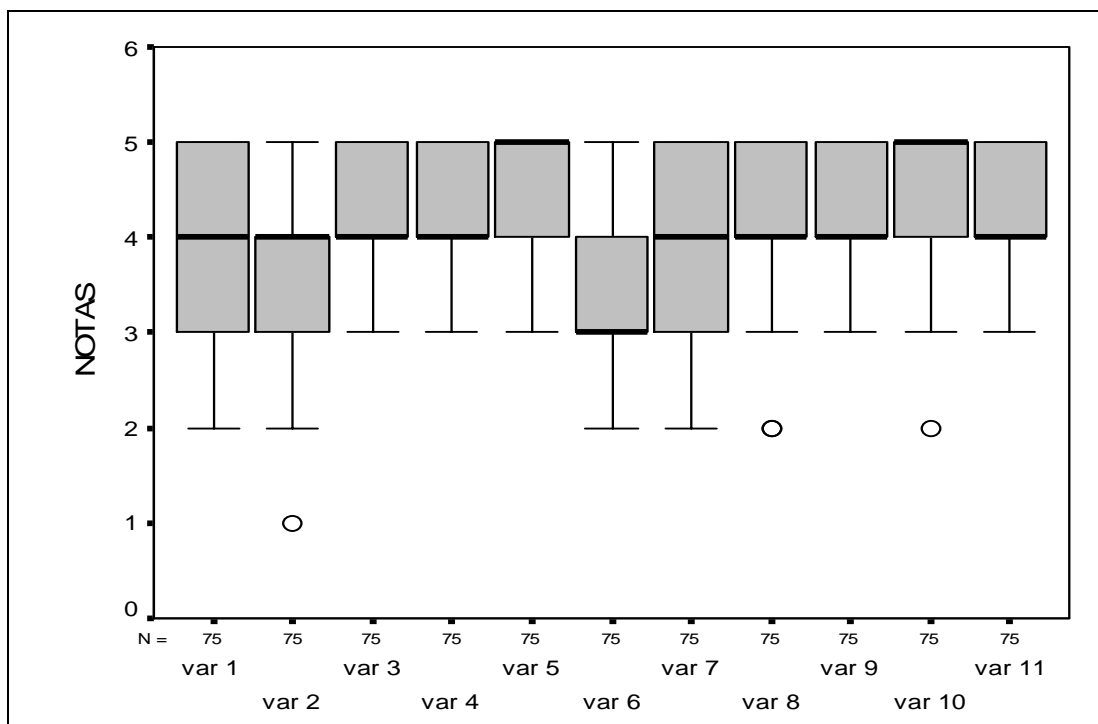


Gráfico 1: BoxPlot – variáveis X notas
Elaborado pelo autor (2010)

A inspeção dessa apresentação e dos dados anteriormente citados no quadro 9, revelam que as variáveis 2 (instalações físicas) e 6 (método de transações financeiras) apresentam o menor desempenho, sendo a variável 6 a mais crítica pois, mais da metade das notas (54,7%) foram iguais ou inferior a 3. A variável 2 possui a maior dispersão, sendo seus valores máximos e mínimos, respectivamente, 1 e 5. Ambas as variáveis, calculada a média, receberam nota inferior a 4.

Para o proprietário da empresa, notas médias inferiores a 4 deverão ser tratadas com mais afinco a fim de corrigi-las até o próximo aumento da demanda, já que, a demanda é sazonal.

As variáveis 5 (facilidade de pagamento) e 10 (agilidade no atendimento) apresentam o melhor desempenho, já que, mais 50% das notas recebidas são iguais a 5. As variáveis 3 (vestimenta dos funcionários), 4 (encontrar todos os produtos), 8 (satisfação dos funcionários), 9 (atenção especial) e 11 (linguagem clara e compreensível) também apresentam um bom desempenho, pois a maioria dos clientes concordam com a afirmação apresentada pelo questionário.

As variáveis 1 (apresentação dos produtos) e 7 (receber serviço imediato) receberam quantidades uniformemente distribuídas entre as notas 3, 4 e 5, percebendo uma boa aceitação entre os clientes entrevistados mas, a média ficou próximas a 4, devendo ser consideradas nas discussões de melhoria.

A variável 7 possui uma particularidade com relação às datas em que foi realizado o questionário: a fila. Como é possível observar no cotidiano do comportamento do brasileiro, existe o hábito da procrastinação. Por consequência, este aspecto afetou a empresa, uma vez que a capacidade instalada não comporta o aumento da demanda na última semana que antecede o início das aulas e que se prolonga até o meio da segunda semana de aula, sendo necessário a organização de uma fila. Como pode ser notado pelo Gráfico 2 de distribuição das notas, com a estruturação da fila (a partir da linha vertical colocada no gráfico 2), o cliente não pode ser atendido no exato momento em que chega ao estabelecimento e, por conseguinte, é possível observar uma queda na pontuação, conforme linha de tendência decrescente.

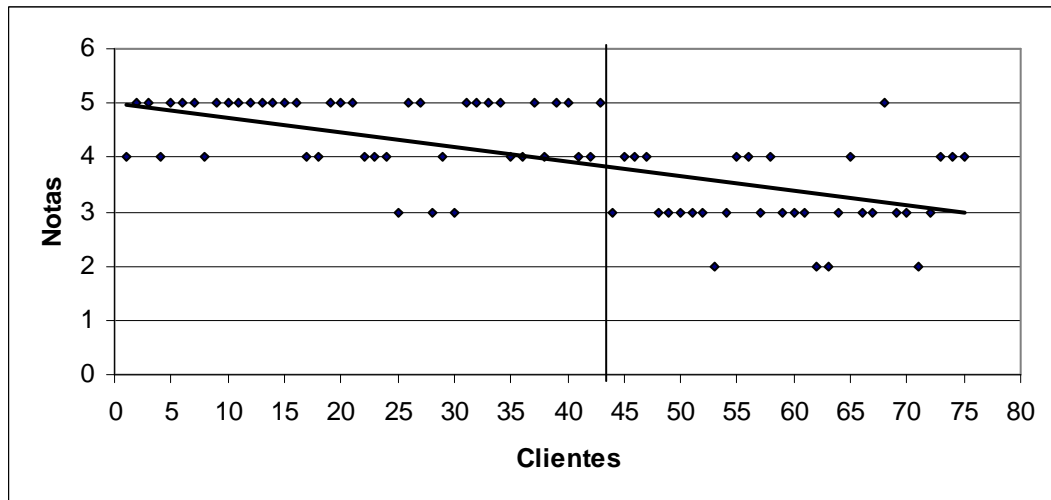


Gráfico 2: distribuição linear das notas para a variável 7
Elaborado pelo autor (2010)

Baseado nos requisitos de negócio apresentados no capítulo anterior é possível notar que, para os requisitos atendimento personalizado, referente à variável 9 e encontrar todos os produtos da lista de material escolar, referente à variável 4, ambas foram percebidas pelos clientes entrevistados como satisfatória, já que, a média dessa são, respectivamente, 4,3 e 4,5.

Outro requisito é realizar o melhor atendimento que engloba as variáveis 7, 8 e 11 que, desconsiderando a particularidade fila, também foram percebidas satisfatoriamente pelos clientes entrevistados, com médias superiores a 4, assim como o requisito facilidades de pagamento (variável 5), com média igual a 4,4.

A seguir, será apresentado um gráfico com as variáveis reunidas nas 5 dimensões da qualidade no serviço referidas no quadro 10 e um quadro com os resultados estatísticos encontrados com a ferramenta SPSS.

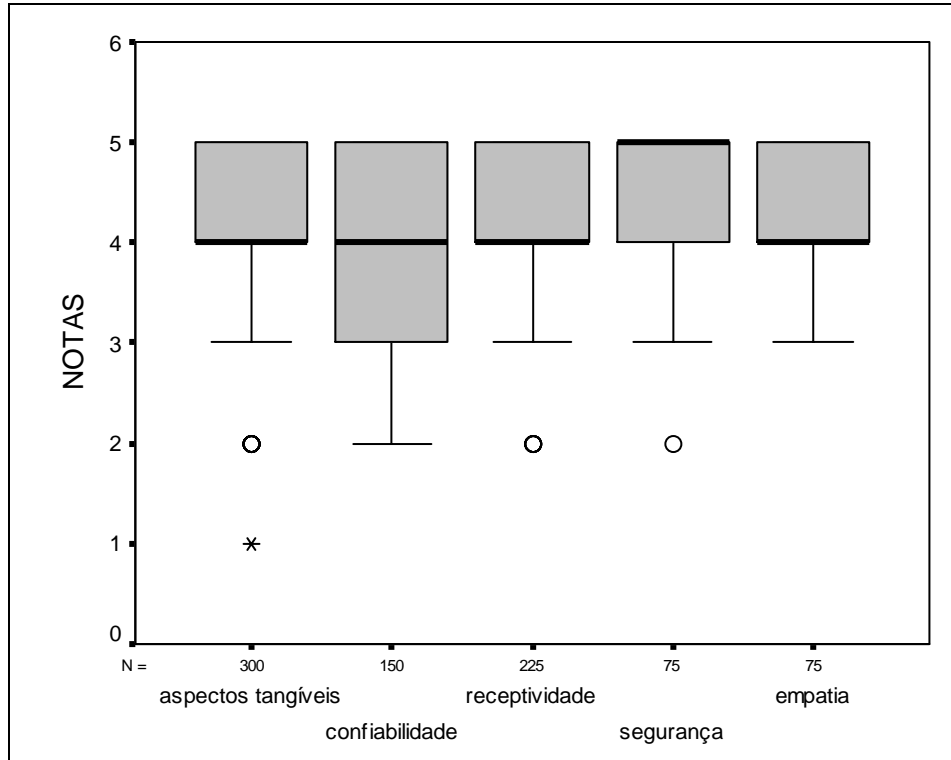


Gráfico 3: BoxPlot – dimensões X notas
Elaborado pelo autor

Dimensões	Media	Nota 1		Nota 2		Nota 3		Nota 4		Nota 5	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Aspectos tangíveis	4,1	1	0,003	11	0,04	50	0,16	138	0,46	100	0,34
Confiabilidade	4	0	0,0	6	0,04	45	0,3	44	0,3	55	0,36
Receptividade	4,2	0	0,0	6	0,03	32	0,14	97	0,43	90	0,4
Segurança	4,4	0	0,0	1	1,3	8	10,7	28	37,3	38	50,7
Empatia	4,3	0	0,0	0	0,0	9	12,0	38	50,7	28	37,3

Quadro 11: Resultados estatísticos em termo de dimensões.
Elaborado pelo autor (2010)

A dimensão segurança, de acordo com o gráfico 3, é a que possui melhor desempenho. Já as dimensões aspectos tangíveis e confiabilidade, possuem uma maior variabilidade. Analisando o quadro 11, observa-se que as médias são iguais ou superiores a 4, mostrando que, em termos de dimensões, é satisfatória a percepção dos cliente mas, não elimina a responsabilidade da empresa em analisar as variáveis críticas identificadas anteriormente.

Resumindo:

- Pontos satisfatórios:

- ✓ Var. 3: apresentação dos funcionários
- ✓ Var. 4: encontrar todos produtos
- ✓ Var. 5: facilidades de pagamento
- ✓ Var. 7: receber serviço imediato
- ✓ Var. 8: satisfação dos funcionários
- ✓ Var. 9: atenção especial ao cliente (exclusividade)
- ✓ Var. 10: agilidade no atendimento
- ✓ Var. 11: linguagem utilizada
- Pontos críticos
 - ✓ Var. 1: apresentação dos produtos
 - ✓ Var. 2: apresentação das instalações físicas
 - ✓ Var. 6: método de transações financeiras

4.1. ANÁLISE QUALITATIVA DOS RESULTADOS

Sempre tornar o cliente o foco das estratégias da empresa e ser uma empresa orientada ao cliente é recomendação de Bello (2005) na dinâmica atual. Empresas em todos os ramos de atividade buscam caminhos para aumentar a satisfação do cliente e esta estratégia não é diferente para a empresa investigada.

O tempo é fundamental para a satisfação do cliente. Ele espera ser atendido em um tempo tolerável e com qualidade. Logo, a agilidade do funcionário (variável 10) é fundamental para evitar possíveis problemas com clientes e, neste aspecto, a empresa possui colaboradores muito bons. A prova disto é que, a grande maioria dos clientes entrevistados elogiou a pessoa que lhe prestou o atendimento (informação obtida a partir da opção comentários oferecida ao cliente).

Se desconsiderarmos a particularidade da formação da fila, a dimensão receptividade da empresa, que engloba as variáveis 7 – receber serviço imediato, 8 – atenção especial e 9 – satisfação dos clientes, teria a melhor média entre as dimensões analisadas. Percebe-se com essa análise que para os clientes da empresa, receber serviço imediato é fundamental para sua satisfação.

Durante a abordagem não foi questionado aos clientes participantes a respeito do preço em geral dos produtos oferecidos, pois parte-se do pressuposto que a pessoa que comercializa conosco está ali pelo preço historicamente baixo. Fato observado durante o questionamento a partir de depoimentos dos clientes abordados e, até mesmo, por clientes que não participaram.

Por possuir dimensões físicas reduzidas, a empresa não consegue oferecer aos clientes toda a variedade de tipos de produtos referente aos diversos tipos de listas de material escolar recebidas. Geralmente são materiais mais específicos que não fazem parte de listas de material escolar de pessoas de classes mais inferiores e que são o principal alvo da empresa. Reclamações recebidas foram de que os produtos não encontrados são geralmente muito caros nos concorrentes.

Outra reclamação, de apenas 2 clientes entrevistados e alguns não entrevistados, é a respeito do tipo processo de trabalho da empresa que, devido às suas dimensões físicas, não é possível o tipo “self-service”, estilo supermercado. O processo de trabalho caracteriza-se pela abordagem e acompanhamento do cliente do início até o fim da venda. Alguns produtos como cadernos, que possui grande variedade, ficam expostos à vontade para escolha dos clientes. O maior custo com extravio ou danificação de mercadorias é das que estão expostas para manipulação dos clientes.

O requisito melhor atendimento, constantemente elogiado pelos clientes, só é possível mediante escolha adequada de colaboradores temporários pelo proprietário do estabelecimento, ou seja, por um trabalho minucioso da *retaguarda* que garante um serviço de qualidade para os clientes atuais e futuros oferecidos pela *linha de frente*.

5. CONCLUSÃO

Ao final do trabalho e de posse dos dados apresentados nos dois capítulos anteriores, pode-se inferir, em geral, que os clientes da empresa estão parcialmente ou completamente satisfeitos com a qualidade do serviço de atendimento, tangível e intangível, oferecido pela empresa.

Considerando que o setor de varejo é fundamentado na satisfação do cliente a empresa em estudo esta na direção correta, todo final de ciclo sazonal anual, a empresa marca crescimentos entre 5% a 15%. O trabalho em questão permitirá que a empresa mantenha este crescimento a partir da correção de suas principais carências no mercado. Carência essas identificadas como as variáveis 2 (instalações físicas) e 6 (método de transações financeiras).

A empresa deve buscar contínua melhoria e aprimoramento de suas atividades para manter-se competitiva no setor que mais cresce e desenvolve no país. Para o setor de varejo, onde o contato com o cliente é vital para o sucesso da empresa, a escolha e capacitação dos colaboradores são de suma importância, trabalho este bem executado pelo proprietário.

Oferecer produtos de qualidade, preços competitivos e bom atendimento tornaram-se obrigação de qualquer empresa que deseja permanecer no mercado. É importante ainda ressaltar que, hoje o grande diferencial está no contato e relacionamento com o cliente, por isso, faz-se necessário buscar sempre a satisfação, motivação e bem estar de cada colaborador.

Para atrair e fidelizar novos clientes é preciso primar por um serviço de qualidade e atender as necessidades dos clientes, já que, clientes satisfeitos compram cada vez mais e com mais frequência e o mais importante, recomendam o funcionário e a empresa à família e amigos, realizando o tradicional e mais eficiente *marketing* boca-a-boca.

Priorizando a correção das deficiências identificadas pelo trabalho, a empresa deverá se destacar ainda mais entre os clientes de classe mais baixa, atrair novos clientes, mediante concorrência legal, de outras classes, possibilitando aumentar a produtividade e, conseqüentemente, o lucro e investimentos na qualidade de seus aspectos tangíveis e intangíveis do negócio e satisfazer e fidelizar cada vez mais os clientes cada vez mais exigentes.

Vale ressaltar que seria interessante fazer a validação da adaptação do SERVQUAL proposta para trabalhos que apresentam uma proposta de generalização. Também, é interessante enfatizar que o trabalho poderá ser repetido no próximo período de alta demanda para comparação dos resultados, como pesquisa longitudinal.

REFERÊNCIAS

ANGELO, Cláudio F, *Varejo Competitivo*, v.8, 2003.

BABAKUS, E. and BOLLER, W. *An empirical assessment of the Servqual scale*. Journal of Business Research, v. 24, p. 253-268, 1992.

BORGES, A. R., *Marketing de varejo: As estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes*. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós graduação. Florianópolis, SC.

BROWN, T. J., CHURCHILL & Jr., G.A. PETER, J. P. *Research note: improving the measurement of service quality*. Journal of retailing, 69, 127-139, Spring, 1993.

TQC: controle da qualidade total. 4.ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CORDEIRO, Priscila T, MIGUEL, P. A. Cauchick. *Qualidade em serviços no atendimento ao cliente: Avaliação baseada nas dimensões da qualidade*. Núcleo de Gestão da Qualidade e Metrologia da Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção – UNIMEP.

CROSBY, Philip B. *Qualidade – falando sério*. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1986.

FITZSIMMONS, J. A. & SULLIVAN, R. S. *Service operations management*. New York: MacGraw-Hill, 1982.

FOURNIES, Ferdinand. *Porque os clientes não fazem o que você espera?* Sextante. Coleção - Desenvolvimento profissional – Você S/A.

Fundação Nacional da Qualidade - FNQ. *Cadernos Compromisso com a Excelência®: Clientes*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. Série Cadernos Compromisso com a Excelência.

Fundação Nacional da Qualidade - FNQ. *Cadernos Rumo à Excelência®: Clientes*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. Série Cadernos Rumo à Excelência.

Fundação Nacional da Qualidade - FNQ. *Cadernos de Exclência®: Clientes*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. Série Cadernos de Excelência.

GERSON, R. F. *Medir a qualidade e a satisfação do cliente: Um guia para gerir um serviço de qualidade*. Portugal. Monitor, 2006.

GIANESI, I.G.N. & CORRÊA, H.L. *Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.

GRÖNROOS, C. *A service quality model and its marketing implications*, European Journal of Marketing. v. 18, n. 4, 1984.

GRÖNROOS, C. *Marketing, Gerenciamento e Serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, encontrado no site: www.ibge.gov.br/series_estatisticas/subtema.php?idsubtema=115. 2009.

JONHSON, M. D., *A framework for comparing a customers satisfactions across individual end product categories*. Journal of Economic Physiology, 2002.

JUNIOR, A. B., LIRA, W. S., GONÇALVES, G. A. C., *A satisfação do cliente como base para qualidade em serviços: O caso de um supermercado de pequeno porte*. Revista Eletrônica - Qualit@s - ISSN 1677- 4280 - Volume 3 - 2004 / número 1.

JURAN, J.M., *Planejando para a Qualidade*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998. LOVELOCK, C. H. *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights*. Journal of Marketing, v. 47 (Summer), 1983.

LOBOS, Julio. *Encantando o cliente: externo e interno*. São Paulo: Instituto da Qualidade, 1993.

MIGUEL, P.A. Cauchick. *Gestão da Qualidade: TQM e modelos de Excelência*. In: Carvalho, M. M.; PALADINI, E. P. (Org.) *Gestão da Qualidade: Teoria e Casos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MONTGOMERY, D. C.; RUNGER, G. C., *Estatística Aplicada e Probabilidade para Engenheiros*. LTC, quarta edição, 2009.

NETO, Edgard Pedreira de. *Gestão da qualidade: princípios e métodos*. 2. ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1992.

OLIVER, R. L. *A Cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*, Journal of Marketing Research, v. 17, n. 4, November, 1980. PALADINI, E. P. - *Gestão da Qualidade - Teoria e Prática*. 2ª Ed. São Paulo - Atlas, 2004.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. e Berry, L. L. *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. Journal of Marketing, 49, 41-50, 1985

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., e Berry, L. L. *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Journal of Retailing, 64 (1), 12-40, 1988.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., e Berry, L. L. *An empirical test of the extended gaps model of service quality*. Marketing Science Institute, working paper, p90-122, 1990.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., e Berry, L. L. *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Journal of Retailing, 64 (1), 12-40, 1988.

PILARES, N. C. *Atendimento ao Cliente : um recurso esquecido*. São Paulo: Nobel, 1989.

PINTO, M. R.; LARA, J. E. *Ações socialmente responsáveis como estratégia de marketing de varejo*. In: ANGELO, C. F. e SILVEIRA, J. A. G. (Org) *Varejo competitivo*. Vol.8. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, 2003.

Revista Produção, *Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços*, v.14, n.1, 2004.

QUEIROS, M. *Qualidade e Excelência no atendimento ao cliente*. Manaus, AM, Instituto de Ensino Superior FUCAPI, 2005 (Trabalho de conclusão de curso).

SILVA, J. R. F. *Qualidade no serviço varejo: Um estudo de casos múltiplos*. São Paulo, SP. Universidade Paulista, Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas, 2007 (Dissertação de mestrado).

SLACK, N. et al. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1993.

VAVRA, Terry G. *Marketing de relacionamento: after marketing*. São Paulo: Atlas, 1993.

Zeithaml, V. A., Parasuraman A. e Berry L. L, *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press, 1990.

ANEXO: Instrumento usado na pesquisa de campo.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	A apresentação dos produtos oferecidos é satisfatória.																									
2	As instalações físicas da papelaria são visualmente atrativas.																									
3	Os empregados são bem-vestidos e asseados.																									
4	Você encontra todos os produtos da lista ou serviço que necessita.																									
5	As facilidades de pagamento são satisfatórias.																									
6	Os funcionários mostram-se satisfeitos em atendê-lo.																									
7	Você recebe serviço imediato dos funcionários da papelaria.																									
8	Os funcionários são ágeis no atendimento.																									
9	O método de transações financeiras são confiáveis.																									
10	Os funcionários te dão atenção especial durante o atendimento.																									
11	Os funcionários mantêm linguagem clara e compreensível.																									

ESCALA DE 1 A 5, SENDO
5 A MELHOR

RECLAMAÇÕES OU
SUGESTÕES