



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

ANA CARLA SILVA MENDES DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS ATRAVÉS DA
APLICAÇÃO DA ESCALA SERVQUAL: Um Estudo de Caso em uma
Gráfica**

Juazeiro – BA
2016

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

ANA CARLA SILVA MENDES DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS ATRAVÉS DA
APLICAÇÃO DA ESCALA SERVQUAL: Um Estudo de Caso em uma
Gráfica**

Trabalho apresentado à Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF, Campus Juazeiro – BA, como requisito para obtenção do título de Engenheira de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Jose Luiz Moreira de Carvalho

Juazeiro – BA
2016

| | |
|------|--|
| | Oliveira, Ana Carla Silva Mendes de. |
| O48a | Avaliação da qualidade de serviços através da aplicação da escala Servqual: um estudo de caso em uma gráfica / Ana Carla Silva Mendes de Oliveira. - -Juazeiro, 2016. |
| | xv; 101f.: il. 29 cm |
| | Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Vale do São Francisco, Campus, Juazeiro-BA, 2016. |
| | Orientador (a): Prof. Dr. José Luiz Moreira de Carvalho. |
| | 1. Controle de qualidade – Método estatístico. 2. Servqual. 3. Serviços gráficos – Qualidade. I. Título. II. Carvalho, José Luiz Moreira de . III. Universidade Federal o Vale do São Francisco. |
| | CDD 658.562015195 |

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Integrado de Biblioteca SIBI/UNIVASF
Bibliotecário: Renato Marques Alves

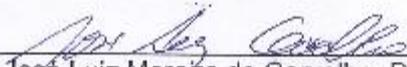
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

FOLHA DE APROVAÇÃO

ANA CARLA SILVA MENDES DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS ATRAVÉS DA
APLICAÇÃO DA ESCALA SERVQUAL: um estudo de caso em uma
gráfica.**

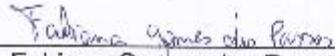
Trabalho Final de Curso apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Engenheira de Produção, pela Universidade
Federal do Vale do São Francisco.



José Luiz Moreira de Carvalho, Dr. – UNIVASF
Orientador



Ângelo Antônio Macedo Leite, Dr. – UNIVASF



Fabiana Gomes dos Passos, MSc. – UNIVASF

Aprovado pelo Colegiado de Engenharia de Produção em 29/04/16

A Deus, aos meus pais Jorge Amado
e Ivete Maria e a minha irmã Mariana.

AGRADECIMENTOS

A Deus Pai toda minha gratidão. Ele é o alicerce da minha vida! Agradeço por estar sempre comigo me fazendo acreditar que com fé podemos chegar mais longe.

Ao meu amado pai, Jorge, serei eternamente grata pelos ensinamentos e educação que me tornaram a pessoa que sou hoje. À minha amada mãe, Ivete, pelo exemplo de vida. Seu afeto, preocupação, carinho e dedicação incondicional são características que levo para minha vida pessoal. Não tenho palavras para agradecer tudo isso. À minha linda irmã, Mariana, por estar sempre ao meu lado e desejando o melhor para mim. Amo vocês!

À minha avó, Helena, pelas orações e amor. Aos meus avós (in memoriam), Amado, Manoel e Inaura, digo que a saudade é tão grande quanto a minha vontade de que estivessem aqui brindando este momento.

A toda minha família, por proporcionar momentos alegres e renovadores.

Ao meu namorado, Marcel, pelo amor, carinho e compreensão concedidos nesta etapa... Pelas constantes ajudas, incentivos, preocupações, cuidado e sorrisos (foram essenciais)!

Ao meu orientador José Luiz Moreira de Carvalho pelos ensinamentos, exigências e ajudas.

A todos os professores do curso de Engenharia de Produção, pela paciência, dedicação e ensinamentos disponibilizados nas aulas, todos me ajudaram de alguma forma.

A gráfica em estudo que possibilitou a realização deste trabalho.

E finalmente, aos novos amigos que conquistei e aos velhos que compreenderam os meus dias de ausência.

A todos, meu MUITO OBRIGADA!!!

OLIVEIRA, A. C. S. M. AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS ATRAVÉS DA APLICAÇÃO DA ESCALA SERVQUAL: Um Estudo de Caso em uma Gráfica. 2016. 100p. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Juazeiro: Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2016.

RESUMO

O crescente número de gráficas e conseqüentemente da demanda pelos serviços oferecidos neste tipo de negócio e sua alta rotatividade, ou seja, a grande dificuldade na retenção de clientes orientaram a investigação e aprofundamento do tema proposto. A qualidade dos serviços é de difícil mensuração e depende de diversos fatores até que atenda as expectativas dos clientes e possa ser reconhecida pelos mesmos. O presente estudo procurou analisar a qualidade dos serviços prestados por uma gráfica localizada na cidade Petrolina-PE sob a percepção do cliente. A amostra contou com 50 clientes e foi coletada entre os dias 10/02/2016 e 26/02/2016. Como instrumento de pesquisa utilizou-se uma adaptação da escala SERVQUAL, que compara as expectativas com percepções dos clientes em relação às cinco dimensões da qualidade, a saber, tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Os resultados de uma maneira geral mostraram um baixo desempenho de qualidade nos serviços ofertados pela gráfica estudada, principalmente nas dimensões confiabilidade e tangibilidade, sob a percepção dos clientes. Sendo assim a qualidade dos serviços na gráfica foi considerada insatisfatória. Vale ressaltar que quanto ao serviço esperado foi observado que o nível de expectativa foi superior ao de percepção em todos os critérios. Por fim, foi feita uma análise de quartis para priorizar os itens considerados mais críticos pelos clientes, ou seja, os itens com maiores gaps negativos e em seguida possibilidades de melhorias foram sugeridas.

Palavras-chave: Gráfica. Qualidade dos serviços. SERVQUAL. Ações de melhoria.

OLIVEIRA, A. C. S. M. EVALUATION OF QUALITY SERVICES THROUGH THE APPLICATION OF SERVQUAL SCALE: A Case Study in a Graphic. 2016. 100p. Monograph (Graduation in Production Engineering) - Juazeiro: Federal University of São Francisco Valley, 2016.

ABSTRACT

The increasing number of graphic and consequently the demand for services in this type of business and its high turnover, ie, the great difficulty in retaining customer oriented research and further development of the proposed theme. The quality of services is difficult to measure and depends on several factors until it meets customer expectations and to be recognized by them. This study aimed to analyze the quality of services provided by a graphical located in Petrolina city under the customer's perception. The sample had 50 customers and was collected between the days 10/02/2016 and 26/02/2016. As a research tool used was an adaptation of SERVQUAL, which compares expectations with customer perceptions of the five dimensions of quality, namely, tangibility, reliability, responsiveness, assurance and empathy. The results generally showed a low quality performance in the services offered by the graphics studied, especially in the dimensions reliability and tangibility, in the perception of customers. thus the quality of services in the graphics were deemed unsatisfactory. It is noteworthy that as the expected service was observed that the expectation level was higher than the perception in all criteria. Finally, one quartile analysis was performed to prioritize the items considered most critical for customers, that is, items with larger negative gap and then possibilities of improvements have been suggested.

Keywords: Graphic. Quality of services. SERVQUAL. Improvement actions.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIGRAF – Associação Brasileira da Indústria Gráfica Brasileira

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômica e Social

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

LISTA DE EQUAÇÕES

| | |
|---|----|
| Equação 1 – Aproximação do tamanho da amostra | 58 |
| Equação 2 – Tamanho da amostra | 58 |
| Equação 3 – Valores dos Quartis..... | 79 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Tipos de processos em operações de serviços. | 26 |
| Figura 2 - O sistema de operações de serviço. | 27 |
| Figura 3 - Elementos do pacote de serviços. | 29 |
| Figura 4 - Evolução do conceito da qualidade. | 30 |
| Figura 5 - A qualidade percebida pelo cliente | 33 |
| Figura 6 - Fatores que influenciam a formação de expectativas do cliente..... | 35 |
| Figura 7 - Exemplo de um ciclo de serviço para um supermercado..... | 36 |
| Figura 8 - Momentos críticos iniciais e finais. | 36 |
| Figura 9 - Modelo conceitual da qualidade em serviços. | 38 |
| Figura 10 - Critérios de avaliação da qualidade do serviço..... | 42 |
| Figura 11 - Organograma da Empresa..... | 63 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 - Tipo de Pessoa | 65 |
| Gráfico 2 - Faixa Etária | 66 |
| Gráfico 3 - Tempo em que é cliente da gráfica | 67 |
| Gráfico 4 - Médias das percepções, expectativas e gaps da variável tangibilidade | 75 |
| Gráfico 5 - Médias das percepções, expectativas e gaps da variável confiabilidade | 76 |
| Gráfico 6 - Médias das percepções, expectativas e gaps da variável responsividade | 77 |
| Gráfico 7 - Médias das percepções, expectativas e gaps da variável segurança | 77 |
| Gráfico 8 - Médias das percepções, expectativas e gaps da variável empatia..... | 78 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Diferença entre serviços e bens físicos | 23 |
| Quadro 2 - A evolução gráfica no Brasil..... | 51 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Expectativa dos clientes sobre os serviços prestados pela gráfica | 69 |
| Tabela 2 - Percepção dos clientes sobre os serviços prestados pela gráfica..... | 71 |
| Tabela 3 - Análise do Gaps..... | 74 |
| Tabela 4 - Classificação da Prioridade dos Itens | 81 |
| Tabela 5 - Ações de Melhoria para os itens críticos da dimensão confiabilidade..... | 83 |
| Tabela 6 - Ações de melhoria para os itens críticos da dimensão tangibilidade | 84 |
| Tabela 7 - Ações de melhoria para o item crítico da dimensão empatia..... | 85 |
| Tabela 8 - Ações de melhoria para o item crítico da dimensão segurança..... | 86 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS | 9 |
| LISTA DE EQUAÇÕES | 10 |
| LISTA DE FIGURAS | 11 |
| LISTA DE GRÁFICOS | 12 |
| LISTA DE QUADROS | 13 |
| LISTA DE TABELAS | 14 |
| 1 INTRODUÇÃO | 17 |
| 1.1 Apresentação | 17 |
| 1.2 Problema de Pesquisa | 18 |
| 1.3 Objetivos..... | 19 |
| 1.3.1 Objetivo Geral | 19 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos | 19 |
| 1.4 Justificativa..... | 19 |
| 1.5 Estrutura do Trabalho | 21 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 22 |
| 2.1 Serviços | 22 |
| 2.2 Características dos Serviços | 23 |
| 2.3 Classificação dos Serviços..... | 25 |
| 2.4 As Operações de Serviços | 27 |
| 2.5 O Pacote de Serviços | 28 |
| 2.6 Qualidade..... | 30 |
| 2.7 Qualidade em Serviços | 31 |
| 2.8 Momento da Verdade e Ciclos de Serviços..... | 35 |
| 2.9 Modelo de Qualidade em Serviços (Falhas ou Gaps da Qualidade) | 37 |
| 2.10 Determinantes da Qualidade em Serviços | 39 |
| 2.11 Escala SERVQUAL | 45 |
| 2.12 O Setor Gráfico..... | 46 |
| 3 METODOLOGIA | 53 |
| 3.1 Conceito de Pesquisa | 53 |
| 3.2 Classificação da Pesquisa | 53 |

| | |
|---|------------|
| 3.2.1 Quanto à Natureza da pesquisa..... | 53 |
| 3.2.2 Quanto à forma de abordagem do problema | 54 |
| 3.2.3 Quanto ao objetivo da pesquisa..... | 55 |
| 3.2.4 Quanto aos procedimentos técnicos | 56 |
| 3.3 Sujeito da Pesquisa | 57 |
| 3.4 População e Amostra | 57 |
| 3.5 Procedimentos de Coleta de dados | 59 |
| 3.6 Procedimentos de Análise e Tratamento de Dados | 60 |
| 4 ESTUDO DE CASO | 63 |
| 4.1 A Empresa | 63 |
| 4.2 Coleta de Dados..... | 64 |
| 4.3 Perfil dos Clientes..... | 64 |
| 4.4 Frequência de atributos sobre a aplicação da Escala SERVQUAL..... | 67 |
| 4.6 Análise do Quartis | 79 |
| 4.7 Sugestões de Melhoria..... | 81 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 87 |
| REFERÊNCIAS | 89 |
| APÊNDICE | 95 |
| APÊNDICE A – Questionário | 96 |
| APÊNDICE B – Imagens | 101 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

O setor de serviços vem se destacando cada vez mais visto por acontecimentos ao longo dos anos, como a urbanização, a introdução de novas tecnologias e tendências e ao aumento da qualidade de vida das pessoas, fatores estes que deram impulso ao aprimoramento de novas necessidades e exigências dos consumidores (SILVA et al., 2006).

Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC (2014)), o segmento de prestação de serviços representa hoje mais de 60% do PIB brasileiro e aproximadamente 80% do PIB em países desenvolvidos, constituindo um setor fundamental de expansão das atividades empresarias.

Diante desse contexto o setor de serviços foi impulsionado a acompanhar as inovações do mercado e assim desenvolver estratégias que adequassem e atendessem a todas essas exigências, tendo o cliente como foco de seu aprimoramento (FREITAS, 2005).

Segundo Neves (2006), acredita-se que, na luta pela sobrevivência, as organizações têm buscado oferecer qualidade em produtos e serviços. Mas, diante da concorrência, que oferece os mesmos produtos, o atendimento ao cliente é o principal fator de vantagem competitiva entre as organizações.

Geralmente, um cliente altamente satisfeito tende a permanecer cliente e comprar produtos e serviços por mais tempo, fala bem da empresa e é menos sensível a preço. Conseqüentemente, clientes satisfeitos custam menos para serem atendidos quando comparados a novos clientes, já que as transações entre partes se tornaram rotineiras. Entregar um alto nível de satisfação é a melhor maneira de fortalecer a retenção de clientes, já que fica difícil para a concorrência ultrapassar os obstáculos de mudança oferecendo apenas preços baixos e incentivos (KOTLER; KELLER, 2006).

De acordo com Lovelock e Wright (2006), a qualidade do serviço está relacionada ao grau em que um serviço atende ou supera as expectativas do cliente. Dessa forma a qualidade dos serviços será avaliada pelos clientes com base no grau de satisfação quanto ao serviço recebido.

Segundo Cronin e Taylor (1992), administradores, gerentes e pesquisadores em geral buscam identificar, dentre outros aspectos: os critérios que melhor definem a qualidade de um serviço particular, os critérios que são mais importantes e que os que geram mais satisfação

(insatisfação) do cliente; o relacionamento entre a qualidade dos serviços e o grau de satisfação do cliente; o impacto da qualidade do serviço e satisfação do cliente nas intenções de consumo do serviço.

Para Corrêia e Caon (2006), os serviços oferecidos com alto grau de excelência, elevam a lucratividade, pelo simples fato de que ao oferecer qualidade nos serviços a empresa está mais apta a ganhar mais dinheiro, aumentar a lucratividade no curto e longo prazo, bem como elevar o valor e a imagem futura da empresa.

No entanto, oferecer um serviço e mensurar sua qualidade é uma atividade complexa, pois está diretamente ligada com a satisfação do cliente, a qual é formada por fatores intangíveis e muito pessoais, ou seja, de difícil mensuração. Por isso, utiliza-se a escala SERVQUAL que, segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), é uma ferramenta de pesquisa que mede qualidade em serviços de determinada empresa, visando à melhoria de seus processos para prestar ao cliente um serviço que agregue valor.

Como resultado desta análise, surgiu a necessidade de fazer uma abordagem a respeito da temática de qualidade em serviços, capaz de oferecer subsídios que ajudaram a reconhecer o nível de satisfação dos consumidores em relação à qualidade dos serviços ofertados. Ao adquirir tais informações a organização fica ciente da importância de disponibilizar serviços de qualidade aos seus usuários, para com isso garantir a satisfação do mesmo.

1.2 Problema de Pesquisa

O crescente confronto por uma parcela do mercado exige tomadas de decisões estratégicas rápidas e criativas, orientando as organizações a abandonarem modelos de gestões tradicionais para novos modelos de gestão. Rocha e Oliveira (2003) afirmam que a busca constante em satisfazer os clientes impõe uma oferta de serviços com melhor qualidade, desde a recepção com simpatia e competência até instalações confortáveis.

Os consumidores se tornaram mais exigentes e cobram das organizações mais qualidade, agilidade e melhores preços. Ao mesmo tempo, as preferências futuras dos consumidores estão cada vez mais difíceis de serem previstas. Em resposta, as organizações começaram a buscar as verdadeiras necessidades do seu cliente para assim atendê-las, fazendo um trabalho direcionado à satisfação dos clientes (KOTLER, 2000).

O bom atendimento das organizações levará à satisfação e a fidelização do consumidor, o que, por sua vez, se traduzirá em maiores retornos financeiros para a

organização. Criando assim a base da vantagem competitiva, cada vez mais imprescindível a qualquer organização no cenário atual (FREITAS, 2005).

Neste contexto, levantou-se a seguinte problemática: **Qual o nível de qualidade dos serviços prestados pela Gráfica?**

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar o nível de qualidade dos serviços prestados por uma gráfica localizada na cidade de Petrolina - PE, através das expectativas e percepções dos usuários da mesma.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para o alcance do objetivo geral aqui proposto fez-se necessário a realização dos seguintes objetivos específicos:

- Realizar um levantamento dos principais serviços prestados pela empresa;
- Aplicar a ferramenta SERVQUAL, a fim de avaliar as expectativas dos clientes da gráfica quanto à prestação do serviço, bem como a qualidade do serviço percebida pelos mesmos;
- Apresentar os atributos melhor e pior avaliados;
- Analisar as lacunas (Gaps) decorrentes do modelo aplicado;
- Identificar os itens considerados mais críticos;
- Propor sugestões para melhorar a qualidade nos serviços.

1.4 Justificativa

A justificativa dessa pesquisa está relacionada com a importância de reconhecer a satisfação dos clientes como uma ferramenta a mais para obter uma vantagem competitiva no mercado atual, cujo sucesso depende da velocidade em que são efetuadas as mudanças. Pois, segundo Grönroos (1995), um cliente bem atendido pode retornar e trazer novos clientes.

Nascimento et al. (2010) afirmam que clientes cada vez mais exigentes querem atendimentos de forma dedicada e personalizada, por colaboradores preparados, sendo apoiados pela estrutura física e tecnológica. Administrar esses encontros de prestação de serviços, exclusivamente os encontros entre clientes e prestadores de serviços, visando à criação de uma experiência satisfatória é uma tarefa desafiadora. Neste contexto é fundamental para as organizações conhecerem o nível da qualidade no serviço prestado, pois, desta maneira terão condições de melhorar e acertar os pontos que estão deficientes.

Neste sentido, foi sugerida a identificação e avaliação das expectativas e percepções dos clientes em uma empresa de serviços gráficos localizada na cidade de Petrolina-PE, através de pesquisa com a metodologia SERVQUAL.

A escolha da organização deveu-se ao fato do crescente número de gráficas na região consequentemente da demanda pelos serviços oferecidos nesse tipo de negócio e sua alta rotatividade, ou seja, a grande dificuldade na retenção de clientes, além da facilidade das informações podendo assim a acadêmica contribuir para o melhor desempenho das atividades da empresa.

A pesquisa em questão foi fundamental, pois mostrou a capacidade competitiva da empresa, através dos seus pontos fortes e fracos relativos à qualidade dos serviços, os quais nunca foram cientificamente estudados, com o intuito de apresentar possíveis falhas que podem afetar a competitividade a curto, médio ou longo prazo.

A realização deste trabalho possibilitou relacionar a prática da instituição pesquisada com o referencial teórico estudado ao longo do curso de graduação, principalmente na área da Gestão da Qualidade em Serviços.

Foi de grande importância a apresentação deste trabalho ao dono da empresa em foco, pois esta investigação buscou a verdade quanto ao que realmente importa aos clientes do seu estabelecimento, permitindo melhor alocação de recursos, investimentos e/ou simples melhoramento de ações nos serviços que apresentaram deficiências.

1.5 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho foi dividido em cinco capítulos, conforme descrito a seguir.

No primeiro capítulo foi realizada uma breve introdução com a apresentação do assunto a ser abordado na monografia seguido da definição do problema, definição dos objetivos geral e específicos e a justificativa do estudo.

O segundo capítulo engloba o referencial teórico, objetivando mostrar os principais pontos a serem abordados que dão suporte a pesquisa, determinando aspectos e conceitos relacionados à gestão e à qualidade em serviços.

O terceiro capítulo refere-se à metodologia da pesquisa utilizada para o desenvolvimento deste trabalho. Nela, são descritos os conceitos de pesquisa, a classificação da pesquisa, sujeito da pesquisa, população e amostra, coleta e análise de dados, e descrição das etapas do trabalho.

A seguir, o quarto capítulo refere-se ao estudo de caso realizado na empresa. No qual, são apresentadas as análises e discussões dos resultados da pesquisa, com as suas devidas representações gráficas. Além disso, neste tópico, apresentaram-se possíveis sugestões de melhorias.

Por fim, no quinto capítulo são feitas as considerações finais a respeito dos resultados obtidos, apresentando uma síntese dos elementos discutidos ao longo do trabalho e a relação entre os resultados e as questões apresentadas na introdução do mesmo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Serviços

Para entender a gestão de serviços é preciso primeiramente discutir o conceito de serviços. Um serviço é um fenômeno complexo, apresentando diversas definições propostas por vários autores.

Para Lovelock e Wright (2006), o conceito de serviço pode ser definido como um ato realizado ou um desempenho oferecido envolvendo duas partes interessadas, sendo que mesmo tratando-se de um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível.

Grönroos (1995) conceitua serviço como uma atividade ou um agrupamento de ações mais ou menos intangíveis que geralmente acontece no momento das interações entre os clientes e as pessoas responsáveis pela prestação do serviço, no contato com as instalações ou outros meios que são utilizados para solucionar os problemas dos clientes.

Segundo Kotler (2000, p.448), “Serviço é qualquer ato de desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p.30), “um serviço é uma experiência, perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor.”

Na definição de Dias (2003), o serviço é representado como um bem intangível e que através da exploração de suas características pode-se agregar valor para os clientes, sendo esse o foco principal para atender o que eles desejam e acabar superando suas expectativas. Percebe-se que para realizar essa tarefa de conversão para valor, o serviço tenha que ser modificado e ajustado conforme o perfil de cada modelo consumidor. Somente após modificações na formação dos serviços a empresa ou prestador responsável pode adquirir o reconhecimento pelo público interessado, associando ao ramo de atividade ao qual está exercendo, uma imagem de garantia e compromisso com os clientes em entregar o que eles desejam com eficiência e qualidade, requisitos imprescindíveis para que haja uma avaliação favorável ao que a empresa está empenhada a desenvolver.

Observando os conceitos dos autores, percebe-se que com relação a serviço, todos colocam em evidência aspectos comuns como a intangibilidade e os benefícios aos quais os clientes estarão a esperar para suprir suas necessidades. Na definição de Dias (2003) é expressa a criação de valor através do processo de prestação de serviço ao cliente, buscando

oferecer algo além do que ele deseja receber. Esse é um fator que merece ser evidenciado nessas abordagens pelo complemento aos conceitos antes delineados por Grönroos (1995), Kotler (2000), Lovelock e Wright (2006) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), expressando a necessidade de criar valores para os clientes.

2.2 Características dos Serviços

Os autores procuram evidenciar características importantes que os serviços possuem, não esquecendo do papel do consumidor na composição de todo o processo, mostrando fatores que se diferenciem de acordo com o tipo de serviço desenvolvido. De acordo com Pasquali (2002), é importante conhecer tais características para entender suas implicações na gestão dos serviços, que são diferentes da gestão da produção de bens.

Grönroos (1995) apresenta um quadro que resume as principais características que diferenciam os serviços dos bens físicos, conforme demonstrado no Quadro 1 a seguir:

| Bens Físicos | Serviços |
|---|---|
| Tangível | Intangível |
| Homogêneo | Heterogêneo |
| Produção e distribuição separadas do consumo | Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos |
| Uma coisa | Uma atividade ou processo |
| Valor principal produzido em fábricas | Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor |
| Clientes normalmente não participam do processo de produção | Clientes participam da produção |
| Pode ser mantido em estoque | Não pode ser mantido em estoque |
| Transferência de propriedade | Não transfere propriedade |

Quadro 1 - Diferença entre serviços e bens físicos.

Fonte: Adaptado Grönroos (1995, p.38)

Segundo Kotler e Armstrong (2007), uma empresa precisa levar em conta as características que o serviço apresenta no momento de definir as suas estratégias de comércio, tendo papel relevante fatores como: a intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade, as quais são descritas abaixo:

- **Intangibilidade:** é uma qualificação do serviço, sendo que o mesmo não pode ser visto, provado ou sentido antes da compra. Portanto, os consumidores procuram se assegurar quanto ao serviço que utilizam, buscando sinais do que seja concreto (tangível), como a qualidade nas instalações, no pessoal, nos preços, nos equipamentos e nas comunicações, enfim, tudo que possa ser percebido e que sirva como suporte de uma avaliação.
- **Inseparabilidade:** o serviço para ser realizado necessita também da participação do cliente. Tanto o fornecedor como o cliente são partes integrantes do serviço, qualquer incompatibilidade entre eles pode afetar diretamente no resultado final desse processo.
- **Variabilidade:** serviços, por serem desempenhos, estão sujeitos a variações: dependem de quem, quando e onde são fornecidos. Um mesmo serviço, projetado para funcionar de determinada maneira, pode apresentar variações de qualidade entre dias e horários diferentes ou entre funcionários diferentes.
- **Percibilidade:** demonstra que o serviço não pode ser estocado para uma posterior venda. As empresas procuram se ajustar de acordo com a demanda e a oferta para não correrem riscos de sofrer prejuízos. Adotam estratégias variadas para determinadas situações em que a demanda por serviços deixa de ser estável e se torna elevada ou a oferta de serviços supera o número de consumidores interessados na sua compra.

Conforme Dias (2003), as características de um serviço englobam também aspectos como a importância do tempo, o envolvimento do cliente no processo e a forma como o serviço será entregue. Embora o autor concorde com as características apresentadas por Kotler e Armstrong (2007), o mesmo dá ênfase ao tempo que a empresa leva para entregar um serviço ao cliente, bem como os canais que serão utilizados para realizar todas as etapas, podendo ser através de um meio físico ou eletrônico, como no caso da internet, ressaltando a participação do cliente no decorrer de todas as atividades que envolvem o serviço.

Coelho (2004) afirma que essas características gerais dos serviços são quase universalmente aceitas, não importando a natureza ou tipo de serviço analisado. Entretanto, a importância de cada característica, do tipo de recurso a ser utilizado, de como os processos devem ser gerenciados, variam, dependendo da natureza do serviço e do grau de interação com os clientes, sendo válida a identificação dos serviços dentro de vários esquemas de classificação.

2.3 Classificação dos Serviços

Coelho (2004) afirma que a classificação dos serviços é importante devido às especificidades demandadas em relação ao modo de gerir das organizações, sendo primariamente separados por ramos de atividades tais como saúde, hotelaria, educação entre outros. Mesmo assim para a autora isso não é suficiente em virtude que dentro de um mesmo ramo, a maneira de prestação do serviço pode diferir muito, portanto outras formas de classificação mais aprofundadas são necessárias.

Grönroos (1995) distingue os serviços em dois comparativos: i) serviços *high touch* x *high tech*, em que no primeiro existe predominantemente a participação das pessoas e, no segundo, da tecnologia; ii) e também a natureza de relacionamento com clientes: intermitentes, quando são prestados esporadicamente, e contínuos, no qual existe um interações mais frequente entre cliente e fornecedor.

Silvestro (1999) e Slack (2006), por sua vez, relacionam o número de consumidores atendidos com o grau de envolvimento de ambos: fornecedores e os próprios usuários, resultando que em um extremo estão os serviços de massa, no qual existe uma grande demanda e baixa interação, enquanto no outro lado estão os serviços profissionais, com uma menor frequência de solicitação, porém com alto grau de personalização. E entre eles, situa-se a loja de serviços. De acordo com os esses dois autores essa classificação são explicada a seguir.

- **Serviços profissionais:** são caracterizados pela participação ativa do consumidor durante o processo da especificação do serviço. O relacionamento com o prestador geralmente se torna de longo prazo, permitindo uma maior retenção de clientes, mesmo que envolva preços mais altos, por causa das habilidades da linha de frente em perceber as peculiaridades de cada cliente, embora a atividade a ser desenvolvida possa ser a mesma. Nessa categoria as atividades se tornam difíceis de serem controladas pela complexidade de sua padronização. Neste caso, é importante a flexibilidade da estrutura organizacional para com a linha de frente, tais como permitir o horário de atendimento diferenciado, dar autonomia para negociar preço e data de entrega, de forma a melhor atender aos demandantes do serviço. Compreendem consultores de gestão, advogados, arquitetos, cirurgiões, auditores, inspetores e segurança e alguns serviços especiais na área de computadores.

- **Serviços de massa:** Compreendem muitas transações de clientes, envolvendo tempo de contato limitado e pouca customização. Esses serviços em geral são predominantemente baseados em equipamentos e orientados para o “produto”, com a maior parte do valor adicionada no escritório de retaguarda, com relativamente pouca atividade de julgamento exercida pelo pessoal da linha de frente. O pessoal, em geral não profissional, provavelmente tem uma divisão do trabalho precisamente definida e deve seguir procedimentos preestabelecidos. Incluem serviços supermercados, redes nacionais de estradas de ferro, aeroportos, serviços de telecomunicações, livrarias, emissoras de televisão, os serviços de polícia e o atendimento em um serviço público.
- **Loja de serviços:** É um processo intermediário, quanto ao volume de clientes processados, o tempo de contato, a personalização e a autonomia da linha de frente e retaguarda, como no caso de hotéis, restaurantes, agências bancárias, shopping centers, operadores de excursão de lazer e lojas em ruas comerciais. Embora haja um grau de personalização do serviço, é possível a padronização das operações, exigindo menor autonomia do pessoal de contato. O cliente está interessado tanto no resultado do serviço, como no processo.

Um diagrama denominado por diagonal de volume-variedade representa essa classificação, como mostra a figura 1.



Figura 1 - Tipos de processos em operações de serviços.

Fonte: Slack et al. (2006, p. 107)

Essa classificação não impõe que qualquer serviço seja caracterizado exatamente numa das três categorias. Na verdade os diversos serviços existentes serão posicionados em algum ponto deste contínuo, ao longo do qual cairiam as características abordadas. Uma mesma empresa pode oferecer serviços segundo mais de um tipo de categoria (COELHO, 2004).

2.4 As Operações de Serviços

Devido às diferenças entre bens e serviços, os sistemas que produzem bens são, conseqüentemente, diferentes dos sistemas que produzem serviços. Na literatura sobre serviços existe uma tendência de se usar o termo “operações de serviços” ao invés de “produção de serviços”, pelo fato do nome “produção” induzir o leitor a um pensamento em manufatura, mesmo que esse não seja o caso (SANTOS, 2000).

É necessário entender as operações de serviços para traçar estratégias de ação adequadas as suas características. Vários autores apresentaram propostas para o sistema de operações de serviços, como Giansesi e Corrêa (1996), Schmenner (1999), Slack et al. (2006) e Lovelock e Wright (2006). Sintetizando os modelos propostos por esses autores, será apresentado a seguir (Figura 2) o modelo do sistema de operações de serviço, dividido em duas partes: a linha de frente, também chamada de *front office* e a retaguarda, também chamada de *back room*:

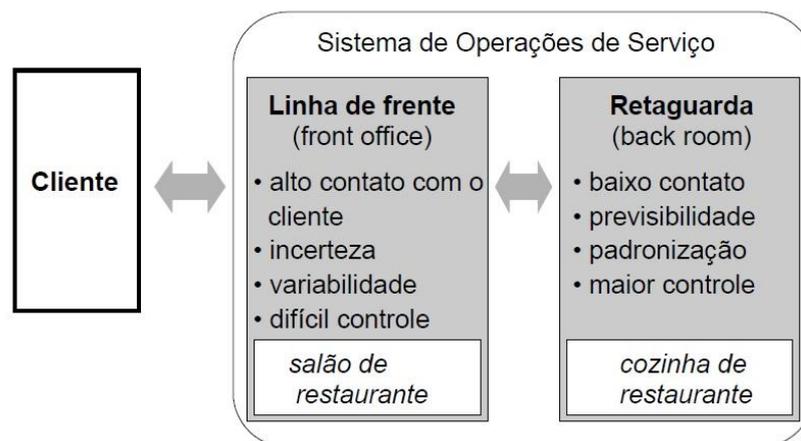


Figura 2 - O sistema de operações de serviço.

Fonte: Giansesi e Corrêa (1996, p. 42)

Alguns autores denominam as partes de contato e não contato de formas diferentes. A parte que tem contato com o cliente é também chamada de parte interativa por Grönroos

(1995), *front office* por Giancesi e Corrêa (1996) ou linha de frente por Slack et al. (2006). Nessa parte é onde ocorrem as interações cliente/empresa, que podem acontecer no contato pessoal ou no contato não-pessoal. O contato pessoal pode ser direto (“face-a-face”) ou indireto (como por exemplo, no atendimento por telefone). O contato não-pessoal acontece nas interações que o cliente tem com o ambiente físico e com os recursos físicos e equipamentos (como nos caixas automáticos dos bancos de varejo). As atividades de linha de frente 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.

A parte que não tem contato com o cliente é chamada de parte de suporte por Grönroos (1995), *back room* por Giancesi e Corrêa (1996) ou retaguarda por Slack et al (2006). As atividades de retaguarda servem para apoiar o processo de prestação do serviço, sendo que há pouco ou nenhum contato entre a organização e cliente (como por exemplo, a cozinha de um restaurante). As atividades de retaguarda, muitas vezes se assemelham com os processos de manufatura, tendo maior facilidade de padronização e adaptação de técnicas utilizadas na indústria. Grönroos (1995) afirma que a retaguarda também é composta por outras atividades além do suporte físico, como o suporte gerencial (atividades dos gerentes que não são visíveis para os clientes) e o suporte de sistemas (como por exemplo, sistemas de informações gerenciais).

Outro conceito de grande relevância ao se examinar o sistema de operações de serviços, é o de linha de visibilidade, inicialmente introduzido na literatura por Shostack (1984) apud Santos (2000). 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 da linha.

2.5 O Pacote de Serviços

Por seu caráter intangível, os serviços são difíceis de serem identificados. Muitas vezes não se sabe qual o produto, ou qual o pacote de serviços oferecido ao cliente.

Para auxiliar esta identificação, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p.45) propuseram o pacote de serviços que “é definido como um conjunto de mercadorias e serviços que são

fornecidos em um ambiente”. O pacote de serviços (Figura 3) é composto pelos seguintes elementos:

- Instalações de apoio: são as instalações e os equipamentos utilizados no serviço, como por exemplo, o avião em uma empresa aérea.
- Bens facilitadores: são os bens consumidos ou utilizados pelo cliente durante a prestação do serviço, como os jornais e revistas fornecidos a bordo do avião.
- Serviços explícitos: são os benefícios claramente percebidos pelo cliente como resultado da prestação do serviço, como por exemplo, o transporte feito pelo avião.
- Serviços implícitos: são os benefícios psicológicos que o cliente pode obter com a prestação do serviço, como por exemplo, a sensação de conforto e segurança durante a viagem aérea.



Figura 3 - Elementos do pacote de serviços.

Fonte: Gianesi e Corrêa (1996, p. 58).

Os elementos do pacote de serviços estão relacionados com o resultado do serviço, ou seja, com os benefícios propostos no conceito do serviço. A entrega do serviço está relacionada com a maneira que o serviço é oferecido quando o usuário se depara com ele no momento do uso. De acordo com Giansesi e Corrêa (1996), irá depender também das expectativas do cliente e da experiência que ele tem durante esse encontro, além das circunstâncias particulares de cada interação e é composto de variáveis não controláveis. No entanto, está intimamente vinculado ao ambiente em que é oferecido.

2.6 Qualidade

O conceito de qualidade existe há séculos. Ao longo do tempo este conceito foi evoluindo, desde o caráter de inspeção até ser considerado como fator estratégico para o sucesso da organização.

Segundo SLACK et al. (2006), originalmente a qualidade era atingida pela inspeção final, separando os defeitos antes de serem percebidos pelos clientes. O conceito de controle da qualidade desenvolveu uma abordagem mais sistemática, não apenas para detectar, mas para corrigir os defeitos e problemas de qualidade. A garantia da qualidade ampliou o escopo da qualidade, sendo responsabilidade de todos e aumentando o uso das técnicas estatísticas. Atualmente a gestão da qualidade total, inclui as abordagens anteriores, porém destaca o atendimento das necessidades e expectativas dos consumidores, a participação de todas as partes e pessoas, considerando todos os custos relacionados à qualidade, buscando fazer as coisas certas da primeira vez, através da padronização dos processos, da medição do seu desempenho, permitindo a melhoria contínua.

Essa evolução do conceito da qualidade pode ser visualizada na Figura 4 a seguir:

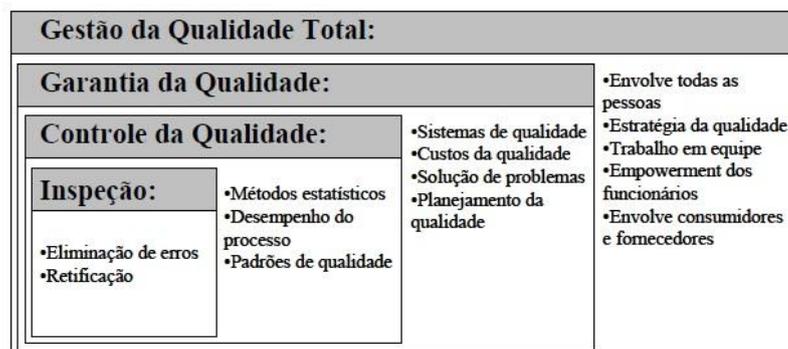


Figura 4 - Evolução do conceito da qualidade.

Fonte: Slack et al. (1999, p.507)

Existem várias definições para o termo qualidade na literatura, não havendo um consenso entre os diversos autores. Garvin (1992) agrupou as várias definições de qualidade em cinco abordagens principais. A abordagem transcendental considera que a qualidade é uma característica de excelência que é inata ao produto, onde a qualidade está mais relacionada com a marca ou com a especificação do produto do que com seu funcionamento. Na abordagem baseada no produto define-se qualidade como um conjunto mensurável de atributos de um produto, que são mais facilmente identificados no caso de bens tangíveis do que no caso de serviços. Na abordagem baseada em manufatura a qualidade é definida como conformidade com as especificações de projeto, mesmo que essas especificações não correspondam às reais necessidades dos clientes. A abordagem baseada em valor relaciona a qualidade com a percepção de valor em relação ao preço do produto, em que o valor para o cliente deverá ser maior que o preço. Na abordagem baseada no usuário o foco passa a ser satisfazer as necessidades do cliente, em que se procura conciliar as especificações do produto com as especificações do consumidor.

Segundo Paladini (2004), a abordagem baseada no usuário tende a englobar as demais abordagens, pois quando uma empresa se preocupa com questões como marca, conformidade com as especificações de projeto, atributos desejáveis de um produto e valor oferecido maior que o preço, ela está automaticamente se preocupando com as necessidades do consumidor.

Ghobadian et al. (1994) confirmam que a maioria das definições de qualidade irão recair na abordagem baseada no usuário (ou cliente), afirmando que a qualidade percebida pelo cliente deve corresponder ou superar suas expectativas.

Slack et al. (2006 p. 414) procuram conciliar as diferentes abordagens de Garvin na seguinte definição: “Qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”. Essa definição contém o termo expectativas, o que leva à comparação com o termo percepções, fazendo-se necessário um exame do que seja qualidade percebida.

2.7 Qualidade em Serviços

Segundo Las Casas (2008), a qualidade em serviços é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tem para satisfazer a uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Hoje não basta agradar os consumidores, é necessário encantá-los, superando suas expectativas. Isso é fundamental para se obter excelência em serviços.

De acordo com Oliveira (2004), a qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia. Cada indivíduo possui o poder de julgar sobre a qualidade e cada um o faz com sua própria condição atual, isto é, conhecimentos, necessidades, interesses, características particulares e de imposição do grupo social a que se insere.

Para Arruda e Arruda (1998), não é desconhecido o fato de que o segredo do marketing de serviços é a qualidade. O cliente avalia o serviço pelo desempenho daquele que o oferece ou o realiza. A percepção do desempenho varia conforme os atributos do referido serviço e dela dependem a competitividade, a confiança e o sucesso das estratégias de marketing.

Ainda segundo os autores, atualmente as empresas não apenas produzem, mas desempenham os serviços. A avaliação do cliente é foco da vantagem competitiva quando o preço dos serviços é o mesmo, a qualidade do serviço torna-se o fator determinante da escolha por parte do cliente.

Lovelock e Wright (2006), analisando como os clientes avaliam a qualidade do serviço, afirma que antes que os clientes comprem um serviço eles possuem uma expectativa sobre a qualidade desse, com base em necessidades individuais, experiências passadas, recomendações de terceiros e propaganda de um fornecedor de serviços. Após comprarem e consumirem o serviço os clientes comparam sua qualidade esperada com aquilo que realmente receberam.

Slack et al. (2006) chamam atenção para o problema de basear a definição de qualidade nas expectativas do consumidor, pois elas variam de consumidor para consumidor, já que o que dá forma as expectativas são as experiências passadas, os conhecimentos individuais e seu histórico. Além das expectativas, as percepções também podem variar de um cliente para outro, ou seja, ao receberem um bem ou serviço podem percebê-lo cada um de maneira diferente. A qualidade precisa ser entendida do ponto de vista do consumidor, pois a qualidade de um bem ou serviço é aquilo que ele percebe como sendo qualidade. Para serviços, pela própria característica de intangibilidade, pode ocorrer uma variação ainda maior entre as percepções dos diversos usuários. Outro fato que pode ocorrer é que as percepções de um cliente, para um mesmo serviço, podem variar em diferentes ocasiões, isso se deve a tendência de variabilidade dos serviços.

No entanto, Giansi e Corrêa (1996, p. 79) afirmam que “a avaliação que o cliente faz, durante ou após o término do processo, dá-se através da comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado”. Para Grönroos (1995, p. 89),

“qualidade é aquilo que os clientes percebem. A qualidade não pode ser determinada pela gerência apenas, ela tem que se basear nas necessidades e desejos dos clientes. Além disso, a qualidade não é aquilo que é planejado em medidas objetivas, mas sim como os clientes percebem de forma subjetiva o que foi planejado”.

Parasuraman et al. (1985) afirmam que a qualidade percebida do serviço é um resultado da comparação das percepções com as expectativas do cliente. Segundo Kotler (2000), a satisfação do comprador após a compra depende do desempenho da oferta em relação as suas expectativas, ou seja, consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.

Slack et al. (2006) apresentam três possibilidades de avaliação da qualidade nas relações entre expectativas e percepções dos clientes:

- Expectativas < Percepções: a qualidade percebida é boa.
- Expectativas = Percepções: a qualidade percebida é aceitável.
- Expectativas > Percepções: a qualidade percebida é pobre.

O processo de avaliação da qualidade pelo cliente pode ser ilustrado pela figura 5, mostrada abaixo.



Figura 5 - A qualidade percebida pelo cliente

Fonte: Gianesi e Corrêa (1996, p. 80).

Alguns fatores influenciam a formação das expectativas do cliente e outros a percepção do serviço prestado. Conhecer tais fatores é estrategicamente importante, pois eles direcionam as questões operacionais.

De acordo com Giansesi e Corrêa (1996), as expectativas do cliente são influenciadas por quatro fatores, que são:

- Comunicação boca a boca: representa as recomendações que os clientes recebem de terceiros e outros clientes que já experimentaram o serviço. Pela impossibilidade de avaliar o serviço antes da sua prestação, os clientes potenciais baseiam-se em recomendações de terceiros para buscar indicativos da qualidade do serviço, sendo este um fator importante na formação das expectativas;
- Experiência anterior: refere-se ao conhecimento prévio que o cliente tem do serviço, em função de uma experiência anterior, que acaba afetando a sua expectativa em relação ao serviço;
- Comunicações externas: são as formas de comunicação utilizadas pelo prestador do serviço para divulgar a sua empresa, como por exemplo: propaganda, treinamento do cliente ou qualquer outro tipo de comunicação, antes ou durante o processo de prestação do serviço. A comunicação externa deve ser compatível com a capacidade do sistema de operações, para não gerar uma expectativa elevada, que não poderá ser garantida durante a prestação do serviço;
- Necessidades pessoais: são os principais fatores formadores das expectativas, pois é visando atender a uma necessidade que o cliente procura o serviço. Na avaliação do serviço o cliente levará em consideração as suas expectativas, as quais podem ser diferentes das suas necessidades, sendo importante enfatizar que as expectativas dos clientes podem ser mais ou menos exigentes que suas reais necessidades.

Este modelo de formação das expectativas dos clientes pode ser ilustrado na figura 6 a seguir:



Figura 6 - Fatores que influenciam a formação de expectativas do cliente.

Fonte: Giancesi e Corrêa (1996, p.82)

Grönroos (1995) ainda afirma que a qualidade percebida de um serviço pode ter duas dimensões: a dimensão técnica e a dimensão funcional. A dimensão técnica está relacionada com o resultado do processo que produz um determinado serviço. Essa dimensão se refere a “o que” o cliente recebe e ao que fica com o cliente quando o processo de produção termina. A dimensão funcional está relacionada ao processo de produção do serviço, ou seja, a “como” o cliente recebe e vivencia o serviço.

A dimensão funcional apontada por Grönroos (1995) reforça a importância do processo, e das interações que ocorrem durante esse processo, na percepção do cliente da qualidade do serviço.

2.8 Momento da Verdade e Ciclos de Serviços

De acordo com Giancesi e Corrêa (1996), durante o processo de produção do serviço ocorre um encontro entre a empresa e o cliente. Esse “encontro de serviço” é composto de vários momentos de interação que vão impactar a percepção total da qualidade de um serviço. Esses momentos de contato entre cliente e empresa ao longo do processo de produção são chamados de momentos da verdade. Segundo Grönroos (1995, p. 55), os momentos da verdade podem ser considerados verdadeiros momentos de oportunidade, pois representam oportunidades para o prestador de serviço “demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços”. É quando o cliente sente o serviço acontecendo.

A sequência de momentos da verdade que o consumidor enfrenta enquanto o serviço está sendo prestado é chamada de ciclo de serviço. Albrecht (1992, p. 34) define o mesmo como uma “cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa à medida em que experimenta o serviço”. O ciclo de serviços pode ser visualizado no exemplo da figura 7.

É interessante observar que essa sequência de atividades corresponde ao processo de prestação de serviço no ponto de vista do cliente, e que o período decorrido do início ao fim do ciclo de serviço corresponde ao encontro de serviço.



Figura 7 - Exemplo de um ciclo de serviço para um supermercado.

Fonte: Gianesi e Corrêa (1996, p. 87)

Segundo Gianesi e Corrêa (1996), para qualquer tipo de ciclo de serviço, em geral os primeiros e os últimos momentos da verdade tendem a ser críticos. Os primeiros momentos de contato preparam a percepção do cliente para o que pode acontecer no restante do ciclo de serviço. Já os últimos momentos de contato também são críticos, pois ficam na memória do cliente, afetando a percepção da qualidade do serviço pelo cliente. Esse comportamento pode ser visualizado na Figura 8.

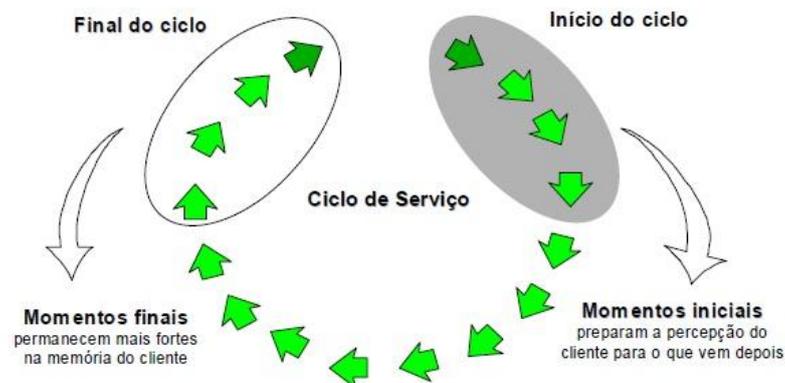


Figura 8 - Momentos críticos iniciais e finais.

Fonte: Gianesi e Corrêa (1996, p. 88)

Os momentos da verdade podem ser considerados separadamente como subprocessos do processo de produção do serviço. Danaher e Mattsson (1994) apud Santos (2000) estudaram que o nível de satisfação acumulada em cada estágio do processo (momentos da verdade) pode influenciar o nível de satisfação do cliente nos estágios seguintes. Além disso, os autores concluíram que os diferentes momentos da verdade têm impactos diferenciados na satisfação do cliente. Por isso, é necessário observar quais características são consideradas importantes pelos clientes em cada ponto de interação e quais momentos da verdade têm maior impacto na satisfação do cliente.

2.9 Modelo de Qualidade em Serviços (Falhas ou Gaps da Qualidade)

Mesmo que as percepções de um serviço dependam de um certo grau de julgamento pessoal, cabe aos gerentes de serviços tentar conhecer as expectativas de seus clientes para então buscar melhorias de desempenho que favoreçam uma percepção positiva (EBERLE, 2009).

Para auxiliar as empresas a detectar as fontes dos problemas na qualidade dos serviços e assim buscar a melhoria, Parasuraman et al. (1985) desenvolveram um modelo da qualidade de serviços que agrupa os problemas da qualidade em cinco lacunas. Esse modelo é bastante utilizado, sendo citado por diversos autores (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2010; Kotler, 2000; Ganesi e Corrêa, 1996; Grönroos, 1995; Ghobadian et al., 1994). O modelo (mostrado na figura 9) parte da comparação do serviço percebido com o serviço esperado, no qual as expectativas do cliente são influenciadas por necessidades pessoais, experiência anterior, comunicação boca-a-boca e comunicações externas.

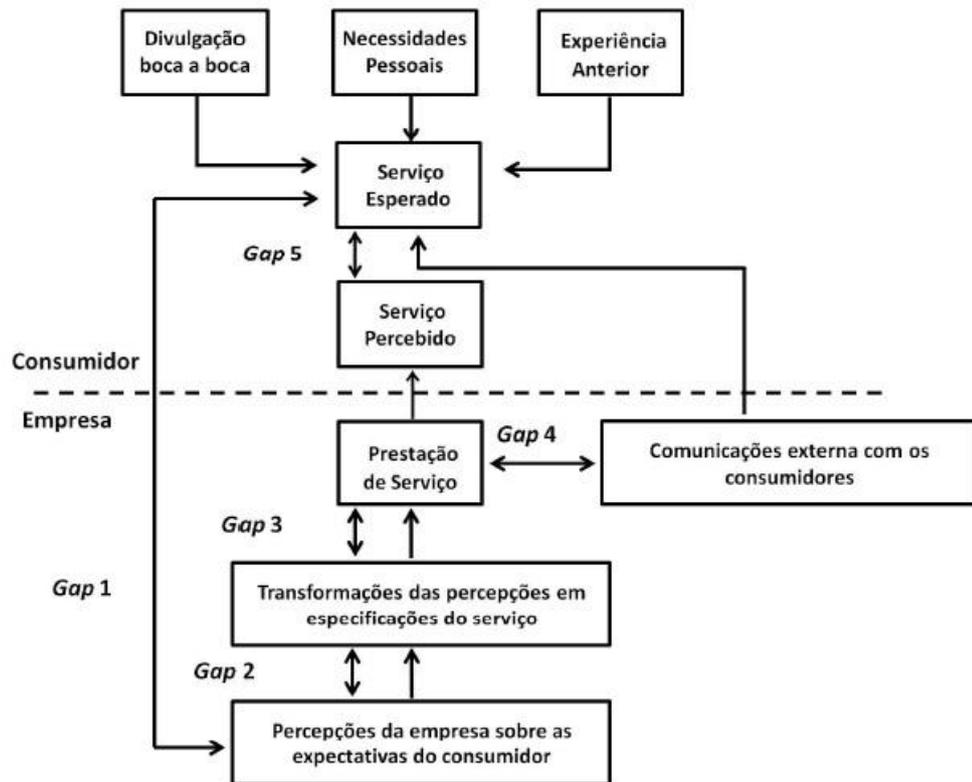


Figura 9 - Modelo conceitual da qualidade em serviços.

Fonte: Adaptado de Parasuraman et al. (1985, p. 44) citado por Maia (2013)

As cinco lacunas do modelo podem ser compreendidas da seguinte forma:

- GAP 1 (Lacuna entre as expectativas do consumidor e a percepção da gerência): a gerência pode não perceber quais são as verdadeiras expectativas do consumidor. Esta lacuna pode ser minimizada a partir de um melhor conhecimento do que o cliente espera do serviço através de pesquisa de mercado, pois as expectativas são dinâmicas, estando em constante mudança (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).
- GAP 2 (Lacuna entre a percepção da empresa e as especificações do serviço): mesmo que a gerência perceba quais são as expectativas dos clientes, ela pode não traduzir corretamente as expectativas em especificações do serviço, afetando o julgamento da qualidade do serviço pelo cliente. A falta de definição de processos e metas a serem atingidas na prestação do serviço contribui para a formação deste gap. Um gerenciamento eficaz e uma clareza dos padrões e objetivos a serem atingidos por todos envolvidos na prestação do serviço pode eliminar esta lacuna (GIANESI; CORRÊA, 1996).

- GAP 3 (Lacuna entre as especificações do serviço e a prestação do serviço): o serviço pode ser bem especificado (ou projetado), mas sua execução ainda pode deixar a desejar, não correspondendo ao serviço projetado. Este *gap* é formado quando colaboradores não seguem as orientações para prestar um bom serviço, quando não há tecnologia ou estrutura organizacional adequada ou quando os recursos humanos são mal-selecionados. Para a diminuição dessas falhas são recomendadas políticas de recrutamento e de seleção adequadas, treinamento (capacitação e aperfeiçoamento), definições de tarefas e um ambiente adequado ao serviço (ZEITHAML et al., 2003).
- GAP 4 (Lacuna entre a prestação do serviço e as comunicações externas aos consumidores): a imagem comunicada influencia tanto as expectativas quanto as percepções. A propaganda de uma empresa e outras formas de comunicação devem gerar expectativas de um serviço que a empresa realmente tem condições de proporcionar. Da mesma forma, a empresa deve manter os seus clientes informados sobre todas as ações a que eles são submetidos, de forma a garantir uma boa percepção do serviço. Esta falha é formada a partir das impressões que a empresa comunicou que entregaria, mas que não tem condições reais de oferecer. Este gap pode ser eliminado com a conscientização de não prometer o que não se tem capacidade para cumprir (GIANESI; CORRÊA, 1996).
- GAP 5 (Lacuna entre o serviço esperado e o serviço percebido): esta lacuna é considerada como uma função das outras lacunas e, segundo Eberle (2009), ocorre quando o prestador de serviços não identifica corretamente as expectativas do cliente, especifica então (de acordo com sua concepção), a forma que atenderá melhor o cliente, desencorajando as expectativas já criadas no mesmo. Por fim, o cliente pode perceber o serviço de forma diferente da que foi intencionada.

Segundo Parasuraman et al. (1985), a qualidade do serviço percebida pelo consumidor depende do GAP 5 que, por sua vez, depende da natureza dos Gaps associados ao projeto, marketing e entrega do serviço: $GAP5 = f(GAP1+GAP2+GAP3+GAP4)$

2.10 Determinantes da Qualidade em Serviços

Considerando as características peculiares dos serviços, a qualidade em serviços torna-se difícil de ser avaliada quando comparada com a qualidade dos bens manufaturados. Por

isso, a qualidade em serviços pode ser dividida em determinantes que facilitem a compreensão do que ela seja, pois os serviços são intangíveis.

Para cada tipo de serviço poderá existir um conjunto específico de determinantes da qualidade. Porém, vários autores têm procurado definir um conjunto genérico de determinantes que seja aplicável para qualquer tipo de serviço. Baseando-se em alguns autores (Parasuraman et al., 1985, 1988; Giansesi e Corrêa, 1996; Johnston, 1995,1997), pode-se então definir um conjunto de determinantes para a qualidade em serviços.

Parasuraman et al. (1985, 1988) propuseram inicialmente nos seus primeiros estudos, um conjunto de dez determinantes (confiabilidade, responsividade, competência, acesso, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, compreender/conhecer o cliente e tangíveis), porém em suas pesquisas, demonstraram a correlação existente entre comunicação, competência, cortesia, credibilidade e segurança e entre acesso e compreensão do cliente, combinando esses determinantes em dimensões mais amplas chamadas segurança e empatia, obtendo ao final cinco dimensões consolidadas, que são:

- Tangíveis: aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação;
- Confiabilidade: capacidade de executar o serviço prometido com confiança, precisão e consistência. O desempenho de um serviço confiável é uma expectativa do cliente e significa um serviço cumprido no prazo, da mesma maneira e sem erros;
- Responsividade: disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente;
- Segurança: está relacionada ao conhecimento e à cortesia dos funcionários bem como à sua habilidade de transmitir confiança, confidencialidade e credibilidade;
- Empatia: cuidado, interesse e atenção individualizada dedicada ao cliente. A empatia inclui a acessibilidade e o esforço em entender as necessidades específicas dos clientes.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), os clientes utilizam essas cinco dimensões ou determinantes da qualidade para fazer julgamentos sobre a qualidade dos serviços, comparando o serviço esperado com o percebido.

Johnston (1995, 1997) faz uma crítica ao modelo proposto por Parasuraman et al (1988), pois considera que os cinco determinantes originalmente propostos por ele não são suficientes para a representação de qualquer tipo de serviço. Johnston (1995, 1997) e Johnston e Clark (2002) propõe um conjunto de 18 determinantes, que são:

- Compromisso: compromisso das pessoas com o trabalho, incluindo o orgulho e satisfação pelo trabalho realizado;
- Atenção: a extensão em que o pessoal de linha de frente demonstra interesse em ajudar os clientes e disposição para servir;
- Cordialidade: abordagem e atendimento personalizado e caloroso, principalmente do pessoal de linha de frente, incluindo a habilidade de fazer o cliente se sentir bem recebido;
- Cuidado: a consideração, simpatia e paciência demonstrada para com os clientes, incluindo a capacidade de fazer o cliente se sentir emocionalmente confortável;
- Cortesia: a educação e respeito demonstrado, principalmente pelo pessoal de contato com o cliente;
- Responsividade: rapidez e pronto atendimento, incluindo a rapidez no atendimento de solicitações do cliente, num tempo mínimo de espera;
- Flexibilidade: disposição e habilidade do pessoal para alterar o serviço ou produto, de acordo com as necessidades do cliente;
- Competência: a habilidade, qualificação e profissionalismo em que o serviço é executado;
- Conforto: o conforto físico proporcionado pelo ambiente e instalações do prestador do serviço;
- Comunicação: a habilidade de se comunicar com o cliente, incluindo a clareza, compreensão e precisão na comunicação verbal e escrita e a capacidade de ouvir e entender o cliente;
- Disponibilidade: a disponibilidade das instalações, pessoal e serviços para o cliente;
- Acesso: a localização acessível, incluindo a facilidade ao chegar e se deslocar ao longo do ambiente de serviço e a clareza de sinalização;
- Limpeza: a aparência organizada e limpa dos componentes tangíveis do pacote de serviço, incluindo o ambiente, instalações e pessoal;
- Segurança: segurança pessoal dos clientes e de seus pertences ao participar ou se beneficiar do serviço prestado, incluindo manutenção e confidencialidade;
- Confiabilidade: a confiabilidade e consistência na realização do serviço, das suas instalações e pessoal, incluindo a entrega pontual e a capacidade de cumprir as promessas feitas ao cliente;

- Funcionalidade: capacidade de o serviço cumprir e atender o seu propósito, incluindo a funcionalidade das instalações e dos serviços prestados;
- Integridade: a honestidade, justiça e confiança com que os clientes são tratados pelo prestador de serviços;
- Estética: a extensão em que os componentes do pacote de serviço são agradáveis aos clientes, incluindo tanto a aparência do ambiente quanto das instalações e do pessoal.

Para Johnston (1995), a identificação desses determinantes da qualidade dos serviços é essencial para permitir a especificação, a medição, o controle e a melhoria da qualidade percebida pelos clientes, devendo ser o foco central de estudo e interesse dos gestores de serviços.

Gianesi e Corrêa (1996) propõem uma relação de critérios de avaliação ou determinantes, que busca integrar essas diversas abordagens, conforme apresentado na Figura 10.



Figura 10 - Critérios de avaliação da qualidade do serviço.

Fonte: Gianesi e Corrêa (1996, p. 91)

Gianesi e Corrêa (1996) apresentam as seguintes definições para cada determinante da qualidade:

- Tangíveis: refere-se à qualidade ou aparência de qualquer evidência física do serviço, como os bens facilitadores, equipamentos, instalações e pessoal;
- Consistência: significa a conformidade com a experiência anterior e a ausência de variabilidade do resultado e do processo. Esse determinante ajuda o cliente a saber o

que esperar de um serviço e a formar uma expectativa coerente com a capacidade de atendimento do prestador de serviço;

- **Competência:** refere-se à habilidade e ao conhecimento para executar o serviço, sendo relacionado às necessidades “técnicas” dos clientes, principalmente nos serviços profissionais, onde o cliente procura uma capacitação que não possui;
- **Velocidade de Atendimento:** é um determinante importante em função da presença do cliente no processo de prestação do serviço. O cliente não quer despender muito tempo para receber o serviço;
- **Atendimento/Atmosfera:** refere-se a quão agradável é a experiência que o cliente tem durante a prestação do serviço. Inclui a atenção personalizada e a cortesia no atendimento;
- **Flexibilidade:** refere-se à capacidade de mudança e adaptação rápida diante das necessidades específicas dos clientes. A flexibilidade é um fator importante na recuperação de clientes. Uma boa recuperação pode transformar um cliente insatisfeito com uma falha em um cliente leal. A recuperação depende da flexibilidade do sistema de operações, para reagir de forma eficaz e rápida quando ocorrem erros ou mudanças inesperadas nas expectativas dos clientes;
- **Credibilidade/Segurança:** o cliente percebe um certo grau de risco ao comprar um serviço, pois não consegue avaliá-lo antes da compra. Esse critério refere-se à baixa formação de uma percepção de risco no cliente e à habilidade de transmitir confiança;
- **Acesso:** avalia a facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o prestador do serviço, sendo mais importante nos serviços que requerem presença física do cliente;
- **Custo:** avalia quanto o cliente irá pagar pelo serviço. Esse é apenas um dos itens do gasto total do cliente com o serviço, o qual inclui, também, o tempo gasto, o esforço físico e o desgaste psicológico. Esse critério possui um aspecto importante, pois os clientes, na ausência de maiores informações sobre o serviço, tendem a associar o preço mais alto a um nível maior de qualidade e vice-versa.

O conjunto de determinantes apresentado por Giansi e Corrêa (1996) traz como diferença o critério consistência e principalmente o critério custo, que não é considerado pelos outros autores estudados.

Os outros autores definem esse determinante como o “custo para o cliente”, que na verdade é o preço cobrado pelo serviço. Apesar do preço ser um critério competitivo que

exerce forte influência no posicionamento estratégico da organização, pode-se considerar preço e qualidade como características distintas. O que se pretende ao estabelecer determinantes para a qualidade em serviços é definir parâmetros para a compreensão de um fenômeno que é essencialmente intangível. Por isso, Ghobadian et al. (1994) afirmam que a qualidade não é um fenômeno singular, mas multidimensional. Dessa forma, mesmo que o preço tenha uma forte relação com a qualidade, como é evidenciada na abordagem baseada em valor de Garvin, não se pode considerar o preço como uma dimensão da qualidade. Por fim, Grönroos (1995) alega que o preço não parece ser um determinante direto da qualidade, exercendo um efeito indireto sobre as percepções e expectativas do cliente.

Para Parasuraman et al. (1988), independentemente do tipo de serviço analisado, o determinante confiabilidade é consistentemente a dimensão mais crítica, sendo considerada a mais importante entre as cinco dimensões propostas. Em seguida temos segurança, responsividade e tangíveis. A empatia é o determinante menos importante dos cinco, porém Parasuraman et al. (1988), faz uma observação sobre a amplitude pequena dos estudos realizados em sua pesquisa, o que pode afetar tais conclusões, pois a empatia, apesar de aparecer como a dimensão menos importante, também mostrou uma correlação significativa com a qualidade geral do serviço, sendo talvez o fator menos importante entre os demais, porém não podendo ser considerado sem importância.

Enquanto Parasuraman et al. (1988) consideram o determinante tangíveis como um dos últimos em importância, Johnston (1997) e Ganesi e Corrêa(1996), trazem uma visão diferenciada. Segundo Ganesi e Corrêa (1996), em função da característica intangível dos serviços, que dificulta a sua avaliação prévia, o cliente acaba dando bastante atenção aos aspectos tangíveis que são mais facilmente percebidos. Johnston (1997) também ressalta a importância do determinante tangíveis, pois segundo ele, dependendo do tipo de serviço, os tangíveis são o critério chave na avaliação da qualidade percebida pelo cliente.

No entanto, existe um consenso entre os autores pesquisados, quanto ao determinante mais importante, que, em qualquer tipo de serviço analisado, tem sido a confiabilidade.

Segundo Johnston (1997), cada tipo de serviço poderá ter determinantes que são considerados críticos para o setor em que se encontra. Da mesma maneira, cada momento da verdade nos diversos tipos de serviços sofrerá um maior ou menor impacto dos diferentes determinantes da qualidade. A percepção da qualidade e a posterior avaliação do serviço se dão em relação aos determinantes considerados mais importantes pelo cliente em cada momento da verdade.

Da mesma forma que os determinantes da qualidade têm graus de importância diferentes em cada momento da verdade, cada momento da verdade tem um grau de importância diferente em relação ao ciclo de serviço, o que irá permitir a identificação dos momentos da verdade críticos (ALBRECHT, 1992; GIANESI e CORRÊA, 1996). Porém, isso dependerá dos objetivos estratégicos de cada operação de serviço e da relação que esses objetivos têm com os determinantes da qualidade.

2.11 Escala SERVQUAL

Grandes esforços em pesquisa sobre serviços foram dedicados ao desenvolvimento de instrumentos confiáveis capazes de mensurar a qualidade. No entanto, a medição da qualidade de serviço permanece muitas vezes sendo um desafio, pelo fato de estar ligada diretamente com a satisfação do cliente e, essa ser formada por vários fatores intangíveis (não podendo ser facilmente medida) (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

Uma das medidas mais conhecidas e mais utilizadas para a mensuração da qualidade percebida pelos clientes, através da medição do gap 5 do modelo da qualidade em serviços (falhas ou gaps), é a Escala SERVQUAL, que foi originalmente desenvolvida por Parasuraman et al. (1985, 1988) e refinada subsequentemente por Parasuraman et al. (1991, 1994).

De acordo com Neto et al. (2006), o SERVQUAL é formado por múltiplos itens que medem as cinco dimensões ou determinantes da qualidade: confiabilidade, tangíveis, segurança, responsividade e empatia. Para cada determinante são efetuadas perguntas visando levantar as expectativas prévias dos clientes e suas percepções.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), essa ferramenta possui duas partes. Uma para registrar as expectativas dos clientes em relação ao serviço, formada por 22 itens de expectativas que estão relacionados às cinco dimensões da qualidade e outra parte, em que através de 22 itens, as percepções dos clientes são registradas. Uma pontuação final é gerada pela diferença entre as percepções e expectativas registradas. Essa pontuação é chamada de gap 5. As pontuações para as outras quatro falhas também podem ser obtidas de forma similar. Um resultado negativo indica que as percepções estão abaixo das expectativas, mostrando quais as falhas do serviço que geram um resultado insatisfatório para o cliente. Uma pontuação positiva indica que o prestador de serviços está oferecendo um serviço superior ao esperado, sendo um ponto de satisfação do cliente.

Baptista e Leonardt (2011) afirmam que a aplicação do questionário fundamenta-se em uma escala do tipo Likert de 7 pontos, sendo necessário que a pessoa indique seu grau de concordância ou discordância nas respostas em uma série de afirmações sobre o objeto de estudo.

Para validar essa ferramenta Parasuraman et al. (1988), aplicou a escala SERVQUAL em quatro ramos de serviços diferentes: bancos, cartões de crédito, serviços de reparo e manutenção e serviços de telefonia de longa distância. O estudo conduzido mostrou a confiabilidade e a validade da escala SERVQUAL, podendo ser utilizada para avaliar a qualidade percebida pelos clientes, de qualquer tipo de serviço.

Segundo Parasuraman et al. (1988), embora a escala SERVQUAL possa ser utilizada em uma ampla variedade de empresas de serviços, quando aplicada a um único serviço, pode ser necessária a adaptação do instrumento de pesquisa à realidade do serviço estudado, fazendo-se modificações nos 22 itens ajustando seu entendimento ao contexto específico. Além disso, para obter respostas significativas dos clientes para os 22 itens de expectativas e percepções, tem-se como requisito básico, que os clientes conheçam ou tenham vivenciado o serviço oferecido pela empresa a ser pesquisada. Isso faz com que a escala SERVQUAL possua uma limitação quanto a sua utilização, podendo ser aplicada somente aos clientes atuais ou antigos.

A escala SERVQUAL pode ser utilizada para diversas aplicações, entre elas a identificação de tendências da qualidade dos serviços, quando aplicada periodicamente com os clientes. pode ser aplicada também para avaliar os serviços de várias sedes diferentes, verificando se alguma possui deficiências quanto à qualidade percebida pelos clientes, podendo traçar ações de melhoria. Outra aplicação é a utilização na área de marketing para comparar um serviço aos dos seus concorrentes, identificando quais dimensões da qualidade são superiores aos concorrentes e quais precisam ser aprimoradas (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

2.12 O Setor Gráfico

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE (2011)), gráfica é uma empresa prestadora de serviços cuja função é transferir tinta para um substrato (papel, plásticos, etc.) através de um sistema de impressão, como off-set, roto

gravura, flexografia e outros. As gráficas podem ainda oferecer serviços de pós-impressão, como acabamento, dobraduras, encadernação, colagem e efeitos.

De acordo com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômica e Social (BNDES (1997)), as gráficas, em função das características de seus produtos finais, podem ser classificadas em oito grupos principais. São eles:

- Embalagens: que compreende a impressão de cartuchos, caixas, rótulos e outras embalagens;
- Editorial: que abrange a edição e impressão de livros, revistas e periódicos;
- Formulários: planos ou contínuos;
- Promocional: que inclui, principalmente, posters, cartazes, catálogos e volantes;
- Artigos de Papelaria: incluindo papel para carta, formulários oficiais;
- Pré-impressão: compreendendo a criação e o desenvolvimento de mídia impressa;
- Impressos Comerciais: abrangendo, entre outros, talonários, agendas, cartões postais;
- Diversos: que inclui baralhos, produtos para festas como copos, pratos e guardanapos, papel de presente, cardápios, brinquedos, etc.

Partindo desse conceito, acredita-se que o surgimento de gráfica, bem como da impressão, só foi possível pela invenção e refinamento das técnicas de fabricação de papel na China. Desde a invenção do papel à atualidade, a tecnologia de impressão tem evoluído muito, marcando e fazendo história (SEBRAE, 2011).

O primeiro equipamento capaz de imprimir em caracteres móveis foi construído por Johannes Gutenberg, em 1450 na Alemanha. A máquina criada por Gutenberg ficou conhecida como sendo o “prelo de Gutenberg”, a prensa, uma novidade que usava uma técnica semelhante à de esculpir. Mas sabe-se também que a indústria tipográfica somente iniciou sua evolução no Século XIX (SEBRAE, 2011).

A partir do Quadro 1, segundo a Associação Brasileira da Indústria Gráfica Brasileira (ABIGRAF (2014)), pode-se perceber uma evolução considerável e alguns acontecimentos chave em alguns anos dessa evolução do setor gráfico.

| Anos | Acontecimentos |
|------|---|
| 1808 | Foi instalada oficialmente, no Brasil, sua primeira Gráfica. Era a Imprensa Régia, implantada no Rio de Janeiro por D. João VI. |
| 1922 | A gráfica carioca Companhia Lithographica Ferreira Pinto adquire a primeira máquina de offset do Brasil. |
| 1923 | Um grupo de comerciantes e industriais gráficos funda a Associação dos Industriais e Comerciantes Gráficos de São Paulo. |
| 1924 | O offset chega a São Paulo pela Graphica Editora Monteiro Lobato. |
| 1926 | A Editora Pimenta de Mello & Cia. imprime “Cinearte”, a primeira revista brasileira em offset. |
| 1928 | O jornal “O Estado de São Paulo” lança, em 17 de maio, o primeiro suplemento impresso em rotogravura. |
| 1931 | A Associação dos Industriais e Comerciantes Gráficos de São Paulo transforma-se no Sindicato dos Industriais e Comerciantes Gráficos de São Paulo (Sindigraf-SP). |
| 1940 | O presidente Getúlio Vargas edita o decreto nº 2.130, que eliminou as oficinas gráficas de todos os órgãos públicos, incorporando-as à Imprensa Nacional. |
| 1944 | O Sindigraf-SP é reconhecido oficialmente por lei. |
| 1945 | É instalada a Escola de Artes Gráficas Senai Felício Lanzara. |
| 1949 | O Sindigraf-SP lança o primeiro número do Boletim da Indústria Gráfica. |
| 1950 | A Companhia Litográfica Ipiranga instala um moderno equipamento para imprimir no Brasil o primeiro número da revista Seleções. |
| 1958 | Juntamente com a posse da diretoria eleita, tendo Theobaldo de Nigris como presidente, foi inaugurada oficialmente, em 24 de junho, a nova sede do Sindigraf-SP. |
| 1959 | É fundada a Associação Brasileira de Técnicos Gráficos que, mais tarde, mudaria a razão social para Associação Brasileira de Tecnologia Gráfica (ABTG). |
| 1962 | Tem início a campanha pela ampliação da Escola de Artes Gráficas, mediante entendimentos com a diretoria do Senai. |
| 1963 | A Assembléia Geral aceita a proposta do Sindigraf-SP de aumentar de três para sete os membros da direção da entidade. A proposta também é aceita pelo Ministério do Trabalho. |
| 1965 | Realização do I Congresso Brasileiro da Indústria Gráfica, em Águas de Lindóia (SP), e constituição da Abigraf. |

| | |
|------|---|
| 1966 | II Congresso Nacional da Indústria Gráfica, realizado na Guanabara (RJ). Foram registradas a presença das delegações do México, Uruguai e Argentina, totalizando 500 participantes. |
| 1967 | Realização do I Salão das Artes Gráficas, em São Paulo (SP). |
| 1968 | É realizada a 1ª Assembléia da Conlatingraf, em Caracas, Venezuela. É fundada a Regional Bahia-Sergipe, com sede em Salvador. |
| 1969 | Construção e Instalação da Escola Técnica Nacional de Artes Gráficas, criada pelo MEC em convênio com o Senai. Inaugurada a Regional da Abigraf, em Pernambuco. |
| 1970 | Instalação da Regional Abigraf no Ceará. |
| 1972 | Fundada a Regional Abigraf de Goiás. |
| 1973 | Realizado, no Rio de Janeiro, o IV Congresso Latino-Americano da Indústria Gráfica, que teve a participação de mais de 300 empresários de vários países. |
| 1975 | A Abigraf comemora dez anos de fundação. Neste ano, são lançadas a Revista Abigraf e a Fiepag. |
| 1980 | Surgem, dentro da Abigraf, os Grupos Empresariais, que fornecem informações sobre segmentos específicos do setor, além do primeiro consórcio de exportação. O setor enfrenta o problema da bi-tributação com ICM e ISS. É iniciada uma série de ações para solucionar o problema. |
| 1982 | Os dez anos de luta da Abigraf contra a estatização chega ao fim. O presidente João Figueiredo proíbe a criação de unidades orgânicas de artes gráficas na administração federal direta e indireta, bem como nas fundações instituídas ou mantidas pela União. |
| 1984 | O setor gráfico entra na era da informática e continua a luta contra a estatização. |
| 1985 | A Abigraf comemora seus vinte anos de fundação, enquanto a Revista Abigraf celebra sua centésima edição, trazendo um balanço histórico. |
| 1986 | Onze empresas brasileiras participam da Drupa, em Düsseldorf, na Alemanha. Cerca de 800 brasileiros visitam a feira, considerado o evento mais importante do mundo para o ramo gráfico. |
| 1987 | O empresariado gráfico privado propõe à Assembléia Nacional Constituinte a desestatização da indústria gráfica brasileira. A Abigraf promove a 1ª Feira Nacional de Produtos Escolares, a Escolar 87. Cerca de uma centena de representantes de empresas brasileiras visitaram a Mostra Internacional das Indústrias Gráficas, Editoras, Indústrias de Papéis e Transformadoras de Papéis |

| | |
|------|---|
| | (GEC'87), em Milão, na Itália. |
| 1989 | O Rio de Janeiro sedia o IV Congresso Mundial da Indústria Gráfica, o World Print Congress (WPC), com a participação de 33 países, tornando-se o maior da história. |
| 1990 | Abigraf comemora seus 25 anos de existência. A Bahia sedia o V Congresso da Indústria Gráfica. |
| 1991 | A 12ª Fiepag, Feira Internacional de Embalagem, Papel e Artes Gráficas, em São Paulo, bate o recorde do número de expositores: 500. É criado o Prêmio de Excelência Gráfica, promovido pela Abigraf e pela ABTG para estimular a qualidade no setor |
| 1992 | O Conlatingraf comemora seus 25 anos, durante o V Encontro de Empresários Gráficos do Mercosul e do Pacto Andino, realizado em Assunção, no Paraguai. |
| 1993 | A Abigraf encomenda à ABTG o estudo e a elaboração de normas setoriais que serão emitidas no âmbito da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). |
| 1995 | O Prêmio de Excelência Gráfica recebe o nome de Fernando Pini. |
| 1996 | A Abigraf lança o Anuário Brasileiro da Indústria Gráfica. |
| 1998 | Criação do Curso Superior de Tecnologia Gráfica. A Revista Abigraf recebe o prêmio Benny, durante a PIA (Printing Industries of America). |
| 1999 | O Brasil recebe 40 prêmios no concurso de qualidade gráfica da PIA, enquanto a Abigraf marca presença em eventos como Bienal do Livro do Rio de Janeiro e Salão Internacional do Livro de São Paulo. |
| 2000 | A Abigraf completa 35 anos de existência. É realizada a Drupa 2000, com a presença de mais de quatro mil profissionais brasileiros. |
| 2003 | Durante a realização do Congresso Brasileiro da Indústria Gráfica (Congraf) são aprovados os novos estatutos do Sistema Abigraf. |
| 2004 | Depois de crescer apenas 2,58% em 2003, a indústria gráfica reage e encerra 2004 com 10% de expansão, atingindo faturamento global acima de US\$ 5 bilhões, contra US\$ 4,5 bilhões no ano anterior. |
| 2005 | A Abigraf Nacional completou 40 anos e, para comemorar a data, fez uma festa para 450 convidados, que teve como ponto alto o lançamento do livro “Abigraf 40 anos”. |
| 2006 | A entidade inaugurou mais uma seccional da Abigraf, dessa vez no Rio Grande do Norte. |
| 2008 | A indústria gráfica comemora 200 anos de luta, conquista e muito desenvolvimento. |
| 2009 | A Abigraf lançou, em agosto, em parceria com o Sebrae Nacional, o “Estudo Setorial da Indústria Gráfica no Brasil”, um levantamento abrangente e detalhado do perfil do setor no País. |
| 2011 | Chega a 22 o número de regionais da Abigraf e realiza o 15º Congresso da Indústria Gráfica |

| | |
|------|--|
| 2013 | A indústria gráfica se destaca no Prêmio Theobaldo de Nigris 14 ganhadores |
| 2014 | Implantação da Campanha Two Slides no Brasil, organização inglesa que divulga verdades sobre o papel e a comunicação impressa. |
| 2015 | A Abigraf nacional completa 50 anos que serão celebrados no Congraf – Congresso Brasileiro da Indústria Gráfica. Também será realizado o 22º Prêmio Theobaldo de Nigris. |

Quadro 2 - A evolução gráfica no Brasil

Fonte: Baseado em Abigraf (2014)

No cenário histórico percebe-se o efetivo desenvolvimento do setor gráfico com o surgimento do sistema offset, que ocorre no decorrer do século XX, fator que alterou toda a estrutura de impressão até então presente, que era a tradicional tipografia.

De acordo com o Sebrae (2011), o setor gráfico tem contribuído de maneira significativa para o progresso socioeconômico do País. O nível das produções nacionais tem apresentado crescente qualidade, sendo um fator decisivo para a área de educação, cultura, aperfeiçoamento das relações de consumo e a maior eficiência das distintas cadeias de suprimentos.

Ainda segundo o Sebrae (2011), a indústria gráfica é um setor de grande importância na economia nacional. Na esteira do crescimento da indústria gráfica, o setor acredita que é preciso conquistar mais competitividade no mercado. Em 2010, o patamar de crescimento foi de 4,2% e gerou aproximadamente 11 mil novos postos de trabalho.

No Brasil, a indústria gráfica emprega mais de 200 mil pessoas, distribuídas em aproximadamente 19 mil gráficas. O faturamento do segmento gráfico tem girado em torno de R\$ 23 bilhões anuais. O setor participa com 1% do PIB nacional e quase 6% do total na indústria de transformação (SEBRAE, 2011).

A produção física da Indústria Gráfica teve uma alta de 6% entre julho e setembro de 2014, como consequência do “aquecimento transitório” trazido pelo aumento de encomendas durante a campanha eleitoral. Porém, a previsão é de nova queda na produção física da indústria gráfica, com 1,1% de recuo em 2015. Tal projeção poderá ser revista, devido a fatores ainda imponderáveis, como a ameaça de racionamento de água e de energia e o risco de contaminação da economia por um efeito cascata da Operação Lava-Jato, uma vez que a penalização dos investimentos da Petrobras e das empreiteiras pode comprometer também a saúde financeira de sua rede de fornecedores (ABIGRAF, 2015).

De acordo com dados do MDIC, a balança comercial da indústria gráfica apresentou déficit de US\$ 204,2 milhões em 2014. Apesar do resultado negativo, houve melhora no

cenário, com queda de 24% no déficit em relação a 2013, quando o saldo fechou em US\$ 269,62 milhões negativos. O resultado deveu-se à combinação de redução de importações de itens gráficos com aumento nas exportações do setor. As exportações somaram US\$ 289,61 milhões, 3,8% mais do que o registrado em 2013 (ABIGRAF, 2015).

3 METODOLOGIA

3.1 Conceito de Pesquisa

Andrade (2001) cita que a metodologia é um conjunto de métodos ou caminhos percorridos na busca do conhecimento. Com isso, a pesquisa é uma relação de procedimentos sistemáticos fundamentados no raciocínio lógico, objetivando encontrar soluções para problemas propostos, mediante utilização de métodos científicos.

Segundo Gil (2010), pesquisa pode ser definida como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, tendo como objetivo descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

Oliveira (2002), por sua vez, afirma que a pesquisa tem por objetivo estabelecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas para as indagações e questões que existem em todos os ramos do conhecimento humano. Pesquisar significa planejar, cuidadosamente, uma investigação de acordo com as normas da metodologia científica, tanto em termos de forma como de conteúdo.

A pesquisa científica é o desenvolvimento do conhecimento original de acordo com as exigências científicas. Para que seu estudo seja considerado científico deve obedecer aos critérios de coerência, consistência, originalidade e objetivação. É desejável que uma pesquisa científica preencha os seguintes requisitos: “a) a existência de uma pergunta que se deseja responder; b) a elaboração de um conjunto de passos que permitam chegar à resposta; c) a indicação do grau de confiabilidade na resposta obtida” (GOLDEMBERG, 1999, p.106).

Diante disso, teve-se aqui a apresentação da metodologia que foi utilizada para o desenvolvimento do presente estudo, abordando os seguintes tópicos: classificação da pesquisa; sujeito da pesquisa; população e amostra; procedimentos de coleta de dados; procedimentos de análise e tratamento de dados; e descrição das etapas do trabalho.

3.2 Classificação da Pesquisa

3.2.1 Quanto à Natureza da pesquisa

Quanto a sua natureza, as pesquisas científicas podem ser classificadas em básicas ou aplicadas. Cervo e Bervian (2002) expuseram que as pesquisas básicas e aplicadas não se

excluem nem se opõem. Ambas são indispensáveis para o progresso das ciências e do homem: uma busca a atualização de conhecimentos para uma nova tomada de posição, enquanto a outra pretende, além disto, transformar em ação concreta os resultados de seu trabalho.

Para Silva e Menezes (2005), pesquisa aplicada tem como foco gerar conhecimentos para aplicação prática na solução de problemas isolados de forma específica, mas que contenham uma relevância social.

De acordo com Barros e Lehfeld (2000, p. 78), a pesquisa aplicada possui como objetivo “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”. Tais afirmações corroboram com Appolinário (2004) que salienta que as pesquisas aplicadas têm como objetivo solucionar as necessidades de forma concreta e a curto prazo.

O presente trabalho caracterizou-se como pesquisa aplicada, pois os resultados do trabalho podem ser aplicados na melhoria contínua dos serviços da Gráfica.

3.2.2 Quanto à forma de abordagem do problema

Quanto à abordagem, as pesquisas podem ser classificadas em quantitativas ou qualitativas. Para Richardson (1999), os métodos quantitativos e qualitativos diferem não só pela sistemática pertinente a cada um deles, mas, sobretudo, pela forma de abordagem do problema.

Ainda segundo Richardson (1999), a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, até as mais complexas como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc. Conforme Oliveira (2002), a pesquisa quantitativa quantifica opiniões ou dados e é, frequentemente, aplicada nos estudos descritivos que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos.

Para Silva e Menezes (2005), a abordagem qualitativa considera a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números, a

interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Pinheiro (2006) destaca que a pesquisa qualitativa é útil para identificar conceitos e variáveis relevantes de situações que podem ser estudadas quantitativamente. É muito importante também o valor desse tipo de pesquisa qualitativa para se estudar questões difíceis de quantificar tais como sentimentos, emoção, motivação, crença, etc.

Quanto à abordagem, foi uma pesquisa com características quantitativas e qualitativas. Utilizando esses métodos, a pesquisadora procurou demonstrar as suas qualidades analíticas, quantificando pontos que foram extraídos mediante a coleta de dados, somando-se a forma qualitativa na interpretação e análise dos resultados, permitindo assim que o objetivo geral da pesquisa fosse atendido.

3.2.3 Quanto ao objetivo da pesquisa

Quanto aos objetivos, as pesquisas dividem-se em exploratórias, descritivas ou explicativas.

Para Gil (2010), as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Triviños (1987) acrescentou que os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema.

Segundo Richardson (1999), as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Normalmente, usa técnicas padronizadas de coleta de dados para estudar características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível de renda, estado de saúde física e mental, etc. Incluem-se, neste grupo, as pesquisas que têm por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população ou que pretendem descobrir a existência de associações entre variáveis. Triviños (1987) salientou que os estudos de casos que objetivam aprofundar a descrição de determinada realidade são pesquisas descritivas.

Na visão de Roesch (2007), as pesquisas explicativas são aquelas que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a

ocorrência dos fenômenos. Este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois explica a razão, o porquê das coisas. De forma ampla, pode-se dizer que o conhecimento científico está assentado nos resultados das pesquisas explicativa, que normalmente é feita como continuidade de uma prévia pesquisa descritiva ou exploratória.

Logo, quanto aos objetivos, o presente trabalho classificou-se como pesquisa descritiva e exploratória. Descritiva, pois objetivou avaliar, através de quantificação, a qualidade na prestação dos serviços de uma Gráfica, especialmente com os clientes que passaram pela realização do serviço oferecido. E exploratória, pois este visou proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses, envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas com clientes que tiveram experiências práticas dentro da organização e análise de resultados, a fim de estimular a compreensão.

3.2.4 Quanto aos procedimentos técnicos

Os estudos científicos apoiam-se em diversas técnicas de pesquisa, quais sejam: técnica bibliográfica, documental, observacional, experimental, *ex-pos-facto*, levantamentos, estudo de campo, estudo de caso, pesquisa ação e pesquisa participante.

Dentre as diversas técnicas de pesquisa, Gil (2010), Triviños (1987) e Lüdke e André (1986) salientaram que o estudo de caso é o estudo de um caso, seja ele simples e específico ou complexo e abstrato. O caso destaca-se por se constituir numa unidade dentro de um sistema mais amplo e é sempre bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenrolar do estudo.

Conforme Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Acrescenta o autor, que a investigação de estudo de caso enfrenta situações especiais, nas quais são necessárias muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, fornecendo resultados baseados em várias fontes de evidências, além de beneficiar-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Baseado nos autores supracitados, o presente trabalho classificou-se como estudo de caso, pois avaliou a qualidade na prestação de serviços, sob o julgamento dos seus clientes.

3.3 Sujeito da Pesquisa

Duarte (2002) considera que a definição de critérios segundo os quais serão selecionados os sujeitos que vão compor o universo de investigação é algo primordial, pois interfere diretamente na qualidade das informações a partir das quais será possível construir a análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delineado.

A autora ainda afirma que a descrição e delimitação da população base, ou seja, dos sujeitos a serem entrevistados, assim como o grau de representatividade no grupo social em estudo, constituem um problema a ser imediatamente enfrentado.

Neste trabalho, a pesquisa foi feita com os clientes da gráfica, localizada na cidade de Petrolina, em Pernambuco, os quais são os sujeitos que foram observados ao longo da investigação e que constituem a população de interesse, pois são eles os responsáveis por reconhecer um bom ou mau serviço que a empresa venha a lhes oferecer enquanto usuários.

3.4 População e Amostra

De acordo com Gil (2001), numa pesquisa social, a população corresponde à soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características. No caso desta pesquisa a população será toda a clientela da gráfica estudada.

Vergara (2007) define a amostra como subconjunto da população. Sendo a informação obtida por meio de ou acerca de um subconjunto de população para realizar estimativas referentes às características da população total.

Para Rocha (2011), a amostra se aplica em razão de algumas explicações básicas, sendo a primeira quando se registra a impossibilidade de examinar todos os elementos da população de interesse, como é o caso dos clientes da gráfica pesquisada. E a segunda explica-se pela eficiência da inferência estatística que dá elementos para generalizar, de maneira segura, as conclusões obtidas da amostra para a população.

Tendo em vista o grande universo de clientes registrado na empresa estudada, foi necessário calcular uma amostra suficientemente significativa para atender aos objetivos estabelecidos pela presente pesquisa.

Para o cálculo do tamanho da amostra dos clientes foi utilizado uma população de aproximadamente 300 clientes que a gráfica tem mensalmente e um erro amostral de 10% percentual aceitável dentro das ciências sociais aplicadas.

Destaca Barbetta (2006), que o cálculo do tamanho da amostra é um problema complexo e, através de uma estimativa será identificado o valor acusado por certa estatística, considerando a particular amostra observada. Sendo que para calcular a amostra foi utilizada a seguinte equação (1):

Equação 1 – Aproximação do tamanho da amostra

$$n^{\circ} = \frac{1}{(E)^2} \quad n^{\circ} = \frac{1}{0,10^2} \quad n^{\circ} = \frac{1}{0,01} \quad n^{\circ} = 100$$

Após obter uma aproximação do tamanho da amostra conhecendo sua população, procede-se ao ajuste do tamanho da amostra, através da equação (2):

Equação 2 – Tamanho da amostra

$$n = \frac{N * n^{\circ}}{N + n^{\circ}} \quad n = \frac{300 * 100}{300 + 100} \quad n = 75 \text{ clientes}$$

Onde:

n° = aproximação do tamanho da amostra

E = erro amostral tolerável

N = tamanho da população

n = tamanho da amostra

Considerando uma população atendida mensalmente de aproximadamente 300 indivíduos e um erro amostral de 10%, o número de clientes calculado para responder o questionário foi de 75 clientes, aceitável matematicamente, dentro da margem de erro.

3.5 Procedimentos de Coleta de dados

A coleta de dados consiste nos instrumentos utilizados para responder os objetivos propostos, sendo a busca de informações na organização para saber a realidade da empresa estudada, em que foi importante informar como se pretendia obter os dados para responder o problema proposto (ROESCH, 2007).

A coleta de dados ocorreu de duas formas. A pesquisa teve início com a busca de dados secundários - dados já disponíveis em revistas especializadas, periódicos, dissertações, teses e publicações legais – que forneceram subsídios para a fundamentação teórica do presente trabalho.

Quanto à coleta de dados primários, optou pelo uso de questionários, em que as questões aplicadas foram elaboradas por meio das dimensões do modelo SERVQUAL, que por sua vez procurando estabelecer coerência com a abordagem estudada, foram adaptadas para a avaliação da qualidade em serviços prestados na gráfica.

Segundo Oliveira (2010) o questionário trata-se de um instrumento que comumente é preparado em formulário pré-impresso e sua utilização é capaz de reduzir tempo no levantamento de informações desejadas, pois uso pode ser feito através de distribuição para posterior recolhimento e tabulação.

Para Gil (2010), pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc. Ainda segundo o autor, o questionário pode apresentar suas questões sob três categorias: abertas, fechadas ou duplas.

A pesquisa utilizou um questionário (Apêndice A) estruturado contendo perguntas fechadas, ou seja, todas as respostas possíveis foram fixadas de antemão, destinado a caracterizar a amostra. Foi realizada uma padronização no processo de coleta de dados, no intuito de garantir resultados consistentes, assim à padronização do questionário promoveu facilidade na obtenção e precisão dos dados.

Como dito anteriormente, o questionário de pesquisa foi elaborado com base na escala SERVQUAL, que inclui as cinco dimensões da qualidade: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia, de modo que sua elaboração será adaptada ao campo de pesquisa estudado. De acordo com Lovelock e Wright (2006) dentro de cada dimensão é possível encontrar diversos itens medidos em uma escala de sete pontos, indo de concordo totalmente a discordo totalmente, contabilizando um total de 22 itens.

O questionário contendo os 22 atributos foi dividido em três partes. Na primeira parte do questionário solicitou-se alguns dados de identificação como: tipo de pessoa, faixa etária e tempo que o cliente utiliza os serviços da gráfica. Na segunda parte do questionário foi avaliado o nível de atendimento esperado em relação à qualidade do serviço prestado pela gráfica. E na terceira parte buscou investigar o nível de atendimento recebido. Ambos medidos em uma escala de cinco pontos ao invés de sete, sendo 1 (discordo totalmente), 2 (discordo parcialmente), 3 (nem concordo nem discordo), 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente). Visto que esse método representou maior facilidade na aplicação da pesquisa e avaliação dos resultados.

Quanto à entrega do questionário aos clientes, tal tarefa foi executada sempre pela mesma pessoa, a qual repassou informações sobre os objetivos da pesquisa e o preenchimento dos questionários. A pesquisa foi entregue dentro de um envelope e foi solicitado aos participantes que a devolvessem com o envelope colado para que somente a pesquisadora tivesse acesso às respostas.

3.6 Procedimentos de Análise e Tratamento de Dados

Segundo Vergara (2007) o tratamento dos dados está relacionado à seção em que se procura argumentar perante o leitor como se pretende tratar os dados de coleta, assim é justificado o uso de determinado tratamento. Com a coleta, o tratamento e conseqüentemente a interpretação dos dados, os objetivos são atingidos, por isso a necessidade relacionar os objetivos traçados com as formas de atingi-lo.

Malhotra (2005) salienta que antes dos dados da pesquisa serem sujeitos à análise estatística é necessário que eles sejam convertidos adequadamente. A atenção dada na fase de preparação de dados é fundamental para aumentar o nível de qualidade dos resultados, ao contrário se essa análise for realizada de forma inadequada na preparação dos dados, os

resultados estatísticos são comprometidos altamente acarretando assim, conclusões distorcidas e incorretas interpretações na análise.

Após coletados os dados dos questionários que foram repassados aos clientes da gráfica, todos os dados foram analisados, codificados e apresentados sobre a forma de gráficos e tabelas, feitos com auxílio do *Microsoft Excel*, aplicativo do *Office* na versão 2010, promovendo assim, melhor interpretação e avaliação de forma precisa e consistente.

A análise dos dados coletados foi feita através dos gaps. Como já foi citado anteriormente caso o gap seja positivo a qualidade é dita como ideal, se o gap for nulo a qualidade é satisfatória e se o gap for negativo a qualidade é inaceitável. Além disso, foi utilizada para análise uma ferramenta estatística, conhecida por análise de quartil. Esta análise, proposta por Freitas et al. (2006), utiliza a medida de tendência central denominada Quartil para classificar a prioridade de cada item em regiões críticas, considerando para tal os valores de cada quesito. Na pesquisa, os valores dos quartis para percepção, expectativa e gap foram encontrados com auxílio do *Minitab 17*(Apêndice B), aplicativo do *Office*.

3.7 Descrição das Etapas do Trabalho

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica abordando estudos realizados na área de serviços, referindo-se a importância da qualidade em serviços, dando suporte a temática desse estudo.

Em seguida, a autora focou em dividir o trabalho em três etapas. Na primeira etapa foi feita uma reunião com o dono da empresa, na qual foi explicado ao mesmo o intuito da pesquisa que foi realizada e, além disso, saber se a qualidade dos serviços prestados pela mesma já foi algum dia avaliada.

Essa primeira parte foi de fundamental importância, pois foi a partir dela que se obteve uma base de como a empresa estava situada no mercado frente aos seus clientes, e como a mesma estava empenhada em satisfazer esses clientes.

Na segunda etapa foram elaborados questionários para serem respondidos pelos clientes antes e após a prestação do serviço pela empresa. Nessa fase, os clientes não perderam muito tempo, uma vez que os questionários foram todos fechados e com perguntas objetivas e de fácil resolução. Foi a partir dela que o trabalho teve seu principal ponto de estudo respondido.

Por fim, na terceira etapa foram analisados todos esses dados coletados entre os clientes e a partir deles foi verificado se a empresa estava de fato atendendo aos níveis de expectativa e percepção dos seus clientes em relação ao serviço prestado. Também nessa etapa gráficos e tabelas foram elaborados para mostrar os resultados da pesquisa.

A partir desses resultados do estudo, foi marcada uma reunião com o dono da empresa para que fossem apresentados ao mesmo e em seguidas, com base nessa reunião, sugestões foram propostas para melhorar a qualidade nos serviços prestados, a fim de trazer mais clientes para a empresa, bem como manter os já existentes de forma que a mesma cresça cada dia mais e satisfaça plenamente seus clientes.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 A empresa

A gráfica em estudo é uma empresa jovem e moderna, que atua desde 2002, na cidade de Petrolina-PE, inicialmente no segmento específico de impressão pelo processo de offset. Surgiu pela necessidade do mercado e consolidou-se como uma grande prestadora de serviço nessa área, atendendo toda a região do Vale do São Francisco, desde pequenas tiragens à impressão em larga escala.

Atualmente a gráfica trabalha com a fabricação dos seguintes produtos: Talões, livros, revistas, jornais, folder, cartazes, cartões diversos, pastas, timbrados, banner, fachadas, adesivos, rótulos e etiquetas, envelopes, convites e brindes em geral. Para atender a uma demanda de aproximadamente 300 clientes mensalmente a empresa conta com uma equipe formada por 39 funcionários, sendo três no setor de atendimento, um diretor de arte offset, três designers de offset, oito impressores de offset, um gerente de produção interna, um gerente financeiro, um gerente de RH, dois cortadores, um gravador de chapa, oito no acabamento, três designers da gráfica digital, um diretor de arte digital, um gerente de produção externa, quatro adesivadores e um entregador.

A partir da figura 11 podemos perceber como se dá o organograma da empresa.

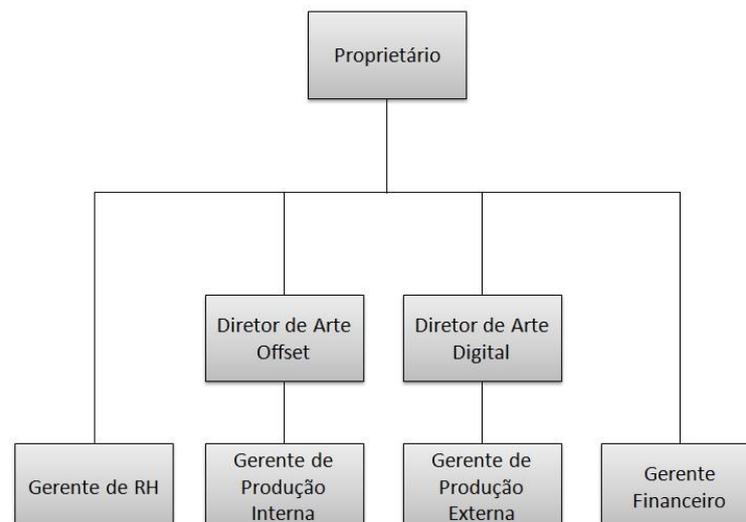


Figura 11 - Organograma da Empresa

Fonte: Dados da pesquisa

A linha de frente do atendimento da gráfica é formada por três atendentes, responsável por receber o cliente, fazer o seu cadastro, caso seja a primeira vez, captar o serviço, que pode ser de duas maneiras: física ou por e-mail, e em seguida repassar para os designers o pedido, no caso liberar a ordem de serviço.

4.2 Coleta de Dados

Para a pesquisa de campo, foram distribuídos questionários com perguntas fechadas sobre as expectativas e percepções da qualidade dos serviços oferecidos pela gráfica. Realizado em três etapas, a primeira no período de 10/02/2016 a 12/02/2016, a segunda em 15/02/2016 a 19/02/2016 e a terceira de 22/02/2016 a 26/02/2016. A coleta de dados foi realizada durante a manhã, no horário de 8h às 12h e durante a tarde nos horários de 14h às 18h, de segunda a sexta, pois a gráfica não funciona aos sábados.

Realizou-se um total de 50 questionários, mesmo com o cálculo da amostra ter sido 75 clientes, pois na coleta de dados 25 clientes não quiseram responder, ou só preencheram uma parte do questionário, dessa forma obteve-se 50 questionários respondidos.

4.3 Perfil dos Clientes

A princípio foi pesquisado informações sobre algumas variáveis que traçam características referentes aos clientes tomadores de serviços, sendo elas: tipo de pessoa, faixa etária e tempo em que é cliente da gráfica.

A partir dos questionários aplicados, pode-se perceber através do gráfico 1, que 72% dos clientes entrevistados da gráfica são pessoas físicas, sendo que o restante, um total de 28% são pessoas jurídicas. De acordo com Santos (2001), a empresa deve saber exatamente quem é seu consumidor. Pois, os indivíduos tomam decisões que diferem das tomadas nas empresas, enquanto as pessoas físicas são mais suscetíveis a fatores subjetivos (emoções e preferências), as pessoas jurídicas tendem a considerar principalmente os fatores objetivos (custo x benefício).

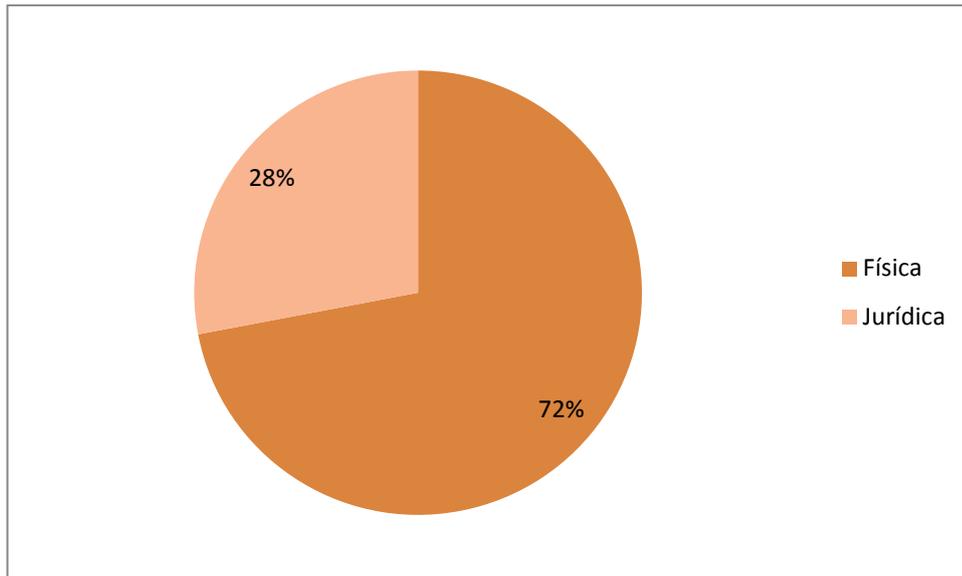


Gráfico 1 - Tipo de Pessoa

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 2 representa a faixa etária dos respondentes. Os dados revelaram que não houveram respondentes acima de 60 para a amostra, 10% tem a faixa etária de 51 a 60 anos, 14% possuem de 41 a 50 anos, a maioria (42%) corresponde aos que tem de 31 a 40 anos, 28% dos respondentes tem de 21 a 30 anos, e apenas 6% tem até 20 anos.

Kotler e Armstrong (2007) declaram que a empresa deve possuir conhecimento sobre a faixa etária de seus clientes, pois suas preferências e percepções sobre determinado serviço variam de acordo com o estágio de vida das pessoas.

Observa-se também que mais da metade (76%) dos clientes respondentes têm de 20 a 40 anos, caracterizando um público de cliente ainda jovem, cabendo a empresa tomar conhecimento sobre as principais preferências e exigências dessa jovem clientela, para então direcionar seus serviços as particularidades de cada mercado alvo.

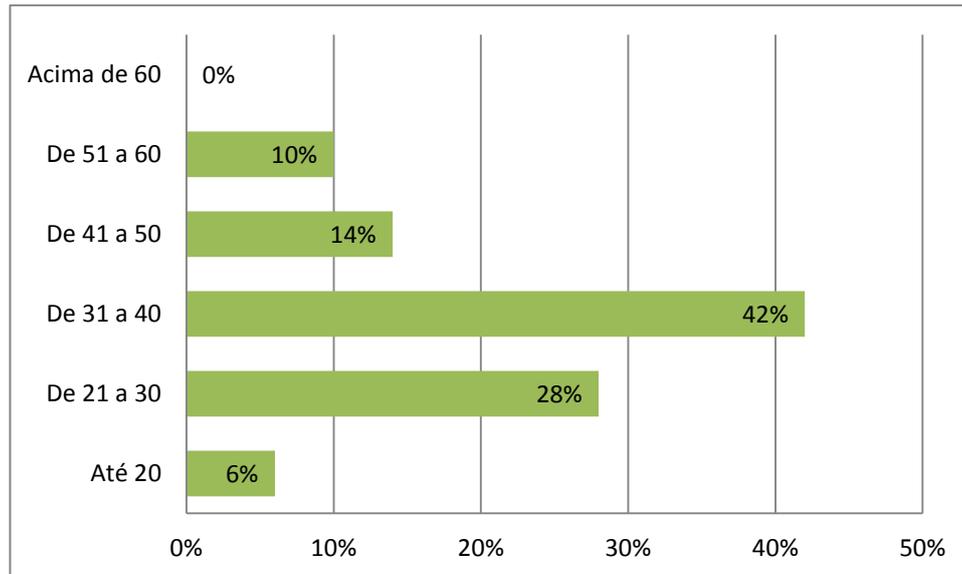


Gráfico 2 - Faixa Etária

Fonte: Dados da Pesquisa

O gráfico 3 descreve há quanto tempo o cliente utiliza os serviços da gráfica, sendo assim verificou-se que 22% dos respondentes são clientes da gráfica há mais de 5 anos, 30% corresponde aos respondentes que são clientes da gráfica há mais de 2 até 5 anos, 18% contabilizam os respondentes clientes da gráfica há mais de 1 ano e menos de 2 anos, 10% há mais de 6 meses e menos de 1 ano, 14% há menos de 6 meses e apenas 6% responderam que são clientes da gráfica pela primeira vez.

De acordo com o gráfico abaixo, percebe-se que a maioria dos respondentes são clientes da gráfica há mais de 2 até 5 anos, o que nos remete a ideia de construção de laços duradouros de relacionamento com o cliente, garantindo assim sua permanência na empresa. A esse respeito, pode-se supor que os clientes que participaram da pesquisa estão satisfeitos com os serviços oferecidos pela gráfica.

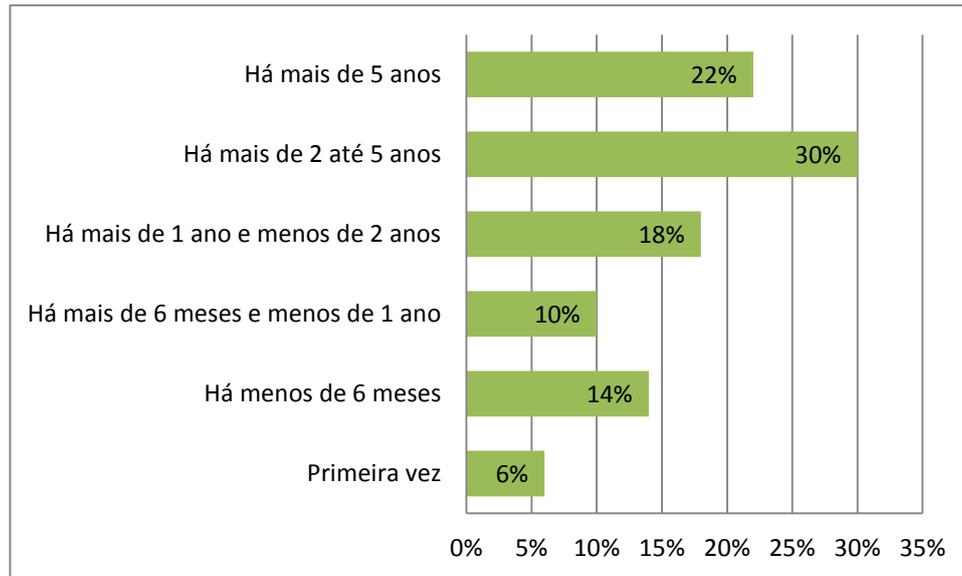


Gráfico 3- Tempo que o cliente utiliza os serviços da gráfica

Fonte: Dados da Pesquisa

Fazendo uma síntese sobre a análise referente ao perfil dos entrevistados é possível traçar as seguintes características: a maioria é pessoa física, entre 31 a 40 anos e são clientes da gráfica há mais de 2 até 5 anos.

4.4 Frequência de atributos sobre a aplicação da Escala SERVQUAL

Nessa segunda parte da pesquisa foi desenvolvida a distribuição de frequências, que de acordo com Malhotra (2005) objetiva obter uma contagem do número de respostas relativas à existência de diferentes valores da variável. Para melhor entendimento e interpretação utilizou-se uma média capaz de resumir os dados da frequência.

Dessa forma, foi feita uma tabulação de dados para cada atributo do questionário, no qual o cliente avalia o nível de serviço recebido e nível de serviço esperado. A tabela 1 representa os resultados referentes ao nível de qualidade no atendimento esperado pelo cliente da gráfica.

No que se refere à variável de tangibilidade (questão 1 a 4), o resultado apontou um alto nível de expectativa por parte dos clientes, atingindo uma média geral de 4,75, sendo considerado como maior nível desejado a questão 2 caracterizada com a média 4,92, sua abordagem engloba a importância da gráfica ter instalações físicas bonitas. A menor média

nessa dimensão é vista na questão 1, de 4,54, e está relacionada ao fato da gráfica possuir equipamentos modernos e conservados.

Quanto à dimensão de confiabilidade (questão 5 a 9), as questões 6 e 8 apresentaram níveis máximos de serviço desejado com média de 5,0 pontos, tais quesitos dizem respeito ao fato da gráfica dever prestar seus serviços de acordo com o prazo de execução prometido ao cliente bem como a mesma ser de confiança. As questões 5 e 7 tiveram uma pontuação alta de 4,98, fatores estes que correspondem ao dever da gráfica de executar os serviços e procedimentos de forma correta da primeira vez, não ocasionando retrabalhos e transtornos bem como o interesse dos funcionários em solucionar problemas dos seus clientes. Para a questão 9 a média foi de 4,88, apesar de possuir uma média significativa esse quesito compreende a menor média estabelecida pelos clientes nesse critério, apresentando características referente a obrigatoriedade da gráfica manter seus registros atualizados sobre os clientes sem possibilidade de erros. A média geral expressa nessa dimensão foi de 4,97.

A dimensão referente a responsividade (questão 10 a 13) também apresenta alto nível de qualidade em serviços, sua média geral atingiu 4,84 sendo seu maior índice representado pela questão 11 com média de 4,94, que correspondem à importância dos funcionários em fornecer informações com exatidão sobre quando os serviços serão executados e de que forma. A menor média nessa dimensão é vista na questão 13, de 4,68, e sua abordagem refere-se à necessidade dos funcionários atenderem prontamente seus clientes estando sempre disponíveis.

Observa-se também um alto grau de expectativa na qualidade dos serviços desejados na variável de segurança (questões 14 a 17) com média geral de 4,96. A questão 14 que compreende que os funcionários da gráfica devem transmitir confiança aos seus clientes, apresenta uma média de 4,98, vista como a maior média dessa dimensão. As questões 15 e 17 aparecem com uma média de 4,94, vista como a menor média dessa dimensão e está relacionado ao fato dos clientes se sentirem seguros ao fazerem uso dos serviços da gráfica e da importância dos funcionários serem educados, simpáticos e corteses com os clientes.

Em última análise desse segmento é abordada à dimensão de empatia (questão 18 a 22), que quando comparada as outras dimensões apresenta um baixo grau de expectativa com média geral de 4,59. A questão 22 aparece nesse quesito com a maior média de 4,86 e refere-se à concordância de que na gráfica, os funcionários devem ter conhecimento das necessidades específicas de seus clientes, para assim atendê-las. A menor média é vista na

questão 19 com 4,22, fundamentando que a gráfica deve funcionar em horários convenientes aos seus clientes.

As maiores médias referentes às expectativas dos clientes sobre os serviços prestados pela gráfica são representadas por três atributos, sendo eles, confiabilidade (questão 5 a 9), responsividade (questão 10 a 13) e segurança (questão 14 a 17), com média geral de 4,97, 4,84 e 4,96 respectivamente, o que implica dizer o alto grau de expectativa que os clientes da gráfica possuem. Sendo a média de menor expectativa encontrada no atributo empatia (questão 18 a 22) com média geral de 4,59.

Tabela 1 - Expectativa dos clientes sobre os serviços prestados pela gráfica

| Características | Atendimento Esperado | | | | | Médias |
|--|----------------------|---|---|----|----|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| TANGIBILIDADE | | | | | | |
| 1. A gráfica deve possuir equipamentos modernos e conservados. | 0 | 1 | 5 | 10 | 34 | 4,54 |
| 2. As instalações físicas da gráfica devem ser visualmente bonitas e agradáveis. | 0 | 0 | 1 | 2 | 47 | 4,92 |
| 3. Os funcionários devem ter aparência e trajas bem cuidados, adequado às características do ambiente de trabalho. | 0 | 1 | 4 | 6 | 39 | 4,66 |
| 4. Os mostruários, informativos e panfletos entregues aos clientes devem ser de fácil compreensão e visualmente atrativos. | 0 | 0 | 0 | 5 | 45 | 4,90 |
| Média Geral do Atributo 1 | | | | | | 4,76 |
| CONFIABILIDADE | | | | | | |
| 5. A gráfica deve executar os serviços e procedimentos de forma correta da primeira vez, não ocasionando retrabalho e transtornos. | 0 | 0 | 0 | 1 | 49 | 4,98 |
| 6. A gráfica deve prestar seus serviços de acordo com o prazo de execução prometido ao cliente. | 0 | 0 | 0 | 0 | 50 | 5,00 |
| 7. Quando os clientes têm algum problema, a gráfica deve demonstrar profundo interesse em resolvê-lo, e assim atender suas necessidades. | 0 | 0 | 0 | 1 | 49 | 4,98 |
| 8. A gráfica deve ser de confiança. | 0 | 0 | 0 | 0 | 50 | 5,00 |
| 9. A gráfica deve manter seus registros atualizados sobre os clientes sem possibilidades de erros. | 0 | 0 | 0 | 6 | 44 | 4,88 |
| Média Geral do Atributo 2 | | | | | | 4,97 |
| RESPONSIVIDADE | | | | | | |
| 10. Na gráfica, a equipe de funcionários deve estar à disposição para atender aos pedidos e necessidade do cliente. | 0 | 0 | 2 | 5 | 43 | 4,82 |
| 11. Na gráfica, os funcionários devem informar aos clientes com exatidão quando os serviços serão executados e de que forma. | 0 | 0 | 0 | 3 | 47 | 4,94 |
| 12. Os funcionários da gráfica devem sempre procurar ajudar seus clientes. | 0 | 0 | 0 | 4 | 46 | 4,92 |
| 13. Os funcionários da gráfica devem atender prontamente seus clientes, estando sempre disponíveis. | 0 | 0 | 3 | 10 | 37 | 4,68 |
| Média Geral do Atributo 3 | | | | | | 4,84 |

| SEGURANÇA | | | | | | |
|--|---|---|---|----|----|-------------|
| 14. O comportamento dos funcionários da gráfica deve transmitir confiança aos clientes. | 0 | 0 | 0 | 1 | 49 | 4,98 |
| 15. Os clientes da gráfica devem sentir-se seguros ao fazerem uso de seus serviços. | 0 | 0 | 1 | 1 | 48 | 4,94 |
| 16. Na gráfica, os funcionários devem ter conhecimento adequado para responder às perguntas e dúvidas dos clientes. | 0 | 0 | 0 | 2 | 48 | 4,96 |
| 17. Os funcionários da gráfica devem ser educados, simpáticos e corteses com os seus clientes. | 0 | 0 | 1 | 1 | 48 | 4,94 |
| Média Geral do Atributo 4 | | | | | | 4,96 |
| EMPATIA | | | | | | |
| 18. Os funcionários da gráfica devem dar atenção individualizada ao cliente. | 1 | 2 | 2 | 8 | 37 | 4,56 |
| 19. A gráfica deve funcionar em horários convenientes aos seus clientes. | 3 | 2 | 6 | 9 | 30 | 4,22 |
| 20. A gráfica deve ter uma equipe de funcionários que dê atenção personalizada ao cliente. | 1 | 2 | 2 | 11 | 34 | 4,50 |
| 21. A gráfica deve priorizar os interesses e as necessidades do cliente. | 0 | 1 | 1 | 5 | 43 | 4,80 |
| 22. Na gráfica, os funcionários devem ter conhecimento das necessidades específicas de seus clientes, para assim atendê-las. | 0 | 0 | 1 | 5 | 44 | 4,86 |
| Média Geral do Atributo 5 | | | | | | 4,59 |
| Legenda: | | | | | | |
| 1 - Discordo Totalmente | | | | | | |
| 2 - Discordo Parcialmente | | | | | | |
| 3 - Nem concordo nem discordo | | | | | | |
| 4 - Concordo Parcialmente | | | | | | |
| 5 - Concordo Totalmente | | | | | | |

Fonte: Elaborado pela Autora

A tabela 2 representa a avaliação da qualidade em serviços da gráfica sob a percepção do cliente levando em consideração o atendimento recebido na utilização dos serviços.

É possível observar, ao analisar a tabela 2, que quanto à característica de tangibilidade (questão 1 a 4), o nível percepção dos clientes referente aos serviços prestados pela gráfica é baixo. Visto que sua média geral contabiliza uma nota de 3,92 pontos. Sendo maior média considerada nesse quesito a questão 4, que caracteriza a fácil compreensão e atratividade de mostruários, informativos e panfletos disponibilizados pela gráfica com média de 4,20. Sua menor média é vista na questão 2, que trata do fato da empresa possuir instalações físicas visualmente bonitas e agradáveis, com pontuação de 3,56.

Ao que se refere a aspectos de confiabilidade (questão 5 a 9), pode-se perceber que esta dimensão possui a menor média estabelecida pelos clientes na avaliação dos serviços, quando comparada as outras dimensões, totalizando uma média geral de 3,88 pontos. O

menor grau de qualidade é visto na questão 6, que sintetiza a importância da gráfica em realizar seus serviços de acordo com o prazo de execução prometido ao cliente, chegando à média de 3,20. Sua maior média está na questão 8, a qual expressa a importância da gráfica ser de confiança, com média de 4,74.

A variável referente a responsividade (questão 10 a 13) atingiu uma média geral de desempenho observado pelo cliente de 4,23 pontos. O atributo de maior pontuação refere-se à questão 10, a qual afirma a importância da equipe de funcionários da gráfica está à disposição para atender aos pedidos e necessidade dos clientes, tendo média de 4,40. Sua menor pontuação encontra-se na questão 13, que compreende ao fato dos funcionários da gráfica atender prontamente seus clientes, estando sempre disponíveis, tendo média de 4,00.

A característica que compreende a dimensão de segurança (questão 14 a 17) é vista na percepção dos clientes como a variável de maior qualidade em serviços ofertados pela gráfica, com média geral de 4,50. O quesito considerado de maior qualidade é expresso na questão 14 com média de 4,68 pontos, onde o cliente salienta que os funcionários da gráfica transmitem confiança. A questão de menor índice de qualidade está no quesito 17 com uma média de 4,22, nessa variável o cliente avalia a qualidade dos serviços baseado na percepção em relação aos funcionários serem educados, simpáticos e corteses com seus clientes.

Por fim, é avaliada a dimensão de empatia (questão 18 a 22), tal variável atingiu uma média geral de 4,23 pontos. A questão de maior qualidade é vista no quesito 18 com média de 4,44, nessa questão é abordado o dever dos funcionários da gráfica darem atenção individualizada aos clientes. Enquanto que a questão de menor pontuação é observada no quesito 19, sendo sua média de 3,62 pontos, essa variável enfatiza que a gráfica funciona em horários convenientes aos seus clientes.

Observando a média geral de cada atributo, verifica-se que o atributo considerado pelos clientes como o de maior qualidade refere-se à segurança (questão 14 a 17) com uma média de 4,49. O atributo visto com maior insatisfação na percepção do cliente diz respeito à confiabilidade (questão 5 a 9) sendo sua média geral de 3,85.

Tabela 2 - Percepção dos clientes sobre os serviços prestados pela gráfica

| Características | Atendimento Recebido | | | | | |
|--|----------------------|---|----|----|----|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Médias |
| TANGIBILIDADE | | | | | | |
| 1. A gráfica possui equipamentos modernos e conservados. | 0 | 4 | 10 | 19 | 17 | 3,98 |
| 2. As instalações físicas da gráfica são visualmente bonitas e agradáveis. | 2 | 5 | 14 | 21 | 8 | 3,56 |

| | | | | | | |
|--|---|---|----|----|----|-------------|
| 3. Os funcionários têm aparência e trajes bem cuidados, adequados às características do ambiente de trabalho. | 0 | 3 | 17 | 11 | 19 | 3,92 |
| 4. Os mostruários, informativos e panfletos entregues aos clientes são de fácil compreensão e visualmente atrativos. | 0 | 2 | 8 | 18 | 22 | 4,20 |
| Média Geral do Atributo 1 | | | | | | 3,92 |
| CONFIABILIDADE | | | | | | |
| 5. A gráfica executa os serviços e procedimentos de forma correta da primeira vez, não ocasionando retrabalho e transtornos. | 9 | 6 | 11 | 6 | 18 | 3,36 |
| 6. A gráfica presta seus serviços de acordo com o prazo de execução prometido ao cliente. | 7 | 8 | 13 | 12 | 10 | 3,20 |
| 7. Quando os clientes têm algum problema, a gráfica demonstra profundo interesse em resolvê-lo, e assim atender suas necessidades. | 1 | 1 | 8 | 19 | 21 | 4,16 |
| 8. A gráfica é de confiança. | 0 | 0 | 0 | 13 | 37 | 4,74 |
| 9. A gráfica mantém seus registros atualizados sobre os clientes sem possibilidades de erros. | 0 | 4 | 11 | 18 | 17 | 3,96 |
| Média Geral do Atributo 2 | | | | | | 3,88 |
| RESPONSIVIDADE | | | | | | |
| 10. Na gráfica, a equipe de funcionários está à disposição para atender aos pedidos e necessidade do cliente. | 0 | 1 | 7 | 13 | 29 | 4,40 |
| 11. Na gráfica, os funcionários informam aos clientes com exatidão quando os serviços serão executados e de que forma. | 0 | 1 | 12 | 15 | 22 | 4,16 |
| 12. Os funcionários da gráfica sempre procuraram ajudar seus clientes. | 0 | 1 | 6 | 17 | 26 | 4,36 |
| 13. Os funcionários da gráfica atendem prontamente seus clientes, estando sempre disponíveis. | 0 | 6 | 9 | 14 | 21 | 4,00 |
| Média Geral do Atributo 3 | | | | | | 4,23 |
| SEGURANÇA | | | | | | |
| 14. O comportamento dos funcionários da gráfica transmite confiança aos clientes. | 0 | 0 | 1 | 14 | 35 | 4,68 |
| 15. Os clientes da gráfica sentem-se seguros ao fazerem uso de seus serviços. | 0 | 0 | 2 | 17 | 31 | 4,58 |
| 16. Na gráfica, os funcionários têm conhecimento adequado para responder às perguntas e dúvidas dos clientes. | 0 | 0 | 3 | 19 | 28 | 4,50 |
| 17. Os funcionários da gráfica são educados, simpáticos e corteses com os seus clientes. | 2 | 3 | 6 | 10 | 29 | 4,22 |
| Média Geral do Atributo 4 | | | | | | 4,50 |
| EMPATIA | | | | | | |
| 18. Os funcionários da gráfica dão atenção individualizada ao cliente. | 0 | 0 | 6 | 16 | 28 | 4,44 |
| 19. A gráfica funciona em horários convenientes aos seus clientes. | 3 | 6 | 14 | 11 | 16 | 3,62 |
| 20. A gráfica tem uma equipe de funcionários que dá atenção personalizada ao cliente. | 0 | 0 | 8 | 17 | 25 | 4,34 |
| 21. A gráfica prioriza os interesses e as necessidades do cliente. | 0 | 0 | 5 | 22 | 23 | 4,36 |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|----|----|-------------|
| 22. Na gráfica, os funcionários têm conhecimento das necessidades específicas de seus clientes, para assim atendê-las. | 0 | 0 | 8 | 15 | 27 | 4,38 |
| Média Geral do Atributo 5 | | | | | | 4,23 |
| Legenda: 1 - Discordo Totalmente 2 - Discordo Parcialmente 3 - Nem concordo nem discordo 4 - Concordo Parcialmente 5 - Concordo Totalmente | | | | | | |

Fonte: Elaborado pela Autora

4.5 Análise dos Gaps

Outra forma de avaliação é apresentada na tabela 3, referente à análise dos gaps sobre os fatores de qualidades dos serviços abordados no questionário. A fórmula utilizada para o cálculo dos gaps é a seguinte:

$$Gap = \text{Percepção} - \text{Expectativa}$$

A tabela contém os valores das médias de percepção e expectativa observadas na pesquisa com base na escala SERVQUAL, resultantes da avaliação do cliente sobre a qualidade dos serviços da gráfica. O propósito dessa análise é identificar as lacunas existentes na qualidade dos serviços, sendo necessário para isso subtrair o atendimento recebido pelo atendimento esperado, resultando no gap médio.

Sob essa perspectiva, observa-se que quanto maior for o gap, menor será a avaliação da qualidade do serviço e quanto menor for o gap, mais elevada será a avaliação da qualidade do serviço. Caso o gap seja igual a zero, não há diferença entre as expectativas e a percepção do serviço.

A partir da tabela 3, pode-se perceber que todos os itens das dimensões apresentaram gaps negativos, logo a qualidade percebida pelos clientes em relação aos serviços prestados pela gráfica é vista como insatisfatória.

Tabela 3 - Análise do Gaps

| Características | Percepção Média | Expectativa Média | Gap Médio |
|--|------------------------|--------------------------|------------------|
| TANGIBILIDADE | 3,92 | 4,76 | -0,84 |
| 1. A gráfica deve possuir equipamentos modernos e conservados. | 3,98 | 4,54 | -0,56 |
| 2. As instalações físicas da gráfica devem ser visualmente bonitas e agradáveis. | 3,56 | 4,92 | -1,36 |
| 3. Os funcionários devem ter aparência e trajes bem cuidados, adequado às características do ambiente de trabalho. | 3,92 | 4,66 | -0,74 |
| 4. Os mostruários, informativos e panfletos entregues aos clientes devem ser de fácil compreensão e visualmente atrativos. | 4,20 | 4,90 | -0,70 |
| CONFIABILIDADE | 3,88 | 4,97 | -1,09 |
| 5. A gráfica deve executar os serviços e procedimentos de forma correta da primeira vez, não ocasionando retrabalho e transtornos. | 3,36 | 4,98 | -1,62 |
| 6. A gráfica deve prestar seus serviços de acordo com o prazo de execução prometido ao cliente. | 3,20 | 5,00 | -1,80 |
| 7. Quando os clientes têm algum problema, a gráfica deve demonstrar profundo interesse em resolvê-lo, e assim atender suas necessidades. | 4,16 | 4,98 | -0,82 |
| 8. A gráfica deve ser de confiança. | 4,74 | 5,00 | -0,26 |
| 9. A gráfica deve manter seus registros atualizados sobre os clientes sem possibilidades de erros. | 3,96 | 4,88 | -0,92 |
| RESPONSIVIDADE | 4,23 | 4,84 | -0,61 |
| 10. Na gráfica, a equipe de funcionários deve estar à disposição para atender aos pedidos e necessidade do cliente. | 4,40 | 4,82 | -0,42 |
| 11. Na gráfica, os funcionários devem informar aos clientes com exatidão quando os serviços serão executados e de que forma. | 4,16 | 4,94 | -0,78 |
| 12. Os funcionários da gráfica devem sempre procurar ajudar seus clientes. | 4,36 | 4,92 | -0,56 |
| 13. Os funcionários da gráfica devem atender prontamente seus clientes, estando sempre disponíveis. | 4,00 | 4,68 | -0,68 |
| SEGURANÇA | 4,50 | 4,96 | -0,46 |
| 14. O comportamento dos funcionários da gráfica deve transmitir confiança aos clientes. | 4,68 | 4,98 | -0,30 |
| 15. Os clientes da gráfica devem sentir-se seguros ao fazerem uso de seus serviços. | 4,58 | 4,94 | -0,36 |
| 16. Na gráfica, os funcionários devem ter conhecimento adequado para responder às perguntas e dúvidas dos clientes. | 4,50 | 4,96 | -0,46 |
| 17. Os funcionários da gráfica devem ser educados, simpáticos e corteses com os seus clientes. | 4,22 | 4,94 | -0,72 |
| EMPATIA | 4,23 | 4,59 | -0,35 |
| 18. Os funcionários da gráfica devem dar atenção individualizada ao cliente. | 4,44 | 4,56 | -0,12 |

| | | | |
|--|------|------|-------|
| 19. A gráfica deve funcionar em horários convenientes aos seus clientes. | 3,62 | 4,22 | -0,60 |
| 20. A gráfica deve ter uma equipe de funcionários que dê atenção personalizada ao cliente. | 4,34 | 4,50 | -0,16 |
| 21. A gráfica deve priorizar os interesses e as necessidades do cliente. | 4,36 | 4,80 | -0,44 |
| 22. Na gráfica, os funcionários devem ter conhecimento das necessidades específicas de seus clientes, para assim atendê-las. | 4,38 | 4,86 | -0,48 |

Fonte: Elaborado pela Autora

A variável de tangibilidade (questão 1 a 4) mostra que o item que apresenta maior gap médio absoluto e eventualmente a menor qualidade nos serviços encontra-se na questão 2, referente a existência de instalações físicas visualmente bonitas e agradáveis na gráfica, com gap médio de -1,36. Enquanto que seu maior índice de qualidade está na questão 1 que representa a existência de equipamentos modernos e conservados, com gap médio de -0,56 (Gráfico 4).

Na escala SERVQUAL os fatores tangíveis, permitem os clientes avaliarem as instalações físicas da organização. Segundo Kotler e Armstrong (2007), na intangibilidade dos serviços os consumidores procuram avaliar a sua qualidade baseadas nas instalações, no pessoal, nos preços, nos equipamentos e nas comunicações já que isso representa o que eles podem ver. Então cabe as organizações fornecerem boas evidências de serviços no intuito de passar uma boa impressão a seus clientes.

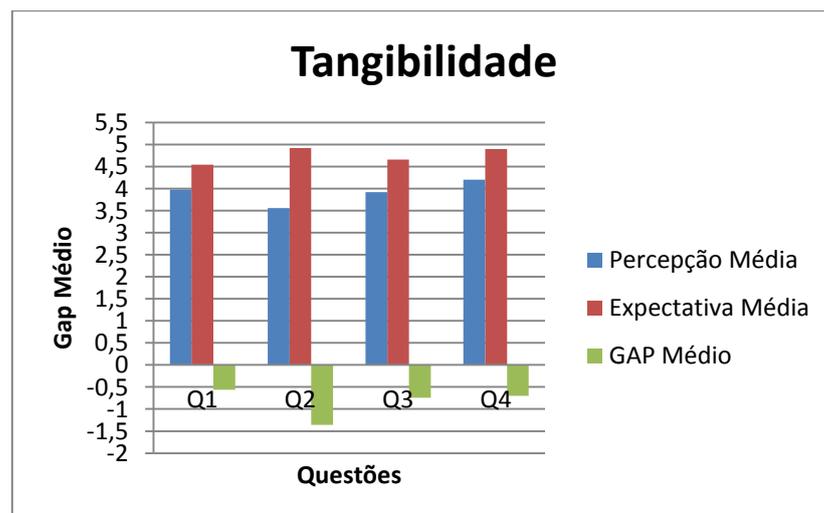


Gráfico 4 - Médias das percepções, expectativas e gaps da variável tangibilidade

Fonte: Elaborado pela Autora

Quanto a confiabilidade (questão 5 a 9), o item de maior gap médio absoluto compreende a questão 6, destacando uma insatisfação quanto a prestação do serviço de acordo com o prazo de execução prometido ao cliente, seu gap médio é de -1,80. O item de maior satisfação está na questão 8, que se trata da confiança fornecida pela gráfica aos seus clientes, com gap médio de -0,26 (Gráfico 5).

As características de confiabilidade, de acordo com Lovelock e Wright (2006), vão colaborar para medir o desempenho percebido com a satisfação do consumidor, no que diz respeito à boa execução de suas atividades tais como agilidade, rapidez e confiança.

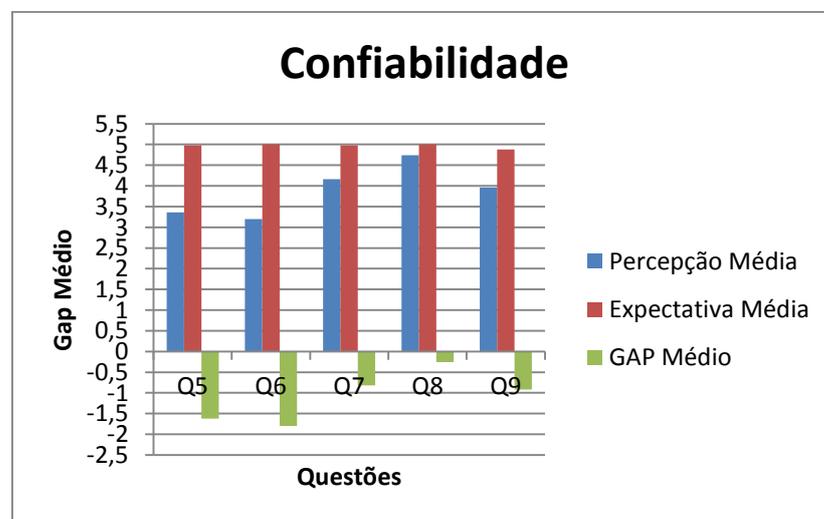


Gráfico 5- Médias das percepções, expectativas e gaps da variável confiabilidade

Fonte: Elaborado pela Autora

Se tratando da dimensão responsividade (questão 10 a 13), consta-se que o item de menor qualidade é observado na questão 11, caracterizado pela insatisfação do cliente no que diz respeito à necessidade dos funcionários informarem com exatidão quando os serviços serão executados e de que forma, seu gap médio é de -0,78. Enquanto o nível de maior satisfação é encontrado na questão 10 com gap médio de -0,42, a qual afirma que a equipe de funcionários está à disposição para atender aos pedidos e necessidade do cliente (Gráfico 6).

Segundo Lovelock e Wright (2006), a disponibilidade dos funcionários em ajudar seus clientes, caracterizando preocupações e solidariedade para solucionar os problemas da clientela, condiciona qualidade aos serviços.

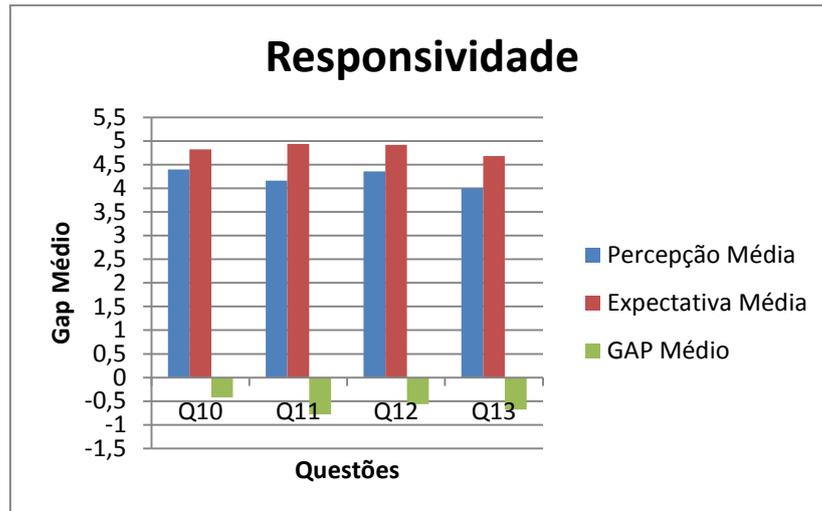


Gráfico 6 - Médias das percepções, expectativas e gap da variável responsividade

Fonte: Elaborado pela Autora

Na dimensão de segurança (questão 14 a17) o item de maior insatisfação é visto no quesito 17 onde os funcionários do banco deveriam ser educados, simpáticos e corteses com seus clientes, seu gap médio é - 0,72. Quanto ao item de maior satisfação foi identificada a questão 14, apresentando gap médio de -0,30, sua abordagem refere-se ao fato de que os funcionários transmitem confiança aos seus clientes (Gráfico 7).

Lovelock e Wright (2006) argumentam que é de suma importância para os funcionários de uma empresa transmitir segurança no desempenho de suas funções, dessa forma o cliente se sente seguro ao acreditar que pode contar com funcionários capacitados a desenvolver atividades que irão satisfazer suas necessidades de forma eficiente.

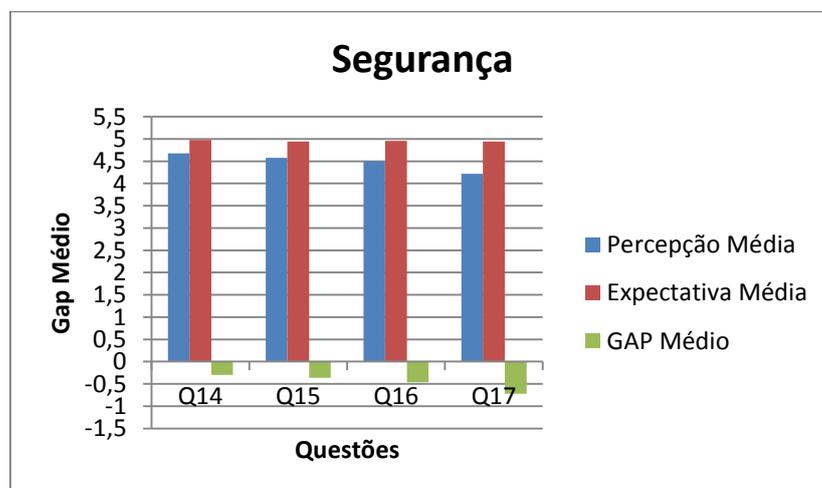


Gráfico 7 - Médias das percepções, expectativas e gaps da variável segurança

Fonte: Elaborado pela Autora

Analisando a dimensão referente à empatia (questão 18 a 22), observou-se que o item de maior gap médio absoluto encontra-se na questão 19, com média de -0,60, salientando o fato da gráfica se dispor a funcionar em horários convenientes aos seus clientes. Sendo o quesito de menor gap médio absoluto observado na questão 18 referente a gráfica ter uma equipe de funcionários que dá atenção individualizada ao cliente, seu gap médio corresponde a -0,12 (Gráfico 8).

Características de empatia, de acordo com Lovelock e Wright (2006), reflete em uma abordagem das empresas em adotar medidas que atendam as necessidades específicas de seus clientes dando atenção especial às essas individualidades.

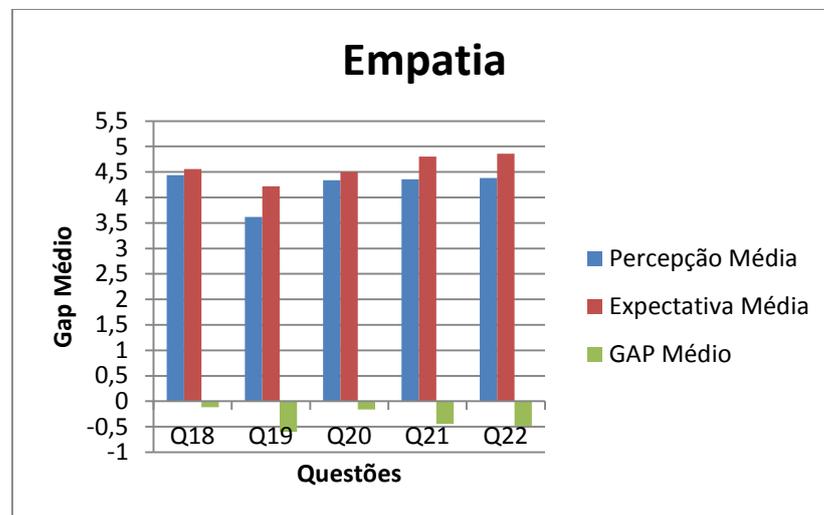


Gráfico 8 - Médias das percepções, expectativas e gaps da variável empatia

Fonte: Elaborado pela Autora

Fazendo uma análise geral foi possível observar que o critério de maior satisfação dos clientes em relação às cinco dimensões abordadas, encontra-se na variável de empatia, com seu gap médio de -0,35, já o critério de maior insatisfação refere-se à confiabilidade com -1,09. Englobando todos os itens, é possível ver que o quesito de maior satisfação do cliente está na questão 18 da dimensão de empatia com gap médio de -0,12, a qual refere a atenção individualizada dada aos clientes pelos funcionários da gráfica. E o item de maior insatisfação encontra-se na questão 6 referente a dimensão de confiabilidade, seu gap médio é de -1,80.

4.6 Análise do Quartis

Para melhor identificação dos itens considerados mais críticos, ou seja, a identificação dos quesitos que devem ter maior prioridade na detecção de falhas que comprometam a prestação do serviço, considerou-se neste estudo a Análise dos Quartis. Esta análise, proposta por Freitas (2005), utiliza a medida de tendência central denominada Quartil para classificar a prioridade de cada item em regiões críticas, considerando para tal os valores da percepção média, expectativa média e gap médio de cada item. Para ter situação crítica, é preciso que os itens da percepção média tenham os menores valores, na expectativa média os maiores valores e no gap médio os maiores valores absolutos.

Por exemplo, itens cuja percepção média seja menor que o valor do primeiro Quartil corresponderiam a 25% do total de itens, sendo estes caracterizados como itens de “prioridade crítica” (tais itens têm prioridade crítica de ações corretivas/ preventivas). Os próximos itens mais críticos seriam aqueles cujos valores de percepção média estariam entre o primeiro e o segundo Quartil (itens de Alta Prioridade), correspondendo a 50% do total de itens e assim por diante.

A tabela 4 apresenta a classificação de prioridades dos itens, definida em cores, considerando os Quartis obtidos a partir da percepção média, expectativa média e gap médio. Esses valores dos Quartis, como foi citado anteriormente, foram encontrados com auxílio do *Minitab 17* (Apêndice B), aplicativo do *Office*, mas podem ser calculados também através da equação (3) a seguir:

Equação 3 – Valores dos Quartis

$$Qi = i * \frac{n + 1}{4}$$

Onde:

i= 1, 2 e 3 (dependendo do quartil a ser calculado)

n = quantidade de números no conjunto de dados

Na percepção, verifica-se que os itens mais críticos estão nas dimensões tangibilidade, sendo: o item 2 (disponibilidade de instalações físicas bonitas e agradáveis) e o item 3 (aparência e trajés bem cuidados dos funcionários); confiabilidade, sendo: o item 5 (execução dos serviços e procedimentos de forma correta de primeira vez) e o item 6 (prestação dos serviços de acordo com o prazo de execução prometido ao cliente); e empatia, sendo: o item 19 (funcionamento da gráfica em horário convenientes aos seus clientes).

Observa-se que na expectativa os itens mais críticos estão nas dimensões confiabilidade, sendo: o item 5 (execução dos serviços e procedimentos de forma correta de primeira vez), o item 6 (prestação dos serviços de acordo com o prazo de execução prometido ao cliente), o item 7 (demonstração de profundo interesse para resolver algum problema dos clientes) e o item 8 (gráfica ser de confiança); e segurança, sendo: o item 14 (transmissão de confiança aos clientes através do comportamento dos funcionários).

Quanto ao gap os itens mais críticos estão nas dimensões confiabilidade, sendo: execução dos serviços e procedimentos de forma correta de primeira vez (item 5), prestação dos serviços de acordo com o prazo de execução prometido ao cliente (item 6), demonstração de profundo interesse para resolver algum problema dos clientes (item 7) e registros atualizados dos clientes sem possibilidades de erros (item 9); e tangibilidade, sendo: disponibilidade de instalações físicas bonitas e agradáveis (item 2).

Por fim, percebe-se que existem dois quesitos que estão em situação crítica tanto na percepção e expectativa quanto no gap. Os quais são: item 5 (execução dos serviços e procedimentos de forma correta de primeira vez) e o item 6 (prestação dos serviços de acordo com o prazo de execução ao cliente).

Tabela 4 - Classificação da Prioridade dos Itens

| Classificação da Prioridade dos Itens | | | | | | | | |
|---------------------------------------|----------------|-------------------|-----------------|--------------|-------------------|-----|-------|-------------------|
| Percepção Média | | Expectativa Média | | GAP Médio | | | | |
| Q6 | 3,20 | 1º Quartil = 3,95 | Q19 | 4,22 | 1º Quartil = 4,68 | Q18 | -0,12 | 1º Quartil = 0,41 |
| Q5 | 3,36 | | Q20 | 4,50 | | Q20 | -0,16 | |
| Q2 | 3,56 | | Q1 | 4,54 | | Q8 | -0,26 | |
| Q19 | 3,62 | | Q18 | 4,56 | | Q14 | -0,30 | |
| Q3 | 3,92 | | Q3 | 4,66 | | Q15 | -0,36 | |
| Q9 | 3,96 | 2º Quartil = 4,21 | Q13 | 4,68 | 2º Quartil = 4,91 | Q10 | -0,42 | 2º Quartil = 0,58 |
| Q1 | 3,98 | | Q21 | 4,80 | | Q21 | -0,44 | |
| Q13 | 4,00 | | Q10 | 4,82 | | Q16 | -0,46 | |
| Q7 | 4,16 | | Q22 | 4,86 | | Q22 | -0,48 | |
| Q11 | 4,16 | | Q9 | 4,88 | | Q12 | -0,56 | |
| Q4 | 4,20 | 3º Quartil = 4,41 | Q4 | 4,90 | 3º Quartil = 4,97 | Q1 | -0,56 | 3º Quartil = 0,79 |
| Q17 | 4,22 | | Q2 | 4,92 | | Q19 | -0,60 | |
| Q20 | 4,34 | | Q12 | 4,92 | | Q13 | -0,68 | |
| Q12 | 4,36 | | Q11 | 4,94 | | Q4 | -0,70 | |
| Q21 | 4,36 | | Q15 | 4,94 | | Q17 | -0,72 | |
| Q22 | 4,38 | Q17 | 4,94 | Q3 | -0,74 | | | |
| Q10 | 4,40 | Q16 | 4,96 | Q11 | -0,78 | | | |
| Q18 | 4,44 | Q5 | 4,98 | Q7 | -0,82 | | | |
| Q16 | 4,50 | Q7 | 4,98 | Q9 | -0,92 | | | |
| Q15 | 4,58 | Q14 | 4,98 | Q2 | -1,36 | | | |
| Q14 | 4,68 | Q6 | 5,00 | Q5 | -1,62 | | | |
| Q8 | 4,74 | Q8 | 5,00 | Q6 | -1,80 | | | |
| Prioridade: | Crítica | Alta | Moderada | Baixa | | | | |

Fonte: Elaborado pela Autora

4.7 Sugestões de Melhoria

Em um mercado cada vez mais competitivo, torna-se necessário que as organizações utilizem métodos e técnicas para gerenciamento do uso de recursos (capital, humano, material, equipamento etc.), recursos estes que são notadamente mais restritos e escassos.

No contexto desse trabalho, na impossibilidade real da organização alocar seus recursos para aprimorar a qualidade dos serviços prestados à luz de todos os itens críticos simultaneamente, torna-se evidente a necessidade de priorizar os itens considerados mais críticos.

Nesse sentido, uma reunião foi realizada com a participação do proprietário da gráfica e a autora da pesquisa, visando identificar as prováveis causas que evidenciaram os itens mais críticos e assim propor ações de melhorias.

A gráfica teve em todas as questões qualidade inaceitável. Sendo confiabilidade, tangibilidade, segurança e empatia as dimensões que apresentaram os itens mais críticos. É preciso que o proprietário seja cauteloso com esses resultados e comece a se preocupar em fazer ações corretivas e preventivas para não correr o risco de perder mais clientes para a concorrência.

Em relação à dimensão confiabilidade, percebe-se que está é sem dúvida a variável que merece maior destaque tanto pela sua importância em satisfazer o consumidor no momento que ele precisa ou apenas ao atendimento de um prazo estabelecido. Erros recorrentes de procedimentos na retaguarda contribuem para a construção de uma percepção negativa do serviço como, por exemplo: Dimensionamento da capacidade produtiva de forma intuitiva, mau planejamento na previsão de entrega dos serviços, falta de padrões para os processos produtivos, o que provoca variação de tempo de produção de um funcionário para o outro e produtos defeituosos que ocorrem principalmente em dois momentos: na impressão e confecção dos produtos. Há outro erro que ocorre em menor proporção se comparado aos dois primeiros, definido pelo GAP 5, que se dá no erro de comunicação entre o desejo do cliente e a interpretação do designer/atendente. Embora este último erro apontado seja menos recorrente configura maior custo pra empresa visto que ele passa por todos os processos de confecção do produto/serviço: criação, impressão e confecção para posteriormente ser detectado.

A seguir, na tabela 5, apresentam-se umas sugestões de melhorias sucintas à respeito desses quesitos considerados mais críticos, identificados na análise dos gaps e quartis.

Tabela 5 - Ações de Melhoria para os itens críticos da dimensão confiabilidade

| Confiabilidade | |
|--|---|
| Itens Críticos | Ações de Melhoria |
| 5. Prestação dos serviços de acordo com o prazo de execução prometido ao cliente | <p>Evitar que o estoque de insumos zere;</p> <p>Não vender itens sem que se confirmem a existência de insumos necessários para a produção dos mesmos em quantidade suficiente no estoque;</p> <p>Calcular o tempo de confecção dos itens mais vendidos para se mensurar, com menor chance de erro, os prazos dados aos clientes;</p> <p>Padronizar atividades e produtos a fim de provocar a menor variação possível no tempo de produção de um funcionário para outro.</p> |
| 6. Execução dos serviços e procedimentos de forma correta de primeira vez, não ocasionando retrabalhos e transtornos | <p>Treinar os colaboradores. Esse treinamento pode ser feito na própria empresa sem custo nenhum, tendo reuniões periódicas, mostrando como o trabalho do setor pode interferir no processo seguinte;</p> <p>Manutenção periódica das máquinas e equipamentos;</p> <p>Aumentar o fluxo de informação e comunicação entre o cliente e o designer/atendente;</p> <p>Implantar um controle de qualidade mais rígido.</p> |
| 7. Demonstração de profundo interesse em resolver algum problema do cliente | <p>Treinar os funcionários por meio de aprendizagem prática problematizando situações para os colaboradores resolverem. Esse treinamento pode ser feito pelo dono da empresa, mostrando que o funcionário deve entender o problema, buscar a melhor solução, agir rapidamente, não deixar o cliente desamparado e saber a quem direcionar se a resolução não estiver ao seu alcance.</p> |
| 8. Confiança transmitida aos clientes pela gráfica | <p>Bom atendimento;</p> <p>Cumprir prazos prometidos os clientes;</p> <p>Entregar o serviço correto de primeira vez, sem ocasionar retrabalhos e transtornos;</p> <p>Rapidez na entrega dos serviços;</p> <p>Demonstrar interesse em satisfazer as necessidades dos clientes;</p> <p>Demonstrar disposição e flexibilidade ao buscar soluções para os clientes.</p> |

| | |
|--|--|
| 9. Registros atualizados sobre os clientes sem possibilidade de erro | Utilizar sistemas mais sofisticados para atualizar esses registros. E treinar os funcionários para utilizar esses sistemas com eficiência. Essa prática de atualizar registros favorece um atendimento contínuo, pois na situação do cliente realizar um novo contato querendo informações sobre sua solicitação, qualquer atendente poderá dar continuidade no atendimento. A riqueza de informações coletadas e registradas no atendimento, evita o constrangimento do cliente ser questionado mais de uma vez sobre a mesma coisa por diferentes profissionais. |
|--|--|

Fonte: Elaborado pela Autora

Analisando os resultados dos quartis, percebe-se que dois quesitos da dimensão tangibilidade foram considerados críticos, sendo: o item 2 e o item 3. Esse resultado pode ter sofrido interferência pelo fato da recepção da empresa ser muito pequena, além disso, não ter um local adequado e de fácil visualização para colocar os mostruários, deixando uma impressão de “bagunça”. Vale ressaltar também a falta de mais assentos para esperar pela vez do atendimento ou pelo serviço. Uma possível causa para o item 3 aparecer como crítico nessa dimensão é fato da empresa não possuir um fardamento formal para os atendentes da linha de frente, levando muitas vezes a confundir esses atendentes com clientes. A tabela 6, a seguir, resume algumas sugestões de melhoria para estes quesitos considerados críticos na análise dos quartis.

Tabela 6 - Ações de melhoria para os itens críticos da dimensão tangibilidade

| Tangibilidade | |
|--|--|
| Itens Críticos | Ações de Melhoria |
| 2. Disponibilidade de instalações físicas bonitas e agradáveis | <p>Procurar incrementar o componente evidência física de modo a influenciar a percepção do cliente interno e externo junto a especialistas em design e arquitetura. Através do paisagismo, cores, móveis, iluminação e etc.;</p> <p>Acrescentar assentos e uma televisão para que os clientes esperem a sua vez de atendimento ou pelo serviço com mais conforto;</p> <p>Criar um local específico e de fácil visualização para armazenar os mostruários, pois os mesmos ficam espalhados dando uma impressão de “bagunça” na recepção da gráfica;</p> |

| | |
|---|---|
| | O proprietário da gráfica poderia participar do Programa Sebrae Design, o qual desenvolve seminários para conscientizar os empresários sobre a importância desse componente para tornar o ambiente mais atraente. |
| 3. Os funcionários devem ter aparência e trajes bem cuidados, adequado às características do ambiente de trabalho | Confeccionar um fardamento formal para os funcionários da empresa, em especial, para os da linha de frente. |

Fonte: Elaborado pela Autora

Na dimensão empatia o item considerado mais crítico, segundo a análise dos quartis, foi em relação a gráfica funcionar em horários convenientes aos seus clientes. Uma possível causa para isso, seria o fato da empresa interromper o fornecimento do serviço no horário de almoço (12h) e só voltar a funcionar às 14h da tarde, pois muitos clientes utilizam esse intervalo do almoço para resolverem alguma coisa. Outra possível causa seria o fato da empresa não funcionar aos sábados. Segundo o proprietário da empresa eles tentam estender o fornecimento do serviço durante a semana até às 19h, para compensar esse fechamento aos sábados, mas mesmo assim essa prática não está sendo bem avaliada pelos clientes.

Tabela 7 - Ações de melhoria para o item crítico da dimensão empatia

| Empatia | |
|---|---|
| Itens Críticos | Ações de Melhoria |
| 19. A gráfica deve funcionar em horários convenientes aos seus clientes | Não interromper o fornecimento do serviço no horário de almoço, ou seja, nos horários de 12 às 14h já que é uma prática comum das concorrentes, fechar às 18h e voltar a funcionar aos sábados. |

Fonte: Elaborado pela Autora

Por fim, a tabela 8, abaixo, apresenta uma ação de melhoria sucinta para o item considerado crítico da dimensão segurança. Como esse item foi considerado crítico na expectativa média dos clientes, possuindo um dos maiores valores, a empresa deve se empenhar para aprimorar seus pontos fracos nesse quesito.

Tabela 8- Ações de melhoria para o item crítico da dimensão segurança

| Segurança | |
|--|---|
| Itens Críticos | Ações de Melhoria |
| 14. O comportamento dos funcionários da gráfica deve transmitir confiança aos clientes | Treinar a equipe de funcionários. Ou seja, preparar todos os colaboradores sobre os procedimentos da empresa, metodologia de trabalho, atendimento, entrega, cobrança, visão e missão da Empresa, produtos e serviços oferecidos, concorrência, consumidores e etc. |

Fonte: Elaborado pela Autora

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente as organizações de serviços precisam constantemente acompanhar as mudanças cada vez mais rápidas no mercado no intuito de corresponder os níveis de qualidade desejada de seus clientes, estes que por sua vez estão a cada dia mais exigentes. Neste contexto é imprescindível e de grande importância o constante aprimoramento bem como desenvolvimento dos cinco atributos da qualidade: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia.

O setor de serviços como um todo é extremamente instável. A relatividade em se atingir níveis de qualidade que atendam e superem as expectativas dos consumidores está diretamente ligada a esta instabilidade. O que, na visão de alguns usuários é um nível aceitável de qualidade, para outros está abaixo do mínimo. Este fato se deve ao princípio de que, todo ser é distinto entre si, e isso deve ser respeitado.

Em consequência a abordagem feita sobre a temática de qualidade em serviços pode concluir que a pesquisa objetivou através da avaliação da qualidade dos serviços com base na percepção dos clientes, identificar quais atributos dos serviços são mais valorizados e requisitados pelos mesmos. Como também avaliar as lacunas em qualidade (gaps) existente dentro da empresa, de modo que seu resultado disponibilizará a empresa pesquisada subsídios capazes de promover uma melhoria contínua da qualidade de seus serviços.

Os métodos utilizados pela pesquisa caracterizaram-se pela análise em torno da qualidade dos serviços com base na percepção dos clientes, para isso adotou-se o método de análise de acordo com as cinco dimensões de qualidade: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia, mensurada através da aplicação do modelo SERVQUAL adaptado aos serviços gráficos.

Observou-se por meio desse estudo que, de modo geral, a qualidade dos serviços da gráfica estudada não foi muito bem conceituada pelos seus clientes, visto que as percepções acerca do serviço prestado não superaram as expectativas dos consumidores. Porém, vale ressaltar que o nível de expectativa é bem elevado, o que exige que a gráfica se empenhe para aprimorar seus pontos fracos objetivando estreitar lacunas de qualidade existentes em seus serviços.

Analisando as dimensões propostas pelo SERVQUAL, percebeu-se que as dimensões confiabilidade e tangibilidade apresentaram a maior diferença entre expectativas e percepções, ou seja, o maior gap médio absoluto, conseqüentemente uma maior insatisfação quanto a

prestação do serviço na percepção dos clientes. O item 6 da dimensão confiabilidade foi o que teve a maior pontuação negativa (maior gap médio absoluto), o qual se refere ao cumprimento de prazos prometidos aos clientes. Em relação às demais dimensões, observou-se que a dimensão empatia foi a que apresentou menor diferença entre expectativas e percepções, sendo assim o critério de maior satisfação dos clientes. O item de menor gap médio absoluto e maior satisfação do cliente compreende a questão 18, destacando a atenção individualizada dada ao cliente.

Como todas as variáveis da qualidade pesquisada estavam abaixo das expectativas dos consumidores da gráfica, foi necessário utilizar a análise dos quartis para definir quais itens seriam considerados mais críticos, ou seja, os quesitos que deveriam ter maior prioridade na detecção de falhas que comprometem a prestação do serviço, para que as melhorias fossem sugeridas. Logo, os itens considerados mais críticos na percepção média estavam nas dimensões confiabilidade (questões 5 e 6), na tangibilidade (questões 2 e 3) e empatia (questão 19). Quanto a expectativa média, os quesitos mais críticos foram nos critérios confiabilidade (questões 5, 6, 7 e 8) e segurança (questão 14). E em relação ao gap médio, observou-se que os itens mais críticos pertenciam às dimensões confiabilidade (questões 5, 6, 7 e 9) e tangibilidade (questão 2). Percebeu-se que as questões 5 e 6 foram consideradas críticas na expectativa média, percepção média e gap médio.

Por fim, no intuito de sugerir futuras investigações sobre o tema proposto, é aconselhável a utilização de métodos que possibilitem maior aprofundamento da pesquisa. Sendo assim, seria interessante a utilização de uma metodologia de caráter qualitativo, capaz de oferecer o conhecimento detalhado das causas referentes aos resultados da pesquisa, fazendo uso, por exemplo, do diagrama de Ishikawa. Esse diagrama também conhecido como “diagrama de causa e efeito”, “diagrama Espinha-de-peixe” ou “diagrama 6M” é uma das ferramentas mais eficazes e mais utilizadas nas ações de melhoria e controle de qualidade nas organizações, permitindo agrupar e visualizar as várias causas que estão na origem de qualquer problema ou de um resultado que se pretende melhorar.

A pesquisa também se mostra útil aos funcionários da gráfica estudada, que através das informações contidas nessa abordagem, podem desenvolver estratégias que venham aprimorar a qualidade na oferta de seus serviços, por meio do conhecimento das suas principais falhas e inadequações sob a percepção de seus clientes.

REFERÊNCIAS

ABIGRAF. **Boletim de atividade industrial.** Disponível em: <<http://www.abigraf.org.br/dados-economicos>>. Acesso em: 24 Mai. 2015.

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços.** São Paulo: Pioneira, 1992.

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Atlas, 2001.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2004. Disponível em: <http://www.uniabeu.edu.br/publica/index.php/RE/article/view/26/pdf_23>. Acesso em: 3 jul. 2015.

ARRUDA, M. C. C., ARRUDA, M. L. Satisfação do cliente das companhias aéreas brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas.** v. 38, n.3, p.25-33, Jul./Set., 1998.

BNDES. **Indústria Gráfica.** Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/grafica.pdf>. Acesso em: 24 Mai. 2015.

BAPTISTA, M. M; LEONARDT, M. P. L. A qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos usuários em uma biblioteca universitária. **Bibl. Univ.**, Belo Horizonte, v.1, n.1, p. 50-59, jan./jun., 2011.

BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais.** Florianópolis: UFSC. 6º ed. 2006.

BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas.** Petrópolis: Vozes, 2000. Disponível em: <<http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>>. Acesso em: 3 Jul. 2105.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica.** 5º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COELHO, C. D. dos A. **Avaliação da Qualidade Percebida em Serviços: aplicação em um colégio privado de ensino fundamental e médio.** Florianópolis, 2004. 179 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. 5. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

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

DIAS, Sergio R. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DUARTE, R. Pesquisa Qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 01, n. 115, 2002.

EBERLE, L. **Identificação das dimensões da qualidade em serviços: um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior localizada em Caxias do Sul – RS**. Caxias do Sul, 2009. 146 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 6º ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FREITAS, A. L. P. A qualidade em serviços no contexto da competitividade. **Revista Produção Online**. vol. 5, nº 1, p. 1-24, Mar., 2005.

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

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

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4º ed. 8. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

GHOBIAN, A.; SPELLER, S.; JONES, M. Service quality: concepts and models. **International Journal of Quality & Reliability Management**.UK, v.11, n. 9, p. 43-66, 1994.

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

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

JOHNSTON, R. Identifying the critical determinants of service quality in retail banking: importance and effect. **International Journal of Bank Marketing**. UK, v. 15, n.4, p. 111-116, 1997.

JOHNSTON, R. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. **International Journal of Service Industry Management**. UK, v. 6, n. 5, p. 53-71,1995.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios deMarketing**.12º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAIA, M. C. S. **Uma Abordagem para avaliação da satisfação dos clientes em empresas de serviços de saúde: aplicação da integração dos modelos servqual, kano e QFD**. Recife, 2013. 144 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Pernambuco.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MDIC. **Comércio de serviços: informações gerais, exportações e como notificar barreiras**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/bartecnicas/barservicos/cartilhaservicos.pdf>>. Acesso em: 15 Abr. 2015.

NASCIMENTO, C. D. M. do, et al. Avaliação da Qualidade na Prestação de Serviço Através da Aplicação da Escala Servqual em uma Empresa Distribuidora. In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração, **Anais: VIII Convibra Administração**, 2010.

NETO, L., et al. Método SERVQUAL: um estudo de satisfação em uma escola de idiomas. In: Simpósio de Engenharia de Produção, **Anais: XIII SIMPEP – Bauru**, São Paulo, 2006.

NEVES, A. R. **Qualidade no atendimento**: a chave para o seu sucesso pessoal e empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

OLIVEIRA, O. J. (Org.). **Gestão da qualidade**: introdução à história e fundamentos. In: Gestão da qualidade– tópicos avançados. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, D. de Pinho R. de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 19º Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of marketing**. USA, v.49, n.4, p. 41-50, Fall 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Reassessment of expectations as a comparison standard on measuring service quality: implications for further research. **Journal of Marketing**. v. 58, n. 1, p. 111-124, January, 1994.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of retailing**. USA, v. 64, n. 1, p. 12-40, Spring, 1988.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. Understanding Customer Expectations of Service. **Sloan Management Review**., v. 32, n. 3, p. 39-48, Spring, 1991.

PASQUALI, R. C. **Metodologia para melhoria de processos de linha de frente em serviços**: aplicação em laboratório de análises clínicas. Florianópolis,2002. 122 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

PINHEIRO, Roberto Meireles. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. 3º ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

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

ROCHA, I. **Gestão da qualidade nos serviços bancários de uma agência em picos- PI**: Um foco na celeridade e segurança. Picos, 2011. 63 f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí.

ROCHA, V. A. G. A; OLIVEIRA, P. A. da S. Avaliando a qualidade de serviço: Aplicação da Escala SERVQUAL numa grande instituição bancária. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais: XXVII ENANPAD**, Atibaia, 2003.

SANTOS, L. C. **Projeto e análise de processos de serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca.** Florianópolis, 2000. 110 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.

SANTOS, R. **Análise de Mercado.** Brasília: SEBRAE, 2001. Disponível em <http://licita.seplag.ce.gov.br/pub/168287/ANALISE_MERCADO_PARTICIPANTE.pdf>. Acesso em: 15 Mar. 2016.

SEBRAE. **Como montar uma gráfica.** Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-gr%C3%A1fica#naveCapituloTopo>>. Acesso em: 23 Mai. 2015.

SCHMENNER, R. W. **Administração de operações em serviços.** São Paulo: Futura, 1999.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** 4º ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, A. M., et al. Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil. In: DE NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. (Org). **Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil.** Brasília: IPEA, 2006.

SILVESTRO, R. Positioning services along the volume-variety diagonal: the contingencies of service design, control and improvement. **International Journal of Operations and Production Management.** v.9, n.4, 1999. p.399-420.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** 1º ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TRIVINÕS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 8º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2º ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário



QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DA GRÁFICA

Este questionário tem por finalidade conhecer sua opinião sobre a qualidade na prestação de serviços da Gráfica. Ele é formado por 3 partes, sendo que na primeira solicitam-se alguns dados de identificação, na segunda parte é avaliada a sua **expectativa** quanto ao serviço da gráfica (como você gostaria que o serviço fosse executado) e na terceira parte é avaliado **como esse serviço foi executado**. Solicitamos a você que responda a **TODAS** as questões com atenção, reproduzindo suas opiniões com a máxima fidelidade. As avaliações serão mantidas sob sigilo e sua identidade não será divulgada.

1ª PARTE - QUESTÕES DE IDENTIFICAÇÃO

Tipo de pessoa:

- Física Jurídica

Faixa etária:

- Até 20 De 21 a 30 De 31 a 40 De 41 a 50
 De 51 a 60 Acima de 60

Cliente da gráfica:

- Primeira vez Há menos de 6 meses Há mais de 6 meses e menos de 1 ano
 Há mais de 1 ano e menos de 2 Há mais de 2 até 5 anos Há mais de 5 anos

2ª PARTE- AVALIAÇÃO DA EXPECTATIVA SOBRE O SERVIÇO

Por favor, indique o grau que você acha que a gráfica deveria apresentar das características descritas em cada questão. Faça isso assinalando um dos cinco números após cada enunciado. Não há respostas certas ou erradas – estamos interessados no número que melhor representa suas expectativas sobre o trabalho da gráfica.

| Legenda: | | | | | |
|--|----------------------|---|---|---|---|
| 1. Discordo totalmente | | | | | |
| 2. Discordo parcialmente | | | | | |
| 3. Nem concordo nem discordo | | | | | |
| 4. Concordo parcialmente | | | | | |
| 5. Concordo totalmente | | | | | |
| Características | Atendimento Esperado | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| TANGIBILIDADE | | | | | |
| 1. A gráfica deve possuir equipamentos modernos e conservados. | | | | | |
| 2. As instalações físicas da gráfica devem ser visualmente bonitas e agradáveis. | | | | | |
| 3. Os funcionários devem ter aparência e trajes bem cuidados, adequado às características do ambiente de trabalho. | | | | | |
| 4. Os mostruários, informativos e panfletos entregues aos clientes devem ser de fácil compreensão e visualmente atrativos. | | | | | |
| CONFIABILIDADE | | | | | |
| 5. A gráfica deve executar os serviços e procedimentos de forma correta da primeira vez, não ocasionando retrabalho e transtornos. | | | | | |
| 6. A gráfica deve prestar seus serviços de acordo com o prazo de execução prometido ao cliente. | | | | | |
| 7. Quando os clientes têm algum problema, a gráfica deve demonstrar profundo interesse em resolvê-lo, e assim atender suas necessidades. | | | | | |
| 8. A gráfica deve ser de confiança. | | | | | |
| 9. A gráfica deve manter seus registros atualizados sobre os clientes sem possibilidades de erros. | | | | | |
| RESPONSIVIDADE | | | | | |
| 10. Na gráfica, a equipe de funcionários deve estar à disposição para atender aos pedidos e necessidade do cliente. | | | | | |
| 11. Na gráfica, os funcionários devem informar aos clientes com exatidão quando os serviços serão executados e de que forma. | | | | | |
| 12. Os funcionários da gráfica devem sempre procurar ajudar seus clientes. | | | | | |
| 13. Os funcionários da gráfica devem atender prontamente seus clientes, estando sempre disponíveis. | | | | | |
| SEGURANÇA | | | | | |
| 14. O comportamento dos funcionários da gráfica deve transmitir confiança aos clientes. | | | | | |
| 15. Os clientes da gráfica devem sentir-se seguros ao fazerem uso de seus serviços. | | | | | |
| 16. Na gráfica, os funcionários devem ter conhecimento adequado para responder às perguntas e dúvidas dos clientes. | | | | | |
| 17. Os funcionários da gráfica devem ser educados, simpáticos e corteses com os seus clientes. | | | | | |
| EMPATIA | | | | | |
| 18. Os funcionários da gráfica devem dar atenção individualizada ao cliente. | | | | | |
| 19. A gráfica deve funcionar em horários convenientes aos seus clientes. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 20. A gráfica deve ter uma equipe de funcionários que dê atenção personalizada ao cliente. | | | | | |
| 21. A gráfica deve priorizar os interesses e as necessidades do cliente. | | | | | |
| 22. Na gráfica, os funcionários devem ter conhecimento das necessidades específicas de seus clientes, para assim atendê-las. | | | | | |

3ª PARTE - AVALIAÇÃO DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO

As questões a seguir relacionam-se às suas impressões sobre o serviço da gráfica que você recebeu. Para cada enunciado, por favor, diga em que grau você acredita que a gráfica tenha a característica descrita pelo enunciado. Você pode marcar qualquer um dos números intermediários que indique o seu grau de concordância.

| Legenda: | | | | | |
|--|----------------------|---|---|---|---|
| 1. Discordo totalmente | | | | | |
| 2. Discordo parcialmente | | | | | |
| 3. Nem concordo nem discordo | | | | | |
| 4. Concordo parcialmente | | | | | |
| 5. Concordo totalmente | | | | | |
| Características | Atendimento Recebido | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| TANGIBILIDADE | | | | | |
| 1. A gráfica possui equipamentos modernos e conservados. | | | | | |
| 2. As instalações físicas da gráfica são visualmente bonitas e agradáveis. | | | | | |
| 3. Os funcionários têm aparência e trajes bem cuidados, adequados às características do ambiente de trabalho. | | | | | |
| 4. Os mostruários, informativos e panfletos entregues aos clientes são de fácil compreensão e visualmente atrativos. | | | | | |
| CONFIABILIDADE | | | | | |
| 5. A gráfica executa os serviços e procedimentos de forma correta da primeira vez, não ocasionando retrabalho e transtornos. | | | | | |
| 6. A gráfica presta seus serviços de acordo com o prazo de execução prometido ao cliente. | | | | | |
| 7. Quando os clientes têm algum problema, a gráfica demonstra profundo interesse em resolvê-lo, e assim atender suas necessidades. | | | | | |
| 8. A gráfica é de confiança. | | | | | |
| 9. A gráfica mantém seus registros atualizados sobre os clientes sem possibilidades de erros. | | | | | |
| RESPONSIVIDADE | | | | | |
| 10. Na gráfica, a equipe de funcionários está à disposição para atender aos pedidos e necessidade do cliente. | | | | | |
| 11. Na gráfica, os funcionários informam aos clientes com exatidão quando os serviços serão executados e de que forma. | | | | | |
| 12. Os funcionários da gráfica sempre procuraram ajudar seus clientes. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 13. Os funcionários da gráfica atendem prontamente seus clientes, estando sempre disponíveis. | | | | | |
| SEGURANÇA | | | | | |
| 14. O comportamento dos funcionários da gráfica transmite confiança aos clientes. | | | | | |
| 15. Os clientes da gráfica sentem-se seguros ao fazerem uso de seus serviços. | | | | | |
| 16. Na gráfica, os funcionários têm conhecimento adequado para responder às perguntas e dúvidas dos clientes. | | | | | |
| 17. Os funcionários da gráfica são educados, simpáticos e corteses com os seus clientes. | | | | | |
| EMPATIA | | | | | |
| 18. Os funcionários da gráfica dão atenção individualizada ao cliente. | | | | | |
| 19. A gráfica funciona em horários convenientes aos seus clientes. | | | | | |
| 20. A gráfica tem uma equipe de funcionários que dá atenção personalizada ao cliente. | | | | | |
| 21. A gráfica prioriza os interesses e as necessidades do cliente. | | | | | |
| 22. Na gráfica, os funcionários têm conhecimento das necessidades específicas de seus clientes, para assim atendê-las. | | | | | |

APÊNDICE B – Imagens

