

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS - UFAM  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS POR UMA  
GALERIA POPULAR DE MANAUS**

**ALBERTO ROGÉRIO FIGUEIRÊDO LARRAT**

MANAUS  
2017

**ALBERTO ROGÉRIO FIGUEIRÊDO LARRAT**

**AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS POR UMA  
GALERIA POPULAR DE MANAUS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós  
Graduação em Engenharia de Produção da  
Universidade Federal do Amazonas, como  
parte do requisito para obtenção do título de  
Mestre em Engenharia de Produção, área de  
Concentração Gestão de Operações e Serviços.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ocildeide Custódio da Silva

MANAUS  
2017

### Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

L333a Larrat, Alberto Rogério Figueirêdo  
Avaliação dos serviços prestados por uma galeria popular de  
Manaus / Alberto Rogério Figueirêdo Larrat. 2017  
93 f.: il. color; 31 cm.

Orientadora: Ocilde Custódio da Silva  
Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -  
Universidade Federal do Amazonas.

1. Gestão de Serviços. 2. Galerias Populares. 3. Qualidade em  
Serviços. 4. Modelo Servqual. I. Silva, Ocilde Custódio da II.  
Universidade Federal do Amazonas III. Título

**ALBERTO ROGÉRIO FIGUEIRÊDO LARRAT**

**AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS POR UMA  
GALERIA POPULAR DE MANAUS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão de Operações e Serviços.

**Aprovada em 19 de Dezembro de 2017**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Joaquim Maciel da Costa Craveiro  
Universidade Federal do Amazonas-UFAM

---

Profa. Doutora Fabiana Lucena Oliveira  
Universidade Federal do Amazonas-UFAM

---

Prof. Doutor Marcus Túlio Tomé Catunda  
Universidade Federal do Amazonas-UFAM

## **DEDICATÓRIA**

Ao meu DEUS que me conduziu com coragem e determinação, sendo minha fonte de força, paz, amor e sabedoria. A minha mãe Dilza, a minha esposa Irlanda, companheira de grandes jornadas, a minha irmã Rosana, a minha filha Ana Cláudia e ao meu genro Thiago Victor pela preocupação, colaboração, apoio, pelo tempo roubado de suas companhias e pela ausência em momentos importantes e, em especial a minha irmã Roséle (in memoriam) meu porto seguro para sempre, pelo amor que contribuiu para encorajar-me nessa luta. Aos meus tios Carlos Larrat (Dindo) e Sandra Larrat e minha prima Maria do Perpétuo Socorro Ferreira Ferreira (Quinha), que fizeram com que o meu sonho se tornasse realidade, dedico-lhes esta conquista como forma de gratidão.

## **AGRADECIMENTOS**

A minha Prof.<sup>a</sup> e orientadora Dra. Ocilde Custódio da Silva, pela paciência e ensinamentos.

A Prof.<sup>a</sup> Dra. Fabiana Lucena de Oliveira pelo apoio, atenção, dedicação e sugestões na produção e desenvolvimento deste trabalho.

Aos amigos Marcello Pires da Fonseca, Marivan Tavares, Sandra Cad e Solange Louzada, pelo apoio nos momentos que mais precisei.

Aos amigos que de uma maneira ou de outra contribuíram para a conclusão deste trabalho.

A Prefeitura Municipal de Manaus, pela valiosa contribuição no processo de desenvolvimento e aprimoramento deste trabalho.

Aos colegas da turma de Engenharia de produção que compartilharam comigo essa caminhada.

Aos meus entes queridos, pois estaremos sempre unidos, em pensamento e coração, nos quais busco me espelhar, pelo seu caráter e honra ilibada. Aos meus pais Alberto da Silva Larrat, Adelino Gonçalves Bastos e Moisés Abraham Larrat. Com saudade agradeço a vocês que, mesmo através de suas ausências precoces, tornaram-me forte para superar as dificuldades do caminho, mais humano para viver de uma forma plena e exercer minha profissão de uma forma digna.

*Quando a paixão não dá certo  
(não há porque me culpar)  
Eu não me permito chorar  
(já não vai adiantar)  
E recomeço do zero  
Sem reclamar...*

*(Nando Reis - Aldir Blanc)*

## RESUMO

A gestão da qualidade em serviços vem se tornando a cada dia uma das áreas mais relevantes nas pesquisas em Engenharia de Produção. Diante disso, o setor de serviços vem assumindo importante papel para o desenvolvimento da economia, uma vez que está inserido em um ambiente de negócios altamente competitivo. Isto se deve ao nítido aumento do setor, passando a ocupar a principal posição na geração de empregos formais no país, superando as indústrias, gerando assim, ocupação e renda. Acredita-se que seja necessário buscar a melhoria em todos os seus processos, uma vez que na produção de serviços há a inseparabilidade do processo produtivo do produto final. A gestão de serviços passa a ser um relevante diferencial e requer sempre avaliar a satisfação dos envolvidos. Dessa forma, a satisfação pode ser regular, mas a qualidade se particulariza como um parâmetro de longo prazo, uma vez que, ela necessita de ferramentas que possibilitem mensurar e acompanhar constantemente. O presente estudo abordou o tema avaliação dos serviços prestados por uma galeria popular de Manaus e teve como problemática analisar os impactos gerados pelo processo de transferência dos camelôs das ruas para a galeria Espírito Santo. Nesse contexto, buscou-se responder a seguinte questão: Como avaliar e medir a qualidade dos serviços percebido pelos permissionários permitindo a sua melhoria contínua? Frente ao exposto, esta dissertação teve por objetivo geral analisar como os permissionários avaliam a qualidade dos serviços, baseado na escala Likert, para mensurar a qualidade percebida, que auxilie a sua melhoria contínua. Para tanto, estabeleceu-se como objetivos específicos: demonstrar as dimensões da qualidade, analisar os impactos socioeconômicos gerados para os permissionários instalados na galeria Espírito Santo, mapear os obstáculos que prejudicam a qualidade na prestação de serviços da galeria e avaliar os resultados encontrados no estudo de caso, propondo ações de melhorias com base na lacuna identificada pelo modelo SERVQUAL. A metodologia utilizada para a realização do estudo de caso consistiu em pesquisa de campo em que foi realizada a aplicação de questionários estruturados compostos de 18 perguntas destinadas à 200 permissionários da galeria, aplicados nos meses de fevereiro e março de 2015. Também foram realizadas análises documentais fornecidas pela organização pesquisada. Os resultados desta pesquisa de campo proporcionaram um panorama da qualidade dos serviços e os obstáculos que prejudicam a prestação dos serviços ofertados.

**Palavras-chave:** gestão de serviços; galerias populares; qualidade em serviços; modelo SERVQUAL

## ABSTRACT

The quality management in services has been becoming one of the most relevant areas of research in Production Engineering. Given this, the services sector has been assuming an important role for the development of the economy, since it is inserted in a highly competitive business environment. This is due to the sharp increase in the sector, taking the leading position in the generation of formal jobs in the country, surpassing the industries, thus generating employment and income. It is believed that it is necessary to seek improvement in all its processes, since in the production of services there is the inseparability of the productive process of the final product. Service management becomes a relevant differential and always requires evaluating the satisfaction of those involved. In this way, satisfaction can be regular, but quality is particularized as a long-term parameter, since it needs tools that allow measurement and monitoring constantly. The present study dealt with the evaluation of the services provided by a popular gallery in Manaus and had as a problem to analyze the impacts generated by the process of transfer of street vendors from the streets to the Espírito Santo gallery. In this context, we tried to answer the following question: How to evaluate and measure the quality of services perceived by the permission holders allowing their continuous improvement? In view of the foregoing, this dissertation had as general objective to analyze how the licensees evaluate the quality of the services, based on the Likert scale, to measure the perceived quality, that helps to its continuous improvement. In order to do so, the following specific objectives were established: to demonstrate the dimensions of quality, to analyze the socioeconomic impacts generated by the licensees installed in the Espírito Santo Gallery, to map the obstacles that hamper the quality of the gallery services and to evaluate the results found in the study of cases, proposing actions for improvements based on the gap identified by the SERVQUAL model. The methodology used to carry out the case study consisted of field research in which the application of structured questionnaires composed of 18 questions for the 200 gallery licensees applied in the months of February and March of 2015 were also carried out. Documentary analyzes provided by the research organization. The results of this field survey provided an overview of the quality of the services and the obstacles that hamper the provision of the services offered.

**Keywords:** service management; popular galleries; quality in services; SERVQUAL model.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fatores que podem influenciar as expectativas dos clientes .....	30
Figura 2 – Dimensões da qualidade em serviços.....	33
Figura 3 – Fluxograma ou diagrama de processo .....	42
Figura 4 – Diagrama ou gráfico de Pareto .....	43
Figura 5 – Diagrama de causa e efeito ou diagrama de Ishikawa .....	44
Figura 6 – Diagrama de dispersão ou correlação .....	45
Figura 7 – Histograma .....	46
Figura 8 – Gráfico de carta ou de controle .....	47
Figura 9 – Folha de verificação .....	48
Figura 10 – Modelo dos gaps da qualidade em serviços .....	52
Figura 11 – Classificação da pesquisa.....	59
Figura 12 – Distribuição dos permissionários quanto ao Sexo .....	63
Figura 13 – Distribuição dos permissionários quanto à faixa etária.....	64
Figura 14 – Distribuição dos permissionários quanto a escolaridade .....	64
Figura 15 – Distribuição dos permissionários quanto ao tempo de atividade.....	65
Figura 16 – Distribuição quanto aos produtos comercializados.....	66
Figura 17 – Delineamento da pesquisa.....	66

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Eras de evolução da qualidade.....	37
Tabela 2 – Contribuições dos ‘gurus da qualidade’ .....	38

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características que separam os produtos dos serviços .....	27
Quadro 2 – Características dos serviços .....	27
Quadro 3 – Determinantes da qualidade de serviço .....	36
Quadro 4 – Princípios do método 5W2H .....	49
Quadro 5 – Resumo das ferramentas da qualidade.....	49
Quadro 6 – Gaps existentes e suas características .....	53
Quadro 7 – Dimensões e fatores da qualidade dos serviços adaptado SERVQUAL .....	56
Quadro 8 – Exemplo de escala de Likert.....	57
Quadro 9 – Coleta de dados da pesquisa .....	67
Quadro 10 – Ranking Médio das Dimensões .....	69
Quadro 11 – Ranking Médio Acessibilidade.....	70
Quadro 12 – Ranking Médio Tangibilidade .....	72
Quadro 13 – Ranking Médio Presteza .....	73
Quadro 14 – Ranking Médio Garantia .....	75
Quadro 15 – Ranking Médio Empatia.....	77
Quadro 16: Relação entre os objetivos e os resultados da pesquisa.....	80

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Avaliação Acessibilidade .....	71
Gráfico 2 – Avaliação Tangibilidade.....	72
Gráfico 3 – Avaliação Presteza .....	74
Gráfico 4 – Avaliação Garantia .....	76
Gráfico 5 – Avaliação Empatia .....	77

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5W2H - *What, Where, Who, When, Why, How e How much*

AGU - Advocacia-Geral da União

DECIN – Departamento de Comércio

FUMIPEQ - Fundo Municipal de Fomento à Micro e Pequena Empresa

IPHAN - Instituto do Patrimônio Histórico, Artístico e Cultural

IPTU – Imposto Predial e Territorial Urbano

PAC – Pronto Atendimento ao Cidadão

PIB – Produto Interno Bruto

TOC – *Theory of Constraints* – Teoria das Restrições

PMM – Prefeitura Municipal de Manaus

PROCON - Programa de Proteção e Orientação ao Consumidor

PNE – Portadores de Necessidades Especiais

SINETRAM - Sindicato das Empresas de Transporte de Passageiros do Estado do Amazonas

SEMC – Secretaria Municipal do Centro

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	16
1.1 Do contexto ao problema.....	16
1.2 Objetivos.....	18
1.3 Justificativa.....	18
1.4 Delimitação do estudo .....	20
1.5 Estrutura do trabalho .....	20
<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	21
2. Origem das Galerias .....	21
2.1 Galerias populares em Manaus.....	22
2.2 Serviços .....	25
2.2.1 O setor de serviços na economia .....	25
2.2.2 Definições e características de serviços.....	26
2.2.3 Qualidade em serviços.....	28
2.3 Dimensões da qualidade em serviços .....	31
2.3.1 Confiabilidade .....	31
2.3.2 Presteza.....	31
2.3.3 Segurança .....	32
2.3.4 Empatia.....	32
2.3.5 Tangíveis .....	32
2.3.6 Determinantes da qualidade em serviços .....	34
2.4 Qualidade: evolução do conceito.....	37
2.5 Ferramentas da qualidade .....	41
2.5.1 Fluxograma ou diagrama de processo .....	41
2.5.2 Diagrama ou gráfico de Pareto .....	43
2.5.3 Diagrama de causa e efeito ou diagrama de Ishikawa.....	44
2.5.4 Diagrama de disperso ou correlação.....	44
2.5.5 Histograma .....	45
2.5.6 Gráfico de conta ou de controle.....	46
2.5.7 Folha de verificação.....	47
2.5.8 Brainstorming .....	48
2.5.9 Plano de ação 5W2H .....	48
2.6 Modelo de avaliação da qualidade em serviços.....	51
2.6.1 Modelo de qualidade de serviço baseado em GAP .....	51
2.6.2 Modelo SERVQUAL .....	55
<b>METODOLOGIA</b> .....	59
3.1 Fundamentação.....	59
3.2 Seleção do estudo de caso .....	61
3.3 Definição da população e amostra .....	61
3.3.1 Perfil dos permissionários .....	63
3.4 Procedimentos da pesquisa.....	66
3.5 Coleta de dados.....	67
3.6 Tratamento dos dados .....	68
<b>RESULTADOS</b> .....	69
4.1. Análise de dados gerais .....	69
4.2. Análise dos impactos socioeconômicos gerados para os permissionários instalados na galeria Espírito Santo .....	78

4.3 Sugestão de melhorias.....	79
<b>CONCLUSÃO</b> .....	80
5.1 Quanto aos objetivos.....	80
5.2 Quanto ao trabalho realizado.....	81
REFERÊNCIAS .....	84
APÊNDICE .....	93

## INTRODUÇÃO

Neste capítulo introdutório são apresentadas as principais características do trabalho, a importância do tema que serve de base para a pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa do trabalho e a estrutura da dissertação.

### 1.1 Do contexto ao problema

A gestão de serviços cada vez mais vem se tornando uma das áreas mais significativas em pesquisa da Engenharia de Produção. É um setor de serviços que assume importante papel para o desenvolvimento da economia, uma vez que está inserido em um ambiente de negócios altamente competitivo. Isso se deve ao nítido aumento do setor, que passa a ocupar a principal posição na geração de empregos formais no país, superando até as indústrias e gerando ocupação e renda.

As atividades de serviços têm sido de suma importância para a sociedade, seja pelo posicionamento que desempenham no setor econômico, seja pelo *ranking* do Produto Interno Bruto (PIB), assim como na produção de empregos, por meio da observação das intenções e mudanças pela qual a economia mundial vive. A participação deste setor na ocupação de mão-de-obra e na formação de riqueza tem sido o principal parâmetro utilizado para realçar essa posição.

Dessa forma, o estudo da gestão de serviços pode ser entendido como uma forma particular da Administração de Operações. Johnston e Clark (2008) definem Administração de Operações como sendo a atividade de administrar processos, pessoas e recursos para fornecer os bens e serviços em um nível especificado de qualidade e de forma eficiente em custo. Ela também é responsável pela implementação da estratégia corporativa no nível operacional. Segundo os autores, há três tarefas fundamentais da administração de operações: desenvolver a estratégia de operações, melhorar continuamente a operação e gerenciar as operações diárias.

Nesse sentido, o gerenciamento de serviços pela visão das operações é extremamente desafiador e a gestão de serviços exige do gestor uma visão estratégica para subsidiá-lo numa ótica que foque em eficiência e concomitantemente na entrega de valor para os clientes. É necessário que a tomada de decisão leve em conta a destinação de recursos de forma correta e de acordo com o que o cliente preza. O que só é possível quando a organização investe para conhecer melhor os clientes e manter um canal aberto para ouvi-los (CORRÊA e CAON, 2002).

Desde a década de 80, muitos formatos de lojas não ofereceram resistência e deram lugar para novos tipos de formatos mais adequados às particularidades do mercado consumidor. A partir dessas transformações na economia, as organizações encontram-se num cenário competitivo, visto que a busca pelo cliente tem levado a constantes mudanças de estratégias, diversificando tipos diferentes de lojas e transformando o perfil varejista. Porém não há um formato ideal de loja de varejo, a melhor alternativa será aquela que melhor atender o negócio, onde características como comodidade, segurança e facilidade de estacionamento começaram a ganhar a preferência do consumidor.

De acordo com Churchill (2000, p. 417), o comércio varejista proporciona benefícios entre os clientes, produtores e atacadistas, criando valor de acordo com a disposição de uma enorme variedade de produtos em horários e quantidades de modo oportuno. E para os fornecedores (produtores e atacadistas) é uma forma eficiente de dispor os produtos ao consumidor final. Primeiro e mais importante passo nesse processo é conhecer o que o cliente quer e deseja na prestação de um serviço, uma vez que uma leitura incorreta em relação ao que os clientes esperam podem colocar o negócio em situação delicada e até mesmo a perenidade da organização em um mercado competitivo.

Nesse sentido, a gestão da qualidade dos serviços passa a ser um relevante diferencial e requer sempre avaliar a satisfação dos envolvidos, considerando que a satisfação pode ser regular, mas a qualidade se particulariza como um parâmetro de longo prazo, assim sendo, ela necessita de ferramentas que possibilitem mensurar e acompanhar constantemente.

Frente ao exposto, foi abordada a temática avaliação dos serviços prestados por uma galeria popular de Manaus: O caso da galeria Espírito Santo.

Este trabalho propõe a utilização do modelo SERVQUAL adaptado, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). O modelo é constituído por 18 perguntas que abrange as cinco Dimensões ou Determinantes a Qualidade, levando em consideração os critérios comuns às operações de serviços como: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e aspectos tangíveis. O resultado auxiliou nas ações de estratégias, para obter um melhor desempenho da organização, e detectar as tendências da qualidade em serviço na visão do cliente.

Segundo Zeithaml (1988 apud CHURCHILL JR, 2000), na formulação dessas estratégias, é imprescindível o conhecimento dos atributos referente ao valor percebido pelos clientes. Devido a essas mudanças e dos conceitos apresentados, este trabalho busca responder a seguinte questão: Como avaliar e medir a qualidade dos serviços percebido pelos clientes, permitindo a melhoria contínua?

## 1.2 Objetivos

### Objetivo geral:

Analisar como os permissionários avaliam a qualidade dos serviços, baseado na escala Likert, para mensurar a qualidade percebida, que auxilie a melhoria contínua.

### Objetivos específicos

1. Demonstrar as dimensões da qualidade;
2. Analisar os impactos socioeconômicos gerados para os permissionários instalados na galeria Espírito Santo;
3. Mapear os obstáculos que prejudicam a qualidade na prestação de serviços da galeria;
4. Avaliar os resultados encontrados no estudo de caso, propondo ações de melhorias com base na lacuna identificada pelo modelo SERVQUAL.

## 1.3 Justificativa

A qualidade na prestação de serviços e a procura da satisfação do consumidor deixou de ser um método eficaz para assegurar a fidelização de clientes novos e antigos. De acordo com Kotler (2003); Armstrong (2003); Churchill Jr. (2000); Gale (1996); Zeithaml (1988), é fundamental medir a satisfação dos clientes e a observação do valor percebido, uma vez que as organizações têm como objetivo a geração de lucro, assim como conquistar a maior parcela factível do mercado por meio do retorno de clientes.

As organizações, que continuam realizando as coisas da mesma forma por longos períodos, são logo ultrapassadas por concorrentes cada vez mais habilidosos, em evolução constante, num mundo de mudanças e muitas vezes drásticas. A única saída é melhorar (CORRÊA e CAON, 2009).

Nesse contexto, utilizaram várias estratégias, a fim de atrair e atender a maior quantidade de clientes possíveis, supondo que quanto maior for atendida as necessidades, maiores as chances de eles voltarem ao empreendimento, assim como estabelecer uma relação mais estreita.

Desse modo, é de suma importância o estudo dos serviços para constatar se os serviços ofertados são de qualidade e se os clientes conseguem perceber a qualidade embutida neles. A

qualidade do serviço é uma opinião geral do cliente sobre a entrega, que é constituída por uma série de experiências bem ou malsucedidas.

Gerenciar as lacunas no serviço ajudará a empresa a melhorar a qualidade, mas não são apenas por meio das lacunas que os clientes julgam um serviço, podem ser utilizadas também cinco dimensões amplas como critérios de julgamento: confiabilidade, tangibilidade, responsabilidade, segurança e empatia (LOVELOCK, 2001).

Esse estudo poderá contribuir com os fatores a seguir:

➤ **Contribuição para a organização**

- ✓ Implantar mecanismos para mensurar a qualidade e conhecer a percepção dos clientes para uma melhor prestação de serviços;
- ✓ Direcionar a gestão de serviços com a estratégia de negócios, a fim de direcionar esforços, buscar novas estratégias de operações para a organização e incorporar essa cultura nas atividades da organização;
- ✓ Investir na qualificação dos permissionários. O que representa maior eficácia nos serviços ofertados.

➤ **Contribuição acadêmica**

- ✓ Contribuir para o aprimoramento das publicações sobre a área serviços;
- ✓ Difundir modelos de ferramentas para gestão de serviços na esfera pública ou privada.

➤ **Contribuição prática**

- ✓ Ceder os procedimentos com a abordagem de gestão de serviços para aplicar nas organizações e buscar melhores resultados organizacionais.

➤ **Contribuição para a sociedade**

- ✓ Melhorar o conhecimento das pessoas sobre o conceito e prática de gestão de serviços.

#### **1.4 Delimitação do estudo de caso**

Esta pesquisa foi realizada na Galeria Popular Espírito Santo, localizada na Cidade de Manaus/AM, da qual foi analisado o impacto da transferência dos camelôs para a galeria Espírito Santo.

#### **1.5 Estrutura do trabalho**

Este trabalho estrutura-se em cinco capítulos. O capítulo dois apresenta a fundamentação teórica, a partir da revisão da literatura, que versa sobre a origem das galerias, galerias populares em Manaus, serviços, qualidade e evolução do conceito e ferramentas da qualidade.

No capítulo três, é descrita a metodologia utilizada, a fundamentação, a seleção do estudo de caso, definição da população e amostra, os procedimentos da pesquisa, as ferramentas que foram utilizadas para a coleta e análise dos dados, bem como foi realizada a validação dos resultados obtidos.

Em seguida, no quarto capítulo, apresentam-se os resultados preliminares e esperados.

No quinto capítulo, encerra este trabalho de pesquisa.

E finalizando, apresentam-se as referências utilizadas no trabalho.

## REVISÃO DA LITERATURA

O objetivo deste capítulo é demonstrar a conceitos sobre os principais assuntos utilizados na fundamentação teórica deste trabalho, que foram selecionados a partir de livros e artigos disponíveis na literatura. Tais materiais tratam do tema a origem das galerias populares, qualidade, ferramentas da qualidade, ferramenta SERVQUAL e qualidade em serviços.

### 2 ORIGEM DAS GALERIAS

A partir do final do século XVIII, devido às mudanças políticas e socioeconômicas oriundas da Revolução Política Francesa e da Revolução Industrial Inglesa, cada uma com suas particularidades, produziram novas maneiras de disposição da vida urbana. Nessa época, as cidades de Londres e Paris atraíram vultuosos investimentos duvidosos, incertos.

A área industrial de artigos de luxo surge como principal responsável pela ideia de galerias, porém elas nasceram como forma de empregar o capital em um imóvel, tendo a cooperação de pessoas com capital próprio do setor comercial e industrial, vislumbrando fornecer aos usuários áreas agradáveis ao consumo de bens e serviços. Na maior parte das vezes, as arcadas combinavam áreas de comércio no piso térreo e áreas para moradia e outros serviços nos andares superiores, sem desfigurar o princípio básico de serem áreas públicas, abertas à cidade e a vida urbana (ALEIXO, 2005).

Entende-se como galerias, lugares cobertos destinados ao passeio e ao comércio, coleção de imagens e formadora de um imaginário, fonte de vitalidade urbana. Conforme Vargas (2001, p. 177), a expressão galeria pode ser entendido como sinônimo de passagem ou arcada. A palavra passagem deriva do latim *passus* e remete a movimento. Geralmente as galerias situavam-se em ruas cobertas. Porém foi necessário aguardar a evolução tecnológica com a introdução do ferro e do vidro, a fim de viabilizar a construção de enormes coberturas de vidros.

As galerias passaram a formar complexos interligando áreas cobertas, ao abrigo do sol e chuva, o qual unia salões, casas de café e as galerias. Esses locais passaram a ser pontos de encontros de artistas, intelectuais da época, turistas, assim como de pessoas comuns que circulavam pelos seus corredores. Em geral, esse tipo de empreendimento unia duas ou mais ruas, enveredando pelas quadras, fazendo a conexão de edifícios ou espaços públicos com

outras áreas, onde oferecia uma alternativa de mudança do grande número de pessoas das principais ruas da cidade (HERTZBERGER, 1999).

No começo do século XX, com as novas propostas do espaço urbano em Paris, as galerias comerciais começaram a se desestruturar, perderam espaço para a construção de enormes eixos viários, fazendo com que a população de baixa renda fosse deslocada para outras áreas e surgindo a subdivisão da cidade, a área comercial da residencial. Em face disso, as galerias precisaram buscar alternativas de sobrevivência para as gerações futuras (BENJAMIM, 2007).

Vargas (2001, p. 167) sinalizou que uma junção de fatores propicia o surgimento das galerias cobertas, como um empreendimento imobiliário comercial, que se tornou possível pela convergência de vários fatores como enormes áreas de terrenos, assim como uma classe alta diferenciada, voltada para as finanças e o comércio, como também atender as novas necessidades dos consumidores, em que as circunstâncias políticas e socioeconômicas, forneciam o cenário ideal.

Esse tipo de comércio explorava espaços abertos, sendo empreendimentos comerciais apurados, com a tendência de explorar áreas de vendas para um novo nicho de compradores, criando um ambiente de lojas com áreas estreitas, a fim de dar ao consumidor uma melhor visualização das vitrines em ambos os lados. Segundo Hertzberger (1999, p.76), o princípio da galeria voltou a adquirir relevância local quando houve uma demanda por áreas de pedestres no centro das cidades, já que o volume do trânsito nas ruas havia se intensificado, fazendo com que suas áreas internas fossem utilizadas.

## **2.1 Galerias populares em Manaus**

As galerias comerciais são vistas como a primeira forma de shopping center a nascer nas cidades. É por meio delas que várias lojas se aglutinam no mesmo ambiente, passando a dividir espaços comuns, tentando chamar a atenção dos transeuntes, destinando à interligação mais segura e protegida entre duas ruas de movimento.

Uma das primeiras galerias a existir na cidade de Manaus foi o Condomínio do Edifício Galeria Central, situada à rua Marechal Deodoro, 172, centro, pertencente ao grupo J. G. Araújo. Era composta de 7 andares, diversas lojas pequenas em cada andar, assim como a Galeria Avenida. Dia 28 de setembro de 1990, um incêndio de enorme proporção destruiu grande parte dos edifícios situados no quarteirão composto pelas ruas Eduardo Ribeiro,

Quintino Bucaiúva, Marechal Deodoro e Teodoreto Souto, o qual atingiu o prédio da Galeria Central (BRAGA, 2013).

Em 1974, na Avenida Eduardo Ribeiro, esquina com a Saldanha Marinho, iniciou-se a construção do primeiro Centro de Compras de Manaus, chamado de Centro Comercial do Norte – Manaus Shopping Center ou apenas “Shopping Center”, concluído em 1976. O mesmo conta com 20 andares, tendo lojas nos primeiros andares, com 26 a 157 metros quadrados, com ar condicionado central e escadas rolantes. As salas comerciais são de 35 a 60 metros quadrados, contam com modernos elevadores e comodidades, tendo vista privilegiada para o Rio Negro. Sua arquitetura era arrojada para a época, contava com pontos de telefones nas lojas e salas comerciais, com quebra-sol, caixilhos de alumínio e vidros em cristal temperado fumê (BRAGA, 2013).

Com o processo de revitalização do centro histórico de Manaus em 2012, começaram a desenvolver mecanismos para a transferência dos vendedores ambulantes das ruas para um novo ambiente de negócios: os shoppings populares, denominados nesta gestão de galerias. O primeiro projeto a ser cogitado foi o “Shopping Popular de Manaus”, que começou a ser erguido na região portuária, com um espaço para aproximadamente 1,7 mil comerciantes. Em agosto de 2010, foi embargado pela Justiça Federal, e a Advocacia-Geral da União (AGU) garantiu a demolição, uma vez que umas das irregularidades apresentadas era por se tratar de uma zona portuária, e a área era tombada pelo Instituto do Patrimônio Histórico, Artístico e Cultural (Iphan). A segunda tentativa foi a construção de um camelódromo na praça Tenreiro Aranha, onde comerciantes afirmavam que, com a construção de um camelódromo naquela área, iria atrair mais clientes aos estabelecimentos próximos, fazendo do local uma área de visitação, principalmente pelos turistas que desembarcavam no porto (SEMC, 2013).

De acordo com o Censo de 2013, realizado pela Secretaria Municipal do Centro – SEMC, Manaus conta hoje com cerca de 6.973 ambulantes cadastrados, estando assim distribuídos: Centro (fixo) 2082; Centro (ambulante) 264; Bairros (fixo) 2596; Bairro (ambulante) 1265; Terminais de ônibus 552; Ponta Negra 214. O Departamento de Comércio – DECIN é o responsável pela supervisão, organização e controle do comércio informal. Cabe a ele conceder as autorizações conforme art. 7 da lei nº 674/2002, relativa ao Licenciamento e Fiscalização de Atividades em Estabelecimentos e Logradouros (SEMC, 2013)

Em 2016, como compromisso estratégico de sua administração, o Prefeito Arthur Virgílio Neto, após conversas com entidades e secretarias, fez sair do papel a construção de três shoppings populares para a retirada dos vendedores ambulantes dos logradouros públicos, através do programa Viva Centro Galerias Populares. Tal iniciativa objetivou a revitalização do

centro histórico, turístico e cultural, o direito de “ir” e “vir” dos pedestres, garantindo-lhes maior conforto e segurança, melhores condições das atividades comerciais a despoluição visual da paisagem e o lado profissional dos permissionários.

Aos que aguardam a alocação nas galerias, tiveram a opção de receber uma bolsa auxílio no valor de R\$ 1.000,00 e cestas básicas. Eles estão passando por cursos de qualificação profissionais e empreendedorismo com a parceria do SEBRAE. Para aqueles que não quiseram aderir as novas galerias, tiveram a opção do financiamento de R\$10 mil, por meio do Fundo Municipal de Fomento à Micro e Pequena Empresa (FUMIPEQ), com carência de sete anos e meio para começar a pagar e montar seu negócio próprio no bairro onde reside. Nesse caso, o comerciante não foi contemplado com a bolsa auxílio de R\$ 1 mil e nem a cesta básica. O valor do aluguel de um boxe deverá ficar um pouco acima de R\$ 400,00/mês. Os permissionários serão isentos de IPTU e de alvará de funcionamento nos dez primeiros anos, com taxas simbólicas da Previdência Social (SEMC, 2016).

A segunda galeria popular foi a Galeria dos Remédios, entregue dia 25 de outubro de 2014, está situada à Rua Miranda Leão, Centro, no antigo prédio do posto sete.

Possui uma área de 5.170m<sup>2</sup>, de um total de mais de sete mil metros quadrados, quatro andares e um mezanino, com 361 espaços comerciais. Quando a segunda fase for concluída, contará com 526 microempreendedores. O prédio da loja Acrópole que momentaneamente funciona como camelódromo da Miranda Leão e é onde estão alocados os comerciantes que deixaram as ruas do centro.

Esse espaço físico terá como diferencial 26 quichês para a venda de passagens fluviais, 19 lanchonetes e 1 praça de alimentação. Também contará com boxes com os serviços de salão de beleza, farmácia, posto do Pronto Atendimento ao Cidadão (PAC) serviços do Sistema Nacional de Emprego - SINE, bolsa família, Sindicato das Empresas de Transporte de Passageiros do Estado do Amazonas - SINETRAM, achados e perdidos, PROCON Municipal, concessionária de água e energia, farmácia popular, correios, elevadores e caixas eletrônicos. Para maior conforto conta com 12 banheiros projetados com acessibilidade total para portadores de necessidades especiais (PNE), tendo no último andar um mirante, que vai possibilitar aos usuários e visitantes contemplar vários pontos turísticos da cidade, e uma tacacaria, que saborear iguaria local. O investimento na Galeria dos Remédios foi na ordem de R\$ 7.939.280,52.

O terceiro e maior shopping popular entre os três receberá o nome de “Shopping T4” está sendo construído na Av. Camapuã, bairro de Jorge Teixeira, Zona Leste. Terá 12.118,21m<sup>2</sup> de área construída e vai dispor de 761 espaços comerciais, além de abrigar

Cinemas, 1 Supermercado, PAC, Pista de Caminhada, 3 Quadras de Esporte, Agências Bancárias, Loteria Esportiva e Praça de Alimentação com capacidade para 458 lugares, 15 lanchonetes e 4 restaurantes, 1 supermercado, estacionamento ampliado para 700 veículos. O investimento nesse empreendimento será de R\$ 40.305.176,22, uma vez que será construído do zero. Todos os projetos e plantas são de autoria e levam a assinatura da equipe do IMPLURB.

Apesar de todo investimento pelo poder público, transformando os camelôs em microempreendedores, muitos ainda estão com restrições financeiras, continuando na informalidade. Outro aspecto é que a prefeitura tem orientado os comerciantes de que com o CPF com restrição impossibilita a saída da informalidade. Tal situação leva-os a continuar negociando produtos de origem duvidosas e sem nota fiscal, caracterizando sonegação fiscal.

## **2.2 Serviços**

A contribuição do setor de serviços para a economia tem sido uma preocupação de estudiosos desde há muito tempo. Atualmente os economistas reconhecem que o setor de serviços é o maior contribuinte para a geração de empregos e para o produto interno bruto (PIB) da maioria dos países. O setor de serviços cresceu continuamente desde a segunda revolução industrial, atingindo sua posição hegemônica a partir de 1950 (CORRÊA e CAON, 2008).

### **2.2.1 O setor de serviços na economia**

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apud Corrêa e Caon (2008) indicam que no Brasil na década de 90 a repartição dos empregos nos três setores tradicionais da economia foi de 20% para a agricultura, 20% para as indústrias e 60% para o comércio e serviços. Uma proporção similar acontece na participação no PIB. O setor de serviços mantém 60%, a indústria participa com 30% e a agropecuária entra com 10%.

Embora estes sejam dados oficiais do IBGE e já demonstrem a supremacia dos serviços na economia brasileira, Corrêa e Caon (2008) estimam que eles subdimensionam a participação dos serviços. Algumas empresas são classificadas como indústrias, mas a maior parte de sua receita provém dos serviços que prestam. Um exemplo típico são as empresas que produzem elevadores e escadas rolantes. Muitas vezes elas chegam a vender produtos sem lucro, com o objetivo de garantir contratualmente um fluxo contínuo de negócios com o cliente por meio da venda de peças e de serviços de manutenção. Conforme o IBGE dentro dos setores

de serviços, as atividades de alojamento e alimentação são as que incluem o maior número de empresas, algo em torno de trezentas mil.

### **2.2.2 Definições e características de serviços**

A atividade de prestação de serviço diz respeito à realização de trabalho, independentemente das características formais do processo produtivo ou do produto resultante deste processo (MEIRELES, 2006).

Conforme a definição de serviços realizada por Grönroos (2009, p. 47), as características podem ser identificadas como uma atividade ou uma série de atividades; são produzidos e consumidos simultaneamente; e o cliente participa do processo de produção, pelo menos até certo ponto, sendo a natureza de processo sua característica mais importante. O autor ainda alega que os serviços não podem ser vistos meramente como um setor da economia, mas como fonte de vantagem competitiva para as organizações.

Existem várias definições distintas de serviços, apesar de todas abrangerem a intangibilidade e o consumo simultâneo como temas comuns (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005). Conforme os autores, serviço é uma experiência transitória, intangível, formada para um consumidor que realiza a compra. Las Casas (2002) conceitua serviço como algo que deve ser vivenciado; é uma experiência vivida, é o desempenho que se transfere.

Carvalho e Paladini (2005) declaram que dentre inúmeros conceitos de serviços de que se pode dispor na literatura, a que mais se aproxima é a da NBR ISO9004-2: “Serviço: resultado gerado por atividades da *“interface* entre fornecedor e cliente” e por atividades internas do fornecedor para atender às necessidades do cliente” (CARVALHO e PALADINI, 2005, p. 332).

Para Johnston e Clark (2008), o conceito de serviço pode ser entendido como o modo como a organização gostaria que os serviços fossem percebidos pelos clientes, funcionários e acionistas. Os autores frisam que o conceito de serviço deve abordar quatro elementos-chave em sua expressão: a experiência, o resultado, a operação e o valor do serviço.

De acordo com Kotler (2012), quando se define serviços, é importante destacar suas principais características, que são quatro as características: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Características que separam os produtos dos serviços

Intangibilidade	Diferente dos produtos, o serviços tem valor intangível, pois não podem ser vistos, sentidos, provados, cheirados ou ouvidos antes de serem comprados. Portanto, a tarefa do prestador de serviços é administrar a evidência para tornar “tangível o intangível”. Certamente a característica individual mais importante dos serviços. Ela deriva do fato de um serviço ser uma atuação, um desempenho, algo que alguém faz para outra pessoa. Seguindo o raciocínio de Kotler (2012) intangibilidade significa que o resultado de uma transação de serviço não é uma transferência de propriedade, como no caso de bens físicos. Não é algo que possa ser tocado, experimentado ou provado antes de ser comprado. A intangibilidade pode ser entendida como uma escala, ou seja, nem todos os serviços apresentam o mesmo grau de intangibilidade, na verdade muito poucos são 100% intangíveis, da mesma forma que nem todos os bens são 100% tangíveis.
Inseparabilidade	Serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, tornam-se inseparáveis. Simultaneidade ou Inseparabilidade como prefere Kotler (2012) significa que a produção e o consumo do serviço acontecem ao mesmo tempo e implicam na presença do fornecedor e do consumidor. Ambos exercem um papel ativo tanto na realização do serviço quanto na influência sobre a percepção de qualidade por parte do cliente. Os consumidores participam do processo de produção enquanto o serviço está sendo feito.
Variabilidade	Os serviços são totalmente diversificáveis, pois dependem de quem os fornecem e de quando e onde são fornecidos
Percibilidade	Serviços não podem ser armazenados, estocados, revendidos ou devolvidos.

Fonte: Kotler (2012).

Os serviços possuem várias características, que têm sido propostas e debatidas na literatura por vários autores, dentre eles, Parasuraman et al. (1985); Zeithaml et al. (1990); Grönroos (1995); Kotler (1998) e Fitzsimmons (2000). A tabela 2 resume as características de serviços e produtos físicos mais frequentemente mencionadas.

Quadro 2 - Características dos serviços

Bens físicos	Serviços
Tangíveis	Intangíveis
Homogêneos	Heterogêneos
Produção e distribuição separadas do consumo	Processos simultâneos de produção, distribuição e consumo
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor central produzido na fábrica	Valor central produzido em interações comprador-vendedor
Clientes não participam (normalmente) no processo de produção	Clientes participam da produção
Podem ser mantidos em estoque	Não podem ser mantidos em estoque
Transferência de propriedade	Não há transferência de propriedade

Fonte: Grönroos (2003).

### 2.2.3 Qualidade em serviços

O tema qualidade, a partir da década de 1960, vem sendo associada com a melhoria da performance de uma organização e como forma de estratégia (CUNHA, 2012). Uma vez que, de modo geral, ela pressupõe a supressão de erros e realiza de forma correta o que foi planejado na primeira vez (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

A partir de 1980, começou a surgir os primeiros estudos e a preocupação com a qualidade de serviços. Em 1982, Grönroos, iniciou o conceito de qualidade percebida de serviço e o seu modelo da qualidade total percebida de serviços.

Assim, houve uma urgência progressiva por melhoria na qualidade na prestação de serviços e, dessa forma, a propagação de metodologias que pudesse atender ao gerenciamento de serviços.

Conforme Grönroos (2003, p. 65), “um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviço e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente”. O autor informa que um serviço abrange relação de alguma forma com o fornecedor de serviço, uma vez que eles podem ser trocados, embora muitas outras não possam ser experimentados em um sentido tangível.

Nesse sentido, a partir da ideia de que a qualidade em serviços está relacionada a todo o processo de prestação de serviços, é interessante destacar os critérios que Grönroos (2004), fundamentado em um consistente conjunto de estudos experimentais e conceituais, apresenta como aspectos relacionados com a boa qualidade em serviços:

a) Profissionalismo e capacidade: refere-se à percepção de que a empresa dispõe de recursos físicos, conhecimento e capacidade profissional para executar o serviço;

b) Atitudes e comportamento: faz alusão à percepção de que as pessoas de contato na prestação do serviço estejam amigáveis e prontas a ajudar;

c) Acessibilidade e flexibilidade: relacionados a fatores como local, horários de funcionamento e flexibilidade para se ajustar às demandas do cliente;

d) Confiabilidade e integridade: refere-se à capacidade da empresa em cumprir o que foi acordado ou prometido;

e) Recuperação de falhas no serviço: relaciona-se com a percepção dos clientes a respeito da atitude da empresa em tomar medidas corretivas para solucionar problemas eventuais ou falhas no serviço;

f) Panorama de serviço: reporta-se ao fato do cliente sentir que o ambiente do encontro do serviço possibilita uma experiência positiva e satisfatória do processo do serviço;

g) Reputação e credibilidade: estão relacionados à imagem da empresa prestadora de serviços junto ao mercado.

Na área econômica, a relevância do setor de serviços do país conduziu o constante monitoramento e avaliação da qualidade dos serviços prestados a favor da satisfação do cliente. Essa avaliação era realizada principalmente no setor da indústria. Contudo, a qualidade no setor de serviços centraliza-se unicamente em ações preventivas e sinaliza a gestão da qualidade a um padrão de contato com o cliente, frente a importância da relação no procedimento de avaliação de qualidade do serviço (OLIVEIRA, 2004).

Em uma organização, a qualidade aliada aos serviços é sinônimo de diferença em relação aos seus concorrentes. Nesse sentido, ela se torna uma ferramenta capaz de colocar a organização em um lugar de destaque, ofertando a outras o que seja essencialmente intangível. E quando a qualidade do serviço é superior aos concorrentes, essa pode se tornar uma vantagem competitiva, fazendo com que os clientes experimentem o serviço e voltem a comprá-lo e a recomendá-lo (KOTLER, 2012).

Gonçalves e Belderrain (2012) argumentam como é difícil e complicado mensurar a qualidade dos serviços oferecidos relativo às suas características, que na maioria das vezes, são compostas por experiências. Conforme Prass, Sant'Anna e Godoy (2010), a relevância dos serviços requer que esforços sejam realizados, a fim de que possam ser mensurados. Posto que haja a complexidade da subjetividade e intangibilidade nos serviços, pode-se buscar a enumeração dos serviços em características mensuráveis (SOUZA; MEIRA; MASKE, 2012).

As percepções dos clientes sobre a qualidade se baseiam em avaliações cognitivas de longo prazo, por parte dos clientes, sobre a entrega do serviço de uma empresa. Assegura que os usuários determinam como e quão satisfeitos estão, construindo uma opinião em relação a qualidade do serviço, no que tange à entrega e aos resultados. Há clientes, que já possuem suas percepções de qualidade pré-estabelecidas, em face de campanhas de marketing da organização e até mesmo das opiniões de terceiros que já fizeram uso do serviço. Todavia, para saber se irá ficar satisfeito ou não, ele deverá primeiramente testar, experimentar o serviço (LOVELOCK; WRIGHT, 2003, p.106).

Em meio a um cenário volátil, onde os clientes estão cada vez mais exigentes e têm expectativas em relação ao atendimento, no sentido de serem atendidos da forma mais rápida possível, às organizações tentam buscar formas de atrair e reter esses clientes. O atendimento tem sido um dos diferenciais. Nesse sentido, é de suma importância entender e saber interpretar o cliente, em que o atendimento ofertado com qualidade deixou de ser apenas o tratamento ou a forma de ser cortês, é mais que isso, ou seja, significa agregar benefícios aos produtos e serviços, a fim de superar suas expectativas (KOTLER, 2012).

Grönroos (2009) acentua que no setor de serviços, o mais relevante é a diferenciação em relação à qualidade, uma vez que os serviços quando bem realizados criam satisfação aos clientes que em relação a isso tornam a comprar e ainda propagam o nome da organização para outras pessoas.

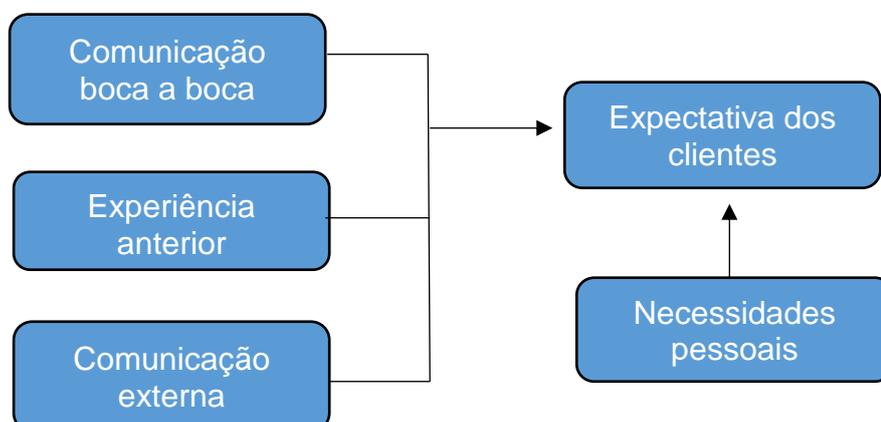
De acordo com Grönroos (2009), a qualidade dos serviços apresenta dois componentes cruciais:

a) qualidade real: representa o que o serviço realmente é, ou seja, é o que será desenvolvido pelo profissional responsável pelo processo;

b) qualidade de percepção: é a realidade sob a ótica do cliente, ou seja, é a impressão que o cliente teve do serviço

Nesse sentido, entender como são formadas as expectativas dos clientes de serviços é o fator crítico do processo para que se possa fazer uma avaliação de como a qualidade é percebida pelo cliente. Ganesi e Corrêa (2008), sustentado pelo trabalho de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1988), asseguram que quatro são os fatores que podem induzir na geração de expectativa dos clientes: comunicação boca a boca, necessidades pessoais, experiência anterior e comunicação externa. A figura 1 ilustra esse processo.

Figura 1 - Fatores que podem influenciar as expectativas dos clientes



Fonte: Adaptado de Ganesi e Corrêa (2008) e Parasuraman (1985).

## **2.3 Dimensões da Qualidade dos Serviços**

A qualidade é um aspecto relevante quando se discorre sobre satisfação e fidelidade de clientes. De acordo Johnson et al., (2001), em um estudo efetuado sobre os índices de satisfação de clientes, a qualidade está envolvida em todos os modelos como uma variável que exerce influência diretamente na satisfação. Da mesma forma para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), a qualidade percebida de serviços e a satisfação do cliente são constructos separados, porém compartilham uma estreita relação (BOZON-MOREIRA e SERGIO, 2005).

### **2.3.1 Confiabilidade**

A dimensão “Confiabilidade” compreendida como a mais relevante dentre todas as outras dimensões do modelo SERVQUAL, conforme Bateson e Hoffman (2001), já que para o cliente é muito frustrante se defrontar com prestadores de serviços honestos. Desse modo, é a “Confiabilidade” que concede a veracidade e segurança de que a organização será capaz de obter um desempenho que lhe traga retorno. Em vista disso, é indispensável que a organização proporcione o mesmo grau de serviço de qualidade a qualquer cliente, assim como cumprir as promessas realizadas ao cliente e trata-lo de maneira cordial no seu atendimento.

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003), a “Confiabilidade” entende que é a prática de entregar o serviço que foi anunciado. Nesse sentido, expressa que a organização proporciona o serviço de acordo com o que foi prometido – tempo de entrega, solução de problemas e preço. Os clientes visam relacionar-se com organizações que cumprem o que prometem, principalmente em relação as promessas sobre os atributos dos serviços.

### **2.3.2 Presteza**

Em relação à “Presteza” ou responsividade, Bateson e Hoffman (2001) percebem que elas têm relação ao compromisso da organização em fornecer o serviço de modo satisfatório e pertinente, isto é, essa dimensão do modelo SERVQUAL se relaciona “... ao desejo e/ou disponibilidade dos funcionários para produzir um serviço”. Dessa maneira, os clientes querem e aguardam uma maneira na qual os funcionários os atendam de forma receptiva.

### **2.3.3 Segurança**

Esta dimensão abrange a compreensão, o conhecimento dos trabalhadores e a simpatia, assim como a destreza da organização e de funcionários para transmitir credibilidade e confiança. É possível que essa dimensão seja especialmente significativa no caso de serviços em que os clientes entendem que há um alto risco e/ou quando estão inconstantes sobre sua destreza para avaliar resultados (ZEITHAML e BITNER, 2003).

### **2.3.4 Empatia**

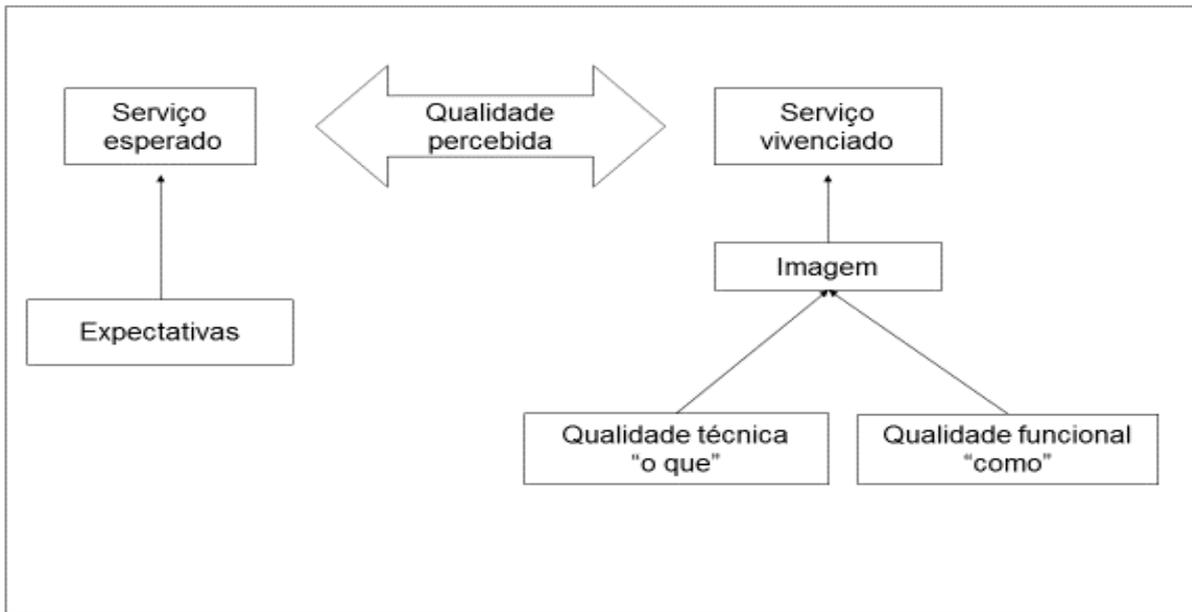
A “Empatia” é a maneira de se relacionar de forma cordial com as pessoas. As organizações simpáticas são aquelas que conseguem experimentar os sentimentos que pertencem aos clientes e conseguir entendê-los. Para Grönroos (2003), cortesia mede a consideração pela propriedade do consumidor e a aparência limpa e cuidada do pessoal de contato.

### **2.3.5 Tangíveis**

A dimensão “Tangível” lida diretamente com a aparência física de instalações, equipamentos e materiais de comunicação, assim como a aparência dos funcionários. Todos esses aspectos propiciam representações físicas da imagem dos serviços, que será consumida pelos clientes, principalmente por clientes novos, a fim de mensurar a qualidade (KOTLER, 2012).

No que tange às dimensões da qualidade em serviços, Grönroos (2009) afirma que a qualidade é constituída por, essencialmente, duas dimensões: a técnica e a funcional, conforme a figura 2.

Figura 2 - Dimensões da qualidade em serviços



Fonte: Adaptado de Grönroos (2009).

A dimensão técnica da qualidade “o que” reporta-se ao que o consumidor tem de retorno em sua interatividade com a organização, isto é, a solução técnica do serviço (GRÖNROOS, 1984; 2004; PARASURAMAN; ZEITHMAL; BERRY, 1985; TÉBOUL, 2002). De acordo com Dagger, Sweeney e Jahson (2007), o modo como o cliente percebe a qualidade técnica cresce na proporção em que cresce o seu julgamento em relação à qualidade total do serviço.

No que diz respeito a dimensão funcional, o “como”, refere-se à maneira como o consumidor experimenta a proximidade com a empresa que fornece o serviço. Reporta-se da qualidade do procedimento para a prestação do serviço em si (GRÖNROOS, 1984; 2004; TÉBOUL, 2002) e a experiência do usuário frente à relação concomitante do processo de produção e consumo (PARASURAMAN; ZEITHMAL; BERRY, 1985; GRÖNROOS, 2004).

Téboul (2002) evidencia que o consumidor nem sempre é capaz de distinguir a qualidade técnica de um serviço, pois ele pode não possuir conhecimentos necessários particulares para tornar apto uma avaliação mais clara e minuciosa. Para o autor, o consumidor é extremamente sensível pela maneira como é atendido, na qual, a dimensão funcional é sumariamente a mais admirada ou analisada pelo consumidor.

As dimensões da qualidade, conforme Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), são particularidades gerais de um serviço, são agrupadas, e dão forma ao serviço como um todo. A

concepção das dimensões da qualidade apareceu em um padrão aperfeiçoado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), pautado nos *Gaps* (lacunas) dos serviços.

De acordo com Grönroos (2004), estudos recentes têm comentado a respeito da premência de que seja acrescida a dimensão “onde”, observando, assim, tudo o que está ao redor do processo de prestação de serviço que, até então, estava subtendido na dimensão relativa à qualidade funcional.

### **2.3.6 Determinantes da Qualidade em Serviços**

Há vários trabalhos nos quais são expostos os fatores determinantes da qualidade em serviços. Carmam (1990) assegura não ser apropriado fazer uso um número fixo de fatores determinantes da qualidade em serviços, referente ao fato de existir diversas especificidades no setor ou na natureza dos serviços, onde algumas obras receberam evidência na literatura ao tratar estes fatores determinantes.

Um dos trabalhos de maior evidência é o realizado por Berry, Parasuraman e Zeithaml (1994), segundo os quais, a fim de atingirem a superioridade na prestação de serviços, as empresas devem atentar para dez aspectos relevantes:

a) ouvir o cliente: é necessário estar continuamente aprendendo sobre as expectativas e percepções dos clientes e também dos não-clientes, que revela como as empresas concorrentes estão oferecendo seus serviços;

b) confiabilidade: diz respeito ao fato de que a empresa precisa executar o serviços de modo seguro e exato;

c) serviço básico: refere-se ao fato de que os clientes querem receber o serviço essencial que foi acordado, sem falsas promessas;

d) projeto do serviço: consiste em desenvolver uma visão holística do serviço enquanto ele é gerenciado;

e) recuperação do serviço: trata-se de um item importante na formação da imagem da organização. Ao defrontar-se com um problema no serviço, o cliente pode reagir de três formas: reclamar e ficar satisfeito com a resposta da organização, reclamar e não ficar satisfeito com a resposta da organização e não reclamar e continuar insatisfeito. Sendo assim, a empresa deve encorajar seus clientes para que façam suas reclamações e, quando essas surgirem, a organização deve responder a elas de forma rápida, criando um sistema interno para solução de problemas;

f) surpreender o cliente: diz respeito ao fato da empresa realizar o serviços de modo à exceder as expectativas iniciais dos clientes;

g) cortesia: trata-se de um componente subjetivo que está presente nas expectativas dos clientes. A intangibilidade dos serviços aumenta ainda mais a sensibilidade do cliente em relação à cortesia;

h) trabalho em equipe: consiste na ideia de que as empresas devem estar atentas para que sejam criadas equipes de trabalho que atuem com ênfase nos processos;

i) ouvir os colaboradores: a importância deste item reside no fato de que os colaboradores são os únicos que podem avaliar o serviço interno da empresa, que por sua vez, afeta diretamente a qualidade do serviço prestado ao cliente. Além disso, os colaboradores podem revelar os problemas existentes no serviço, antes mesmo que os clientes percebam essas deficiências;

j) liderança: diz respeito à necessidade de que o líder da empresa seja um facilitador e alguém que acredite na capacidade das pessoas, proporcionando aos funcionários ferramentas e liberdade de ação para executar o serviço.

Fora os *Gaps*, que foram apresentados e independentemente do tipo de serviço, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) começaram uma pesquisa, a qual reconheceram que os clientes utilizam os mesmos tipos de critérios para avaliar a qualidade dos serviços. Eles estão dispostos em 10 categorias padrão designadas de determinantes da qualidade de serviço, que a posteriori foram intituladas como “dimensões da qualidade”, as quais estão exemplificadas no quadro 1.

Nesse modelo, foram descobertos alguns determinantes da qualidade de serviço e, através de suas particularidades, se converteram nas dimensões da qualidade dos serviços. Conforme os autores, esses *Gaps* podem prejudicar a entrega de um serviço, prejudicando as avaliações de qualidade. Esse modelo foi fundamentado no modelo de Satisfação de Oliver (1980), que é regulado nas diferenças entre expectativa e desempenho. As Lacunas ou *Gaps*, como são conhecidos, formam o Modelo de Qualidade de Serviço, o qual será explanado no Quadro 3.

Quadro 3 - Determinantes da qualidade de serviço

Determinantes da qualidade de serviço	Significado
Confiabilidade	Consistência de desempenho, confiabilidade e segurança. A empresa cumpre os seus compromissos.
Presteza	Disposição dos empregados em prover o serviço. A rapidez na prestação do serviço.
Competência	Possuir habilidades necessárias e conhecimento para desempenhar o serviço.
Acessibilidade	Trata-se da aproximação e facilidade de contato. O serviço pode ser acessível por telefone, tempo de espera não muito longo e horário de funcionamento.
Cortesia	Abrange educação, respeito, consideração, amabilidade e cordialidade no contato pessoal
Comunicação	Significa manter os clientes informados de acordo com uma linguagem que possa ser compreendidas de acordo com o público a ser abordado
Credibilidade	Considera a lealdade, fidedignidade e honestidade que a organização esteja comprometida a atender os interesses dos clientes
Segurança	Inexistência de riscos, perigos ou dúvidas. Abrange a segurança física, financeira e confidencialidade.
Entendimento/Conhecimento dos Consumidores	Significa esforço para entender as necessidades dos consumidores. Atenção individualizada
Tangíveis	Evidência física do serviço, como instalações, aparência pessoal, ferramentas e equipamentos utilizados no serviço, representação física do serviço, tais como um cartão de crédito ou prestação de contas

Fonte: Parasuraman, Zeithalm e Berry (1985; 1988).

Entre os vários estudos sobre os determinantes da qualidade em serviço, estes estudos realizados por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) encontram-se como referência em relação ao assunto abordado. Com base em estudos qualitativos, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) propuseram dez determinantes da qualidade em serviços. Em 1988, trabalhando com o método quantitativo, os autores diminuíram os determinantes para cinco fatores:

- a) Confiabilidade: habilidade da empresa em executar o serviço prometido com segurança e precisão;
- b) Presteza: capacidade de ser prestativo e ajudar o cliente em suas necessidades;
- c) Segurança: atitude de inspirar credibilidade e fazer com que o cliente se sinta livre de perigos e dúvidas quanto ao serviço;

d) Empatia: cuidado e atenção individualizada ao cliente;

e) Tangíveis: aparência das instalações físicas, equipamentos, material e pessoal.

De acordo com Milan (2006), os estudos de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1988), de alguma maneira, estão de acordo com os estudos realizados por Grönroos (1984; 1990; 2004), uma vez que os determinantes da qualidade em serviços sugerido pelos primeiros autores reúnem valor às dimensões estabelecidas por Grönroos, visto que estes determinantes conseguem ser empregados tanto na abordagem da qualidade técnica, assim como na abordagem da qualidade funcional.

## 2.4 Qualidade: evolução do conceito

O tema qualidade há muito tempo faz parte do nosso cotidiano. Há várias definições para o termo, havendo discordância entre diversos autores. A qualidade está diretamente relacionada a percepção que cada indivíduo tem em relação a cultura, produto ou serviço prestado. Sendo que as necessidades e expectativas influenciam de maneira direta nesta definição.

Conforme Peinado e Graeml (2007, p. 531), “qualidade não é diferencial. É obrigação!”.

O termo qualidade variou consideravelmente desde a Revolução Industrial, movimento este que teve início na Inglaterra em meados do século XVIII até os dias de hoje e é uma das palavras mais propagadas na sociedade e nas organizações (CARPINETTI, 2010).

Geralmente, os autores dividem o processo evolutivo em quatro eras, conforme descrição na tabela 1:

Tabela 1 – Eras de evolução da qualidade

ERA	PERÍODO HISTÓRICO	CARACTERÍSTICA
Inspeção	Tempos primórdios da Revolução Industrial	Separação dos itens que não estavam em conformidade. Esta era é marcada pela criação da função inspetor - o responsável pela qualidade dos produtos.
Controle da Qualidade	Meados da década de 1920	Criação de controles estatísticos, difusão do conceito de melhoria contínua e desenvolvimento de normalização. Esta fase é marcada pela transição de postura corretiva para uma posição proativa de prevenção e controle.
Garantia da Qualidade	Embrião na década de 1950	Abordagem sistêmica de Controle da Qualidade Total (TQC, em <i>inglês Total Quality Control</i> ). É a era de criação da Organização Internacional de Normalização (ISO, em <i>inglês International Organization for</i>

		<i>Standardization</i> ), série 9000, denominada sistemas de garantia da qualidade.
Gestão da Qualidade	Após Segunda Guerra Mundial (1941 – 1945)	Os ‘gurus da qualidade’ passaram a difundir os conceitos e técnicas da qualidade, incorporando elementos da Gestão da Qualidade Total (TQM, em inglês <i>Total Quality Management</i> )

Fonte: Adaptado de Batalha (2008).

Os autores atestam que definir a expressão qualidade é um trabalho complicado e de árduo entendimento (CARPINETTI, 2010; BATALHA, 2008).

A gestão da qualidade objetiva a aplicação desta em todos os processos ou serviços, seja na indústria, na saúde pública, no comércio ou na educação, com a premissa de ofertar bons serviços e atendimentos de modo que satisfaça as expectativas da clientela, dos fornecedores, parceiros, dentre outros. O que resulta numa vantagem competitiva levando o segmento a uma imagem organizacional de qualidade frente ao mercado desejado. (TELLES, 2009).

Existem diversos conceitos sobre qualidade, fundamentado nas mais variadas teorias concebidas por estudiosos que influenciaram nesta área, os quais conhecidos como ‘gurus da qualidade’. Na tabela -02, são expostas as mais expressivas contribuições deixadas e citadas nas literaturas pelos mais influentes destes gurus:

Tabela 2 – Contribuições dos ‘gurus da qualidade’

GURU DA QUALIDADE	CONTRIBUIÇÃO
Joseph Moses Juran (1904 – 2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tornou-se mundialmente famoso com a publicação do Manual de Controle da Qualidade, em 1951;</li> <li>• Ele orienta ao planejamento da qualidade por meio de um processo que ficou conhecido como a trilogia da qualidade que consiste em planejamento, controle e melhoria da qualidade;</li> <li>• Conceituou qualidade como aquelas características dos produtos que atendem às necessidades dos clientes e, portanto a satisfação com o produto. Ou ainda, qualidade consiste na ausência de deficiência.</li> </ul>
Walter Andrew Shewhart (1891 – 1967)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolveu o Controle Estatístico de Processos (CEP), que permite controlar as variabilidades do processo;</li> <li>• Criação do Ciclo PDCA (iniciais na língua inglesa para Planejar, Fazer, Verificar e Agir).</li> </ul>
William Edwards Deming (1900 – 1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propôs técnicas estatísticas para o controle da qualidade;</li> <li>• Criou os 14 pontos de Deming;</li> <li>• Popularizou o Ciclo PDCA, criado por Shewhart.</li> </ul>
Armand Vallin Feigenbaum (1922)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabeleceu os princípios de Controle da Qualidade Total (TQC, em inglês <i>Total Quality Control</i>);</li> <li>• Conceituou qualidade, no conceito do TQC, como uma determinação do cliente e que será julgado por ele segundo sua experiência real com o produto ou serviço, medindo-a de acordo com seus requisitos, conscientemente ou apenas por sentimentos, de maneira técnica ou puramente subjetiva.</li> </ul>
Phillip Bayard Crosby (1926 – 2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementou a prática do defeito zero;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Popularizou a célebre frase sobre "fazer certo da primeira vez"</li> </ul>
Kaoru Ishikawa (1915 – 1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciou o movimento Controle da Qualidade Total para Toda a Empresa (CWQC, em inglês <i>Company Wide Quality Control</i>), semelhante ao TQC, mas aplicado em três dimensões: técnicas estatística, amplitude do comprometimento e auditorias de alta gerência;</li> <li>• Afirmou que 95% dos problemas de uma empresa poderiam ser solucionados com As Sete Ferramentas para a Qualidade;</li> <li>• Promoveu a ferramenta Círculos de Controle de Qualidade (CCQ, em inglês <i>Circles of the Control Quality</i>).</li> </ul>
Shigeo Shingo (1909 – 1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduziu o conceito Poka Yoke – erros conduzem a defeitos, eliminar os erros antes que se tornem defeitos;</li> <li>• Defendeu o sistema de inspeção Zero-Defeito (ZQC, em inglês <i>Zero Quality Control</i>)</li> </ul>
Genichi Taguchi (1924)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisa a qualidade através da Curva de Perda (L), que é somatória da curva de custos de obtenção do produto (C) com a curva de custos impostos ao cliente (Q);</li> <li>• Define a qualidade pelas perdas que o produto impõe à sociedade;</li> <li>• Faz referência as tolerâncias de fabricação que devem servir tão-somente como parâmetros de inspeção, visando correções, e não como definidoras da qualidade.</li> </ul>
David A. Garvin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera a qualidade como critério competitivo;</li> <li>• Decompõe a qualidade como um pacote de oito dimensões: desempenho, característica, confiabilidade, conformidade, durabilidade, manutenção, estética e qualidade percebida.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Corrêa e Corrêa (2004) e Peinado e Graeml (2007).

Em síntese, a concepção de qualidade vem sofrendo alteração no decorrer do tempo, passando da inspeção do produto até a gestão da qualidade total, mudando a ênfase do produto para o processo (CORRÊA, 2012).

Hoje, com consumidores cada vez mais atentos e exigentes quanto a preço e à qualidade ofertada, as organizações buscam atender incessante a satisfação plena do cliente, por meio de processos de melhoria contínua. O julgamento de produtos e serviços em harmonia com o cliente, passam a ser o grande referencial, o qual deve ser o foco de qualquer organização, uma vez que o mercado gera produtos e serviços similares.

As organizações devem estar atentas às mudanças no mercado, a fim de suprir e atender as necessidades e expectativas do seu público alvo, num determinado momento. O cliente é o centro de todos os esforços de uma organização, uma vez que necessita dele para sua continuidade, pois é por meio desse público que a organização buscará se manter motivada para atender suas necessidades da melhor forma possível. É essa forma que damos o nome de qualidade (TEIXEIRA, 2009).

Segundo Oliveira (2004), a filosofia da qualidade demanda que as organizações possam propagar produtos e serviços, a fim de ajudar as pessoas a viverem melhor. O fornecimento de bens e serviços é a razão de ser de uma organização. Ao propiciar serviços e produtos que estejam sempre em evolução, onde a organização possa fidelizar clientes.

O certo é que, até hoje, há uma enorme confusão quanto ao conceito de qualidade na literatura conforme vários autores.

Os conceitos da qualidade partem do discernimento do cliente. A qualidade ofertada deve condizer necessidades e superar expectativas. Cada pessoa tem forma própria de perceber a qualidade nos serviços. Hoje o cliente está com um olhar mais crítico quanto à qualidade de avaliar o serviço prestado. Para este fato, chama-se de variabilidade (GHOBADIAN, 1994; CARDOSO, 2004).

A necessidade gera uma expectativa para os clientes. Nessa circunstância, Feigenbaum (1994) e Bachmann (2002) indicam que a qualidade é um arranjo de atributos de produtos e serviços relativos a várias áreas como engenharia, marketing, produção e manutenção, equivalendo às expectativas do cliente.

A qualidade é evidenciada como o atingimento das expectativas dos consumidores em relação a determinados produtos ou serviços oferecidos. Novamente se constata o enfoque qualitativo da percepção da qualidade. Esta depende somente do olhar do cliente, independente do produto ou serviço cumprir os atributos do projeto. A qualidade é mensurada pelo cliente (FEIGENBAUM, 1994; YOUNG, WILKINSON, 2002; BACHMANN, 2002).

O processo da qualidade está sempre em evolução e caminha com as necessidades e interesses dos clientes. O conceito sobre qualidade contém inúmeros elementos, com variados níveis de importância. O cliente deve ser o foco desse processo e ser atendido na sua plenitude, levando em consideração todos os elementos que julga importante. Assim sendo, é necessário levar em consideração a qualidade como um conjunto de atributos ou elementos que constituem o produto ou o serviço (PALADINI, 2012).

O conceito tradicional de serviço é qualquer atividade ou benefício intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de algo. A lacuna entre o que é tangível e o intangível, nos produtos e serviços ofertados ao cliente, está diminuindo cada vez mais (BRETZKE, 2000, p. 214).

Conforme os estudos realizados por Parasuraman, Zeithaml e Berry, referentes ao setor de serviços, realizados na década de 1980, propagou-se que a qualidade no fornecimento de serviços pode ser mensurada por meio do confronto da percepção do serviço realizado com as expectativas geradas do serviço almejado. Nesse sentido, os conceitos de qualidade em serviço são planejados com base para atender os atributos e necessidades dos clientes, excedendo suas expectativas (PRASS, SANT'ANNA, GODOY, 2010).

## **2.5 Ferramentas da qualidade**

As ferramentas da qualidade surgiram na década de 1950, com a intenção de facilitar a aplicabilidade do Controle Estatístico do Processo, a fim de contribuir para a manutenção e melhoria dos processos e resolução de falhas em qualidade. Várias são as ferramentas que ajudam na implantação da qualidade no processo. De acordo com Corrêa e Corrêa (2004, p. 212), as ferramentas por si mesmas não resolvem os conflitos, elas “apoiam e auxiliam pessoas na tomada das decisões que resolverão problemas e melhorarão situações”.

As ferramentas da qualidade têm como objetivo ajudar na resolução e entendimento dos problemas, propiciando a sistematização e avaliação das informações, suas causas e efeitos, apoiando para as tomadas de decisões e na eliminação dos problemas. As ferramentas podem apresentar os dados em formato de gráficos, ou em meios que evidenciam a análise e solução do problema. São elas: fluxograma ou diagrama de processo; gráfico ou análise de Pareto; diagrama de causa e efeito ou diagrama de Ishikawa; diagrama de dispersão ou correlação; histograma; gráfico de carta ou controle; e folha de verificação (VERGUEIRO, 2002; CORRÊA e CORRÊA, 2008).

As ferramentas da qualidade a seguir tem como finalidade mensurar, definir, analisar e propor resoluções para os problemas que afetam para a boa execução, performance dos processos de trabalho, auxiliando nas etapas de: geração e organização de ideias, análise de dados, definição de estratégias e planos de ação e definição e priorização de ações.

### **2.5.1 Fluxograma ou diagrama de processo**

O Fluxograma pode ser entendido como uma forma documentada e ilustrativa do fluxo das etapas de operações de um determinado processo. Este tipo de ferramenta descreve o passo a passo das etapas sequenciadas a serem seguidas e executadas por uma pessoa, ou por uma equipe dentro do local de trabalho, envolvendo clientes e materiais, a qual, para cada ação, possui uma simbologia particular (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTA, 2009).

Esse diagrama de processo lista por meio de uma forma simples as etapas do processo, através de uma simbologia padronizada, a fim de obter a fácil visualização e entendimento, identificando o caminho ideal para um produto, bem ou serviço, permite reconhecer as prováveis causas e as origens dos problemas, tendo como objetivo a identificação dos desvios (PEINADO, GRAEML, 2007; CORRÊA e CORRÊA, 2008).

O emprego de fluxogramas permite reconhecer as prováveis causas e as origens dos problemas que acontecem nas linhas de processo de fabricação, averiguando os passos irrelevantes no processo, simplificando o mesmo, como mostra a figura 3.

Figura 3 - Fluxograma vertical

Fluxograma Vertical								
Símbolos	●	Análise ou Operação	Totais	3	Rotina	Atual	X	De recepção de material
	■	Execução ou Inspeção		2		Proposta		
	◐	Demora ou Atraso		∅	Unidade organizacional: Suprimentos			
	▲	Arquivo Provisório		2	Estudado por:			
	▼	Arquivo Definitivo		3	Em de de 20			
	➡	Transporte		9	Assinatura			
Ordem	Símbolos					Unidades Organizacionais	Descrição dos Passos	
1	○	➡	□	◐	▲	▼	Recepção	Recebe do fornecedor Nota Fiscal (N.F.) e Material
2	●	➡	□	◐	▲	▼		Emite Aviso de Recebimento (A.R.) em quatro vias
3	○	➡	□	◐	▲	▼		Arquiva 4ª via do A.R. em ordem numérica crescente
4	○	➡	□	◐	▲	▼		Remete N.F. e 1ª via do A.R. para o Setor de Contas a Pagar
5	○	➡	□	◐	▲	▼		Remete 2ª via do A.R. para o Setor de Compras
6	○	➡	□	◐	▲	▼		Remete 3ª via do A.R. e material para o Almojarifado
7	○	➡	□	◐	▲	▼	Contas a Pagar	Recebe N.F. e 1ª via do A.R.
8	○	➡	■	◐	▲	▼		Confere N.F. com A.R.
9	○	➡	□	◐	▲	▼		Arquiva 1ª via do A.R. por ordem numérica crescente, aguardando pagamento
10	○	➡	□	◐	▲	▼		Arquiva N.F. em ordem alfabética de fornecedor, aguardando fatura
11	○	➡	□	◐	▲	▼	Compras	Recebe 2ª via do A.R.
12	●	➡	□	◐	▲	▼		Registra entrega de material pela 2ª via do A.R.
13	○	➡	□	◐	▲	▼		Remete 3ª via do A.R. para o Setor de Contabilidade – Controle de Estoques
14	○	➡	□	◐	▲	▼	Controle de Estoque	Recebe 2ª via do A.R.
15	●	➡	□	◐	▲	▼		Registra entrada de material na ficha de estoque correspondente
16	○	➡	□	◐	▲	▼		Arquiva 2ª via do A.R. em ordem cronológica – data de lançamento
17	○	➡	□	◐	▲	▼	Almojarifado	Recebe 3ª via do A.R. e material
18	○	➡	■	◐	▲	▼		Verifica exatidão do A.R. pelo material recebido
19	○	➡	□	◐	▲	▼		Arquiva 3ª via do A.R. em ordem cronológica

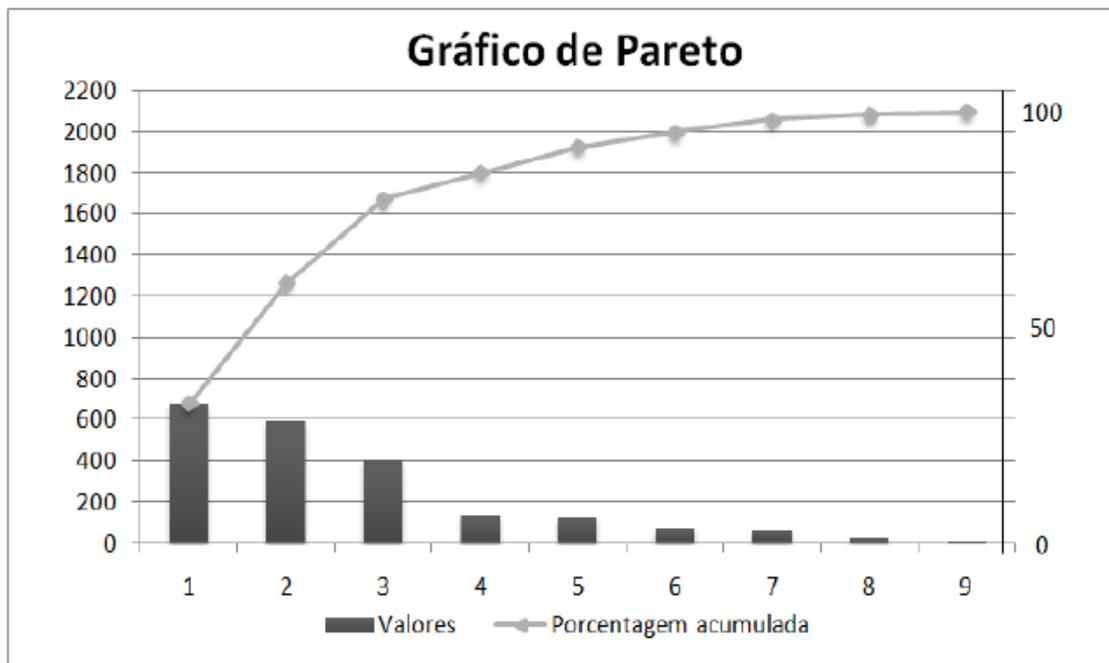
Fonte: Oliveira, 2007

### 2.5.2 Diagrama ou Gráfico de Pareto

É um gráfico de colunas combinado com o percentual de ocorrências acumuladas, cujo os dados são organizados em ordem decrescente de frequência, que, em posse da informação, possam centralizar todos os esforços de melhoria nos itens onde os podem ser alcançados os maiores ganhos (SELENE e STADLER, 2008).

Essa ferramenta é utilizada sempre que aparecem erros, defeitos e desvios nos diversos processos produtivos. Ela mostra as contribuições relativas às falhas que produzem um problema, separa as poucas causas críticas das muitas triviais. É conhecido como 80/20, isto é, é comum que 80% das ocorrências de um problema deve-se a 20% das causas e identifica onde os esforços devem ser priorizados (CORTIVO, 2005; PIMENTEL, 2007), como demonstra a figura 4.

Figura 4 - Gráfico de Pareto

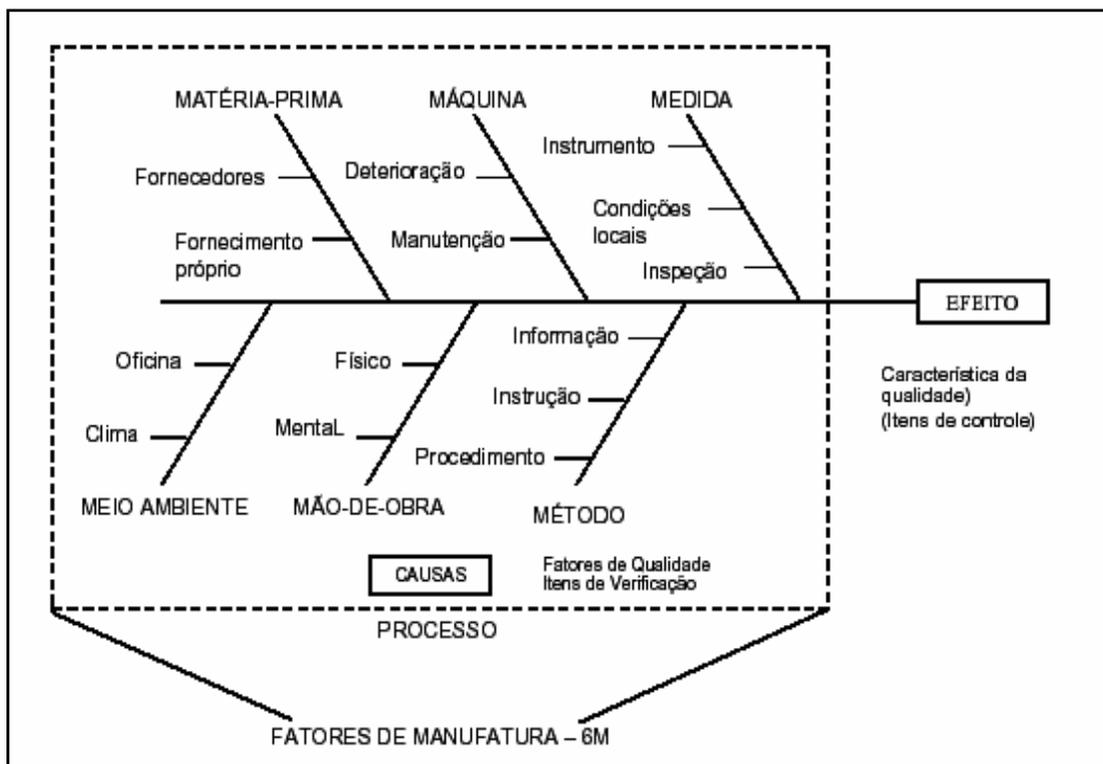


Fonte: Trivellato (2010).

### 2.5.3 Diagrama de causa e efeito ou diagrama de Ishikawa

Essa metodologia é composta por seis tipos de fatores principais que prejudicam os processos: Método, Máquina, Medida, Meio Ambiente, Mão de Obra e Material. Ela possibilita localizar, organizar e condensar o conhecimento de um grupo de pessoas envolvidas e gerar o maior número possíveis de ideias por meio de *brainstorming*, a fim de analisar o problema, de forma a levantar as prováveis causas que contribuem para um determinado efeito, causando a variação do processo ou da ocorrência de um problema como parte de todo um sistema com uma visão sistêmica (MARIANI, 2005; CORRÊA e CORRÊA, 2012; SLACK, 2012), conforme demonstra a figura 5.

Figura 5 - Diagrama de causa e efeito ou diagrama de Ishikawa



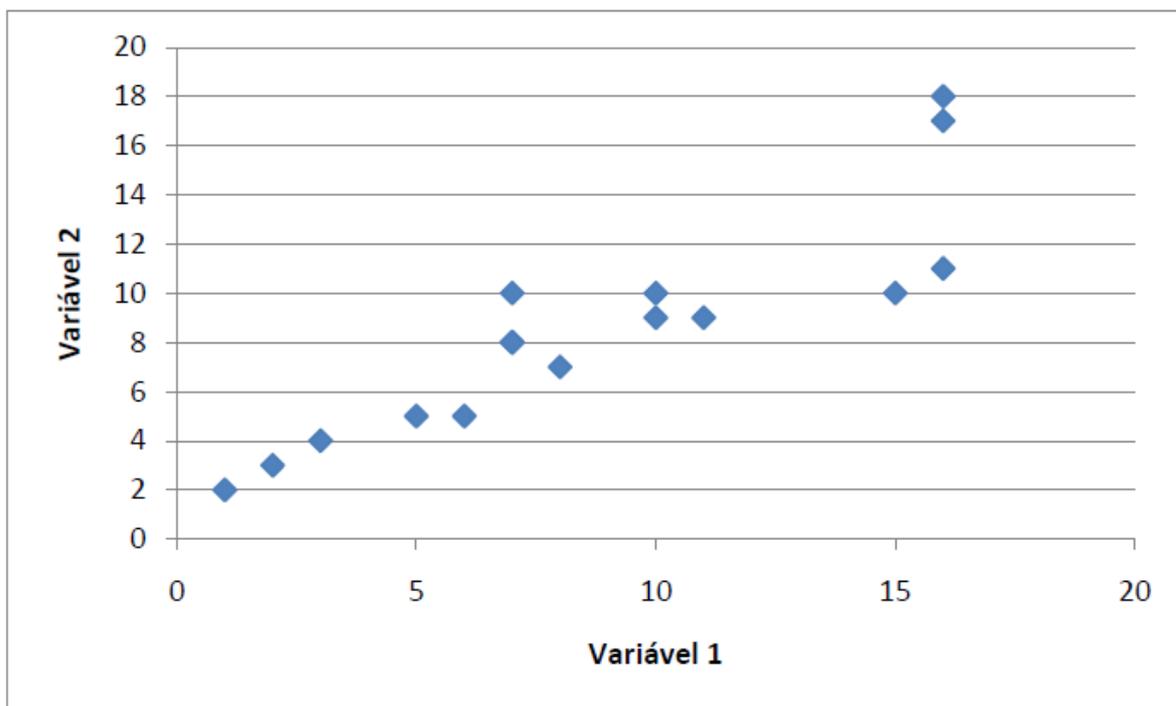
Fonte: Campos (2004).

### 2.5.4 Diagrama de Dispersão ou correlação

É uma representação gráfica que demonstra se há correlação ou não entre duas variáveis de um mesmo processo. O que ocorre com uma variável quando a outra se altera. (KRAJEWSKI, RITZMAN e MALHOTRA, 2009).

A utilização deste diagrama como ferramenta tem por objetivo utilizar de forma racional os dados muitas vezes existentes e transformá-los em informações úteis ao direcionamento das análises de problemas pelo pessoal da linha de frente. Os dados aparecem em pares (x, y) conforme mostra a figura 6.

Figura 6 - Gráfico de Dispersão ou correlação



Fonte: Trivellato, 2010

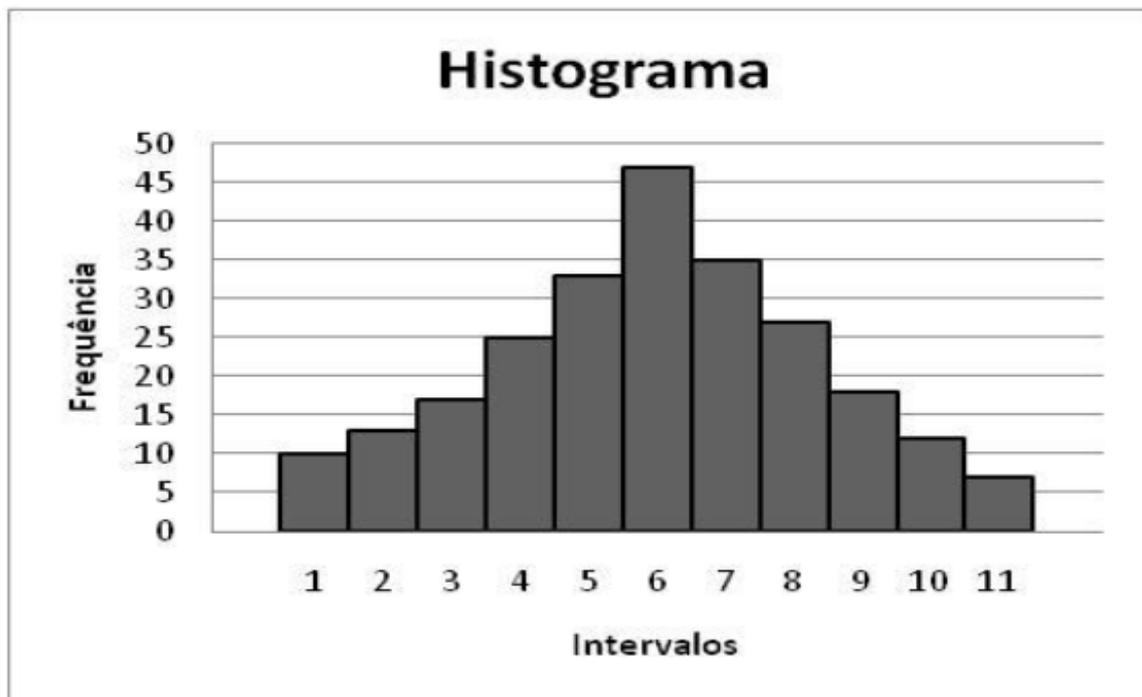
### 2.5.5 Histograma

É uma representação gráfica na forma de colunas formado pela frequência com que uma estipulada variável ocorre, com a finalidade de expor e entender como um conjunto de dados se distribui, ilustrando a oscilação de um processo (PIMENTEL, 2007).

Um histograma resume os dados medidos em uma escala contínua, mostrando a distribuição de frequência de alguma característica de classe. O uso adequado desta ferramenta, pode elevar os níveis de qualidade; a diminuição do custo, com produtos e processos mais uniformes; minimizar o prejuízo para a sociedade; projetos mais robustos; melhor cooperação em todos os níveis da organização e soluções planejadas (KRAJEWSKI, RITZMAN e MALHOTRA, 2009, p. 134).

O Histograma tem a finalidade de expor e entender como um conjunto de dados se distribui, ilustrando a oscilação de um processo. Tem como objetivo o controle da qualidade em seus processos e estudar as variações de uma característica específica em relação ao tipo de distribuição e a existente causa especial de variação. Lembrando que, ela não é utilizada isolada, precisa do auxílio de um gráfico de controle, a fim de alcançar a estabilidade do processo (PIMENTEL, 2007), como demonstra a figura 7.

Figura 7 - Histograma



Fonte: Trivellato (2010).

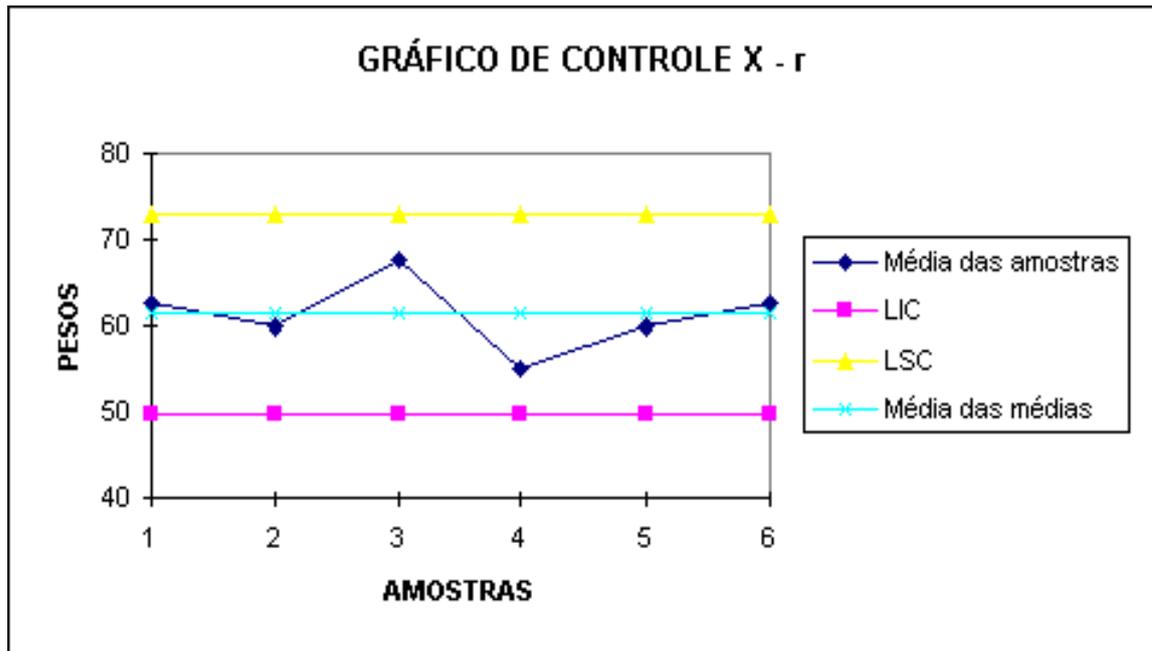
### 2.5.6 Gráfico de carta ou de Controle

É um gráfico em linha que proporciona a visualização dos dados coletados em relação aos limites de controle, mínimo, máximo e médio, o que permite visualizar o comportamento do processo em relação aos padrões estabelecidos. (SELENE e STADLER, 2008).

O gráfico de controle é utilizado para verificar se determinado processo está em conformidade com os limites de controle, isto é, se o processo se encontra de acordo com o planejado, controlando a variabilidade do processo ou o grau de não conformidades (QUINQUIOLO, 2002; PEINADO, GRAEML 2007).

Logo, o gráfico de controle é uma metodologia que possibilita a análise da variação a qual um processo está submetido, mostrando se essa variação está dentro do padrão médio esperado ou se apresenta um desvio que precisa ser investigado, como demonstra a figura 8 abaixo.

Figura 8 - Gráfico de Carta ou de Controle



Fonte: Trivellato (2010)

### 2.5.7 Folha de Verificação

A Folha de Verificação constitui-se numa forma de organização, a fim de facilitar e padronizar a coleta e registro de dados, para que a subsequente compilação e interpretação dos dados sejam aprimorados e, é uma das mais empregadas e importantes ferramentas da qualidade. Nesse contexto, a folha de verificação é um formulário no qual os itens a serem examinados já estão impressos, com o intuito de facilitar a coleta e o registro dos dados. (WERKEMA, 2006).

Ainda existem tipos diferentes de folha de verificação, sendo os mais comuns para distribuição de um item de controle de um processo produtivo, para a classificação, localização de defeitos e identificação das causas de defeitos, como mostra o exemplo na figura 9.

Figura 9 - Folha de Verificação

<b>Tipo de Defeito</b>	<b>Verificação</b>	<b>Total</b>
Trinca	//// // //	15
Risco	//// // // // // //	30
Mancha	//// //	10
Folga	//// // // // // // //	27
Outros	//// //	08
<b>Total</b>		<b>90</b>

Fonte: Trivellato (2010).

### 2.5.8 Brainstorming

Essa ferramenta foi desenvolvida por Osborn no ano de 1938 que traduzindo remete à “tempestade cerebral” ou à “tempestade ou explosão de ideias” (BEHR; MORO; ESTABEL, 2008).

Tem como objetivo estimular a cooperação e a criatividade de todos os profissionais envolvidos no processo para que, através do encontro de grupos heterogêneos, possam criar soluções de identificação de problemas ou de oportunidades. Nesse momento, trabalham focalizando o tema em evidência, emitindo ideias de forma livre sem restrições e sem críticas, uma vez que podem suceder em novas ideias com enormes oportunidades de melhoria e soluções para saná-las na operação de serviços. É muito utilizada no diagrama de Ishikawa para descobrir as causas do efeito (ROLDAN, 2009).

### 2.5.9 Plano de ação 5W2H

O 5W2H é uma forma de *check list* ou uma lista de verificação, onde informa e assegura o cumprimento das atividades por meio do seu gerenciamento. De acordo com Lisbôa e Godoy (2012), é interessante analisar que o “método 5W2H consiste em uma série de perguntas direcionadas ao processo produtivo e permite identificar as rotinas mais importantes, detectando seus problemas e apontando soluções”.

Esta ferramenta representa a criação de um plano estruturado para a realização e maior controle das tarefas, conferindo as responsabilidades, o método para execução, o motivo, os

custos e os prazos para conclusão. Conforme Machado (2009), o nome da ferramenta corresponde às palavras de origem inglesa a serem realizadas na elaboração do plano da atividade, e adaptado para o português como “tempestade de ideias”, sendo cinco delas iniciadas em “W” e duas delas em “H”, e classificadas de acordo com o Quadro 4:

Quadro 4 - Princípios do método 5W2H

5W	What	O quê	O que vai ser desenvolvido?
	When	Quando	Quando a ação será desenvolvida?
	Why	Porquê	Por que foi definida esta solução? (resultado esperado)
	Where	Onde	Onde a ação será desenvolvida? (abrangência)
	Who	Quem	Quem será o responsável pela sua implantação?
2H	How	Como	Como a ação deve ser conduzida? (passos da ação)
	How much	Quanto	Quanto custará?

Fonte: Adaptado de Nakagawa, Marcelo. (2014); Pacaiova, Hana (2015).

Busca-se assim a livre expressão, sem críticas, proporcionando naturalidade e maior participação dos componentes da equipe.

O *Brainstorming* deve seguir as seguintes regras básicas:

- Não criticar as ideias apresentadas;
- Apresentar as ideias conforme surgem em mente;
- Gerar o maior número possível de ideias;
- Selecionar as ideias relevantes para a solução do problema;
- Apresentar os resultados aos participantes.

O Quadro 5 contempla um resumo das ferramentas da qualidade e suas aplicações.

Quadro 5 - Resumo das ferramentas da qualidade

Ano/Autor	Ferramenta	O que é	Pra que serve	Aplicação
Krajewski; Ritzman; Malhota (2009)	Fluxograma ou Diagrama de processo	É uma forma documentada e ilustrativa do fluxo das etapas de operações de um determinado processo através de símbolos.	Descreve o passo a passo das etapas sequenciadas a serem seguidas e executadas por uma pessoa, ou por uma equipe dentro do local de trabalho.	Em todos os tipos de processos.

Cortivo (2005)	Gráfico de Pareto ou Diagrama de Pareto	É um relato gráfico de dados apresentados em ordem decrescente de frequência.	Centralizar todos os esforços de melhoria nos itens onde os podem ser alcançados os maiores ganhos.	Lidar com problemas internos, qualidade dos produtos, melhoria de processos.
Mariani (2005)	Diagrama de Causa e Efeito ou Diagrama de Ishikawa	É uma ferramenta de análise de processos.	Tem como objetivo de representar a relação entre um “efeito” e suas possíveis “causas”.	Aplicável a quase todos os projetos de melhoria, quando um processo é problemático, isto é, quando não se tem o efeito esperado.
Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009)	Diagrama de Dispersão ou Correlação	É uma representação gráfica de duas variáveis.	É utilizado para mostrar o que acontece com uma variável quando a outra se altera, ajudando a verificar a relação entre elas.	Para verificar se as duas variáveis estão relacionadas, ou se há uma possível relação de causa e efeito e, visualizar uma variável com outra e o que acontece se uma se alterar.
Pimentel (2007)	Histograma	É um gráfico de frequência.	Estudar as variações de uma característica específica em relação ao tipo de distribuição e a existente causa especial de variação.	É aplicado em áreas diversas para representar a frequência com que os processos variam, a maneira que os dados são distribuídos e para juntar os valores das variáveis em intervalos.
Peinado e Graeml (2007)	Gráfico de Carta ou de Controle	É uma metodologia que possibilita a análise da variação a qual um processo está submetido, mostrando se essa variação está dentro do padrão médio esperado ou se apresenta um desvio que precisa ser investigado.	São utilizados para verificar se determinado processo está em conformidade com os limites de controle, isto é, se o processo se encontra de acordo com o planejado, controlando a variabilidade do processo, ou o grau de não conformidades.	Estes gráficos são usados no trabalho de prevenção dos problemas relativos à qualidade, vetando que produtos com defeitos fossem produzidos.
Werkema (2006)	Folha de Verificação	É uma forma de organização, a fim de facilitar e padronizar a coleta e registro de dados, para que a subsequente compilação e interpretação dos dados sejam aprimorados.	Facilita o trabalho de quem realiza a coleta dos dados; Organiza os dados durante a coleta, evitando que haja a necessidade de se organizar os dados a posterior e; Padroniza os dados que serão coletados, independente de quem realiza a coleta.	Em processos produtivos.

Roldan et al. (2009)	<i>Brainstorming</i>	É a apresentação de várias ideias para solucionar um problema por meio de grupos de discussão.	Estimular a cooperação e a criatividade de todos os profissionais envolvidos no processo para que, através do encontro de grupos heterogêneos, possam criar soluções de identificação de problemas ou de oportunidades.	Em todos os âmbitos organizacionais.
Lisbôa e Godoy (2012)	Plano de Ação 5W2H	Representa a criação de um plano estruturado para a realização e maior controle das tarefas.	Conferi as responsabilidades, o método para execução, o motivo, os custos e os prazos para conclusão.	Em todos os âmbitos organizacionais.

Fonte: o próprio autor (2017).

## 2.6 Modelos da avaliação da qualidade em serviços

O setor de serviço possui um papel importante na economia e, nesse sentido, faz-se necessário realizar esforços a fim de mensurar a qualidade. Conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), mensurar a qualidade de serviço é um desafio, pois a satisfação dos clientes é estabelecida por muitos fatores intangíveis. Ao invés de um produto com particularidades físicas que podem ser terminantemente mensuradas.

Dependendo de como seja a qualidade do serviço percebida pelo cliente, este reage de uma forma. Se for positiva, o serviço é visto como de qualidade excelente. Quando a percepção é de forma negativa, a qualidade do serviço é vista de maneira insatisfatória.

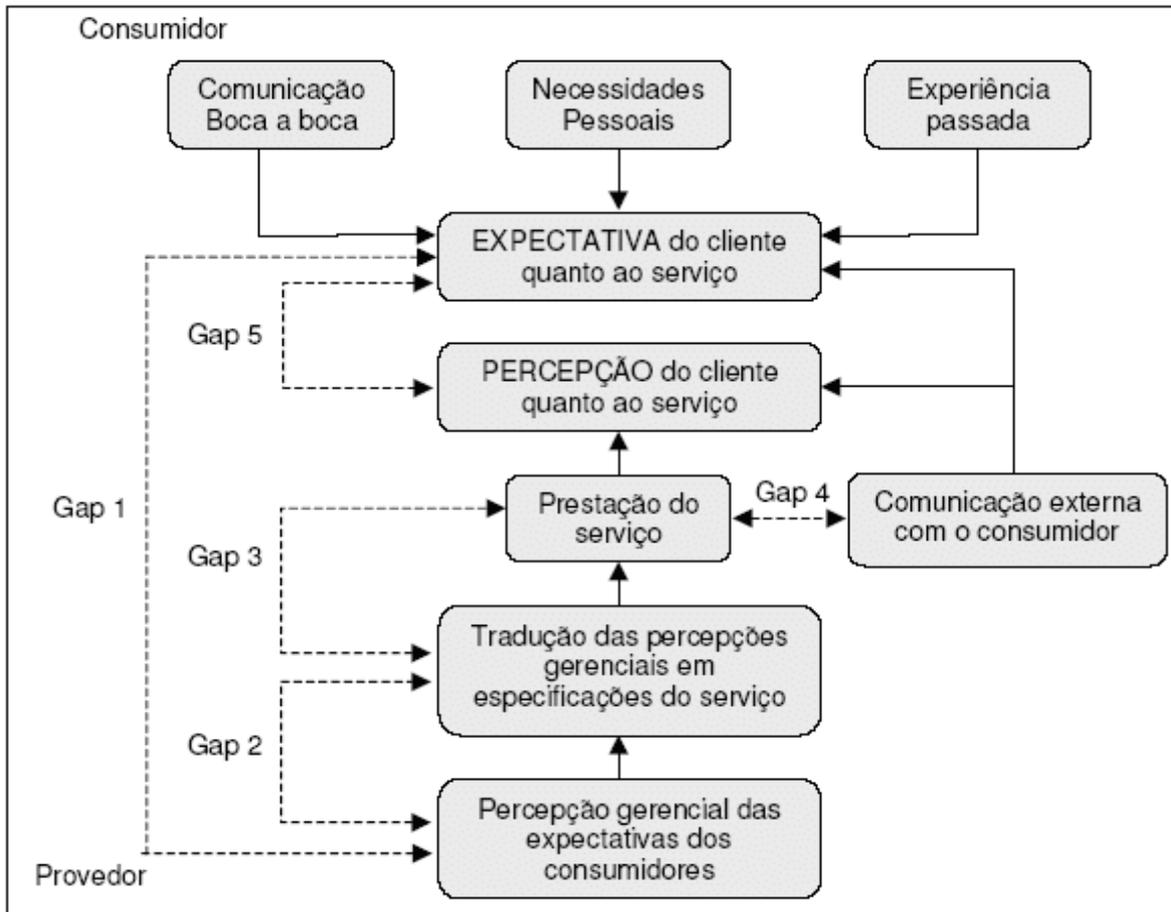
A seguir serão apresentados dois modelos utilizados na avaliação da qualidade dos serviços, que foram o objeto deste estudo, são eles: Modelos dos *Gaps* (PARASURAMAN et al., 1985), Modelo SERVQUAL (PARASURAMAN et al., 1988).

### 2.6.1 Modelo de qualidade de serviço baseado em Gap (lacunas)

Este modelo retrata a divergência entre a expectativa do cliente e o que a organização ou o prestador do serviço entendeu como sendo a expectativa do cliente. Conforme Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985), baseados no modelo de desconfirmação proposto por Oliver em 1980, sugeriram um modelo que pudesse avaliar a qualidade de um serviço de acordo como demonstra a figura 10. Esse estudo foi realizado com *CEO (Chef executive Office)* e consumidores de quatro organizações americanas prestadoras de serviços nas atividades

comerciais de banco, cartões de crédito, seguros e manutenção de equipamentos, originando um modelo teórico para mensurar a qualidade de serviços.

Figura 10 - Modelo dos *gaps* da qualidade em serviços



Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

Nesse método, é considerada a divergência, entre o que os clientes esperam diante os serviços ofertados e recebidos, em face a particularidades específicas dos serviços prestados. Essa disparidade é denominada de lacuna, discrepância ou gap, que, conforme Grönroos (2009), reproduzem as prováveis falhas no procedimento de gestão da qualidade em serviços.

Há uma diferença existente entre as expectativas e as percepções na qualidade do serviço prestado. Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), eles fazem um comparativo entre essas duas perspectivas o qual, conforme os autores, a qualidade percebida é administrada pelo “tamanho e pela direção” da lacuna existente entre as expectativas e percepções.

Por causa da existência dessa lacuna, que Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) criaram o modelo chamado Modelo dos 5 Gaps da Qualidade de Serviços, o mesmo procura

estimar a divergência entre as expectativas geradas pelos clientes e a percepção do desempenho do serviço. Em tal modelo, existem cinco lacunas (*Gaps*) diferentes, conforme o Quadro 6.

Quadro 6 - Gaps existentes e suas características

<b>Gaps (lacunas)</b>	<b>Características</b>
Gap 1	Diferença entre o serviço esperado (expectativas) do consumidor e a percepção dessas expectativas pelos gerentes.
Gap 2	Diferença entre a percepção gerencial acerca das expectativas dos clientes e a tradução dessa percepção em normas e especificações (padrões) de serviço.
Gap 3	Diferença entre a especificação da qualidade do serviço e serviço efetivamente entregue.
Gap 4	Diferença entre o serviço realmente prestado e a comunicação externa realizada pela empresa.
Gap 5	Diferença entre o que o cliente espera e o que efetivamente a empresa lhe entrega, sendo a resultante final em função dos outros quatro <i>gaps</i> .

Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010)

Estudando o modelo dos 5 *Gaps*, verifica-se que tais divergências podem ser medidas e estudadas uma a uma. No entanto, a última lacuna, o *Gap 5*, sobressai dos demais por resumir a ocorrência de um ou mais *Gaps*. Desse modo, é por intermédio da mensuração do *Gap 5* que foi preparada a origem da escala SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

O primeiro *Gap* simboliza a lacuna existente entre a percepção gerencial e as expectativas dos consumidores, entretanto, a percepção dos gestores muitas vezes em relação ao que os consumidores aguardam em qualidade de serviços são similares, concernente às expectativas dos consumidores. Ressaltando que há algumas divergências. Neste caso, as organizações não procuram saber das necessidades dos clientes, uma vez que não percebem as expectativas dos clientes pertinentes aos serviços. Grönroos (2009) assegura que este *Gap* desponta em razão de informações não tão confiáveis das pesquisas de mercado e de um exame mais detalhado da demanda; informações mal interpretadas sobre expectativas, que dificultam o fluxo da chegada da informação.

O segundo *Gap* faz menção a percepção gerencial do que os clientes esperam e a especificação da qualidade para a realização do serviço. Há um enorme esforço na busca de descobrir ou superar as expectativas dos consumidores. Conforme Grönroos (2009), isso pode

ocorrer devido a erros; escassez e ineficiência de gerenciamento do planejamento na forma como atender as necessidades dos clientes; falta de transparência nos objetivos organizacionais, assim como a falta de apoio da alta gerência no planejamento da qualidade, sendo que, qualquer um destes fatores podem ocasionar a discordância entre o gerenciamento das percepções das expectativas dos clientes e os parâmetros estabelecidos do serviço.

O *Gap 3* remete-se aos fatores entre o serviço entregue e os critérios de qualidade para a execução do serviço. Embora haja diretrizes para realizar de modo satisfatório um serviço e saber lidar de forma correta com os clientes, isso não garante que haverá um desempenho elevado na prestação da qualidade do serviço. Várias características podem alterar a qualidade dos serviços, conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), as quais pode-se citar falhas da equipe de trabalho; seleção e treinamento inapropriado dos funcionários e o desempenho inapropriado das atividades.

Grönroos (2009) recomenda como saída para esse *Gap* que gestores possam modificar a maneira como lidam com os subordinados e a forma como os sistemas de supervisão monitoram e gratificam pelo desempenho, melhorar o processo de recrutamento e seleção dos funcionários, fazer com que o sistema de supervisão fique alinhada com os critérios de qualidade, assim como melhorar o treinamento dos funcionários para que estejam alertas a possíveis problemas em virtude de ponderações estratégicas ou do lucro e por fim possam realizar as modificações pertinentes à tecnologia e aos sistemas, a fim de dar suporte à execução de critérios de qualidade.

O quarto *Gap* refere-se ao momento verdade, ou seja, a verdadeira qualidade de entrega ou realização do serviço e à qualidade da execução relatadas na comunicação externa da organização, onde os meios de divulgação da informação que a organização utiliza, podem acometer as expectativas dos clientes. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) demonstram esse *Gap* como sendo em relação das promessas descomedidas feitas por parte da organização e da ausência de informação repassada aos funcionários da linha de frente. Gianesi e Corrêa (2008) recomendam medidas que possam reparar essas falhas como por exemplo: coordenação entre *marketing* e operações; não gerar expectativas mais altas que as operações possam atingir e a comunicação com o consumidor ao longo do processo de serviço de maneira a reparar as expectativas e/ou a percepção do serviço prestado.

E finalmente o *Gap 5*, que é o resultado dos anteriores, remete-se ao resultado do serviço esperado e o que foi percebido pelo cliente. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), o aprazimento do cliente depende de reduzir as quatro falhas que estão relacionadas com a prestação do serviço. A consequência dessa falha, conforme Grönroos (2009), é a

negatividade da qualidade confirmada e um problema de qualidade; o resultado negativo da propaganda boa a boca; o impacto negativo sobre a imagem da organização e consequentemente, a perda de negócios. Esse autor afirma que, esse Gap também, pode ser positivo, uma vez que pode levar à qualidade positivamente validada, ou superqualidade. Parasuraman et al. (1985, p. 47).

### **2.6.2 Modelo SERVQUAL**

Partindo do Modelo de *Gaps*, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) criaram o instrumento SERVQUAL para avaliar a qualidade percebida. Esse instrumento, também conhecido como modelo, ferramenta ou escala SERVQUAL, foi desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), criado na premissa do *Gap 5* (modelo dos *Gaps*), que é o resultado das diferenças entre as expectativas e percepções dos clientes em relação aos serviços. Ele é usado para mensurar a qualidade de um serviço, através de 22 itens alocados em cinco dimensões: Confiabilidade, Responsabilidade, Segurança, Empatia e Aspectos Tangíveis, isto é, no ponto de vista que afetam de maneira direta a satisfação do cliente (ALMEIDA, PSCHEIRA, SELEME et al., 2012).

Dessa forma, o modelo SERVQUAL é baseado em um questionário que mede a qualidade dos serviços, está arranjado em diversos itens e com alto índice de credibilidade, o qual permite a compreensão entre as percepções e expectativas dos envolvidos sobre o serviço adquirido. Esta ferramenta possibilita o seu uso em distintas organizações prestadoras de serviços, a qual pode ser adaptada nas particularidades de cada serviço.

De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), com relação à percepção da qualidade do serviço, definiram como sendo a divergência entre o que os clientes esperam diante os serviços ofertados e recebidos. Esse conceito é confirmado por Gianesi e Corrêa (2008, p. 79) que asseguram que a avaliação da qualidade de um serviço “se dá através da comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado”.

Conforme Tureta, Rosa e Oliveira (2007), o SERVQUAL mostra claramente a linha principal para a análise da qualidade do serviço e não uma resposta final para todas as questões, devido a sua complexidade.

As cinco dimensões analisadas, de acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), podem ser definidas da seguinte forma:

1. Confiabilidade: capacidade em realizar o serviço de forma confiável e exata; 2. Responsabilidade: capacidade de prover o serviço conforme prometido, oferecer atendimento imediato e ajudar o cliente;

3. Segurança: capacidade de transmitir segurança, confiança, cortesia e conhecimento para o cliente;

4. Empatia: habilidade dos empregados de fornecer atenção individualizada aos clientes, assim como genuíno interesse;

5. Tangibilidade: capacidade da organização em dispor uma estrutura adequada de equipamentos, instalações, pessoal envolvido e materiais.

O Quadro 7 contempla as cinco dimensões da qualidade relacionada aos itens analisados em cada dimensão.

Quadro 7 – Dimensões e fatores da qualidade dos serviços adaptado SERVQUAL

<b>Dimensão</b>	<b>Fatores</b>
Tangibilidade	1. Equipamento moderno 2. Instalações visualmente agradáveis 3. Funcionários com apresentação agradável e profissional 4. Materiais associados aos serviços visualmente agradáveis
Confiabilidade	5. Serviços oferecidos conforme o pedido 6. Confiabilidade na resolução de problemas e reclamações 7. Serviços realizados de forma correta pela primeira vez 8. Serviços oferecidos nos prazos prometidos 9. Registros mantidos sem erros
Responsabilidade	10. Clientes mantidos informados sobre quando os serviços serão realizados 11. Prontidão na realização do serviço 12. Disposição para ajudar os clientes 13. Prontidão para responder às solicitações dos clientes
Segurança	14. Funcionários que transmitem confiança ao cliente 15. Segurança transmitida ao cliente durante a compra 16. Funcionários frequentemente cordiais 17. Funcionários com conhecimento para responder as perguntas dos clientes
Empatia	18. Clientes recebendo uma atenção individual 19. Funcionários que tratam os clientes de forma atenciosa 20. Interesse genuíno demonstrado em servir o cliente 21. Funcionários que compreendem as necessidades de seus clientes 22. Horário de funcionamento conveniente aos clientes

Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

Dessa forma, as cinco dimensões são elementos implícitos de uma escala com 22 questões, conhecida como Escala de Qualidade em Serviços - *SERVQUAL*, que livre do segmento a ser utilizado, a dimensão confiabilidade, conforme os estudos de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) expressou que foi o mais significativo em seus estudos e, menos significativo foi a dimensão tangível. (SANTOS; MENDONÇA; PARREIRAS, 2014)

Assim, a ferramenta, o modelo, a escala *SERVQUAL* baseia-se em um questionário com dividido nas 5 dimensões dos serviços. Para mensurar os resultados, será utilizada uma escala do tipo “Likert” de 5 pontos para preencher o questionário, conforme Quadro 7, sendo que nos extremos são determinados com os conceitos “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente” (FREITAS; MANHÃES; COZENDEY, 2006).

Essa escala foi criada por Rensis Likert em (1932), designado para medir atitudes no âmbito das ciências comportamentais. A Likert apresenta como vantagem a facilidade na forma de manuseio que dar para a pessoa pesquisada remeter a um grau de concordância em relação a uma afirmação qualquer (COSTA, 2011). O Quadro 8 apresenta um exemplo dessa escala, a fim de medir a satisfação de um serviço, em 5 pontos.

Quadro 8 - Exemplo de escala de Likert

ESTOU SATISFEITO COM O SERVIÇO				
Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Fonte: Costa (2011).

A esse respeito, Alonso (2014) compactua com os autores acima citados que são cinco as dimensões da qualidade de um serviço, o qual segue uma ordem de importância conforme a visão dos clientes: Confiabilidade (habilidade de desempenhar o serviço prometido com segurança e precisão); Responsabilidade (disposição em ajudar os consumidores e em fornecer serviço rápido); Segurança (o conhecimento e cortesia dos funcionários e sua habilidade em inspirar confiança e responsabilidade); Empatia (o cuidado e a atenção individualizada aos consumidores); e Tangibilidade (a aparência das instalações físicas, equipamentos, funcionários e materiais de comunicação). Essas cinco dimensões concebem a chamada Metodologia *SERVQUAL*, sendo objeto de análise neste estudo. (PARASURAMAN et al., 1998; PAES, 2014)

Desse modo, uma forma para o sucesso é conseguir atender as necessidades e superar as expectativas dos clientes. Conforme Las Casas (1994), as expectativas são enormes e, uma vez não atendidas, podem ser motivos para o insucesso do empreendimento; a fidelidade que foi conquistada começa a desvanecer a partir que a qualidade cai. Para o cliente, o importante é ter seus problemas solucionados, resolvidos.

Em face, as frequentes alterações no panorama empresarial, avaliar os serviços, perceber e conhecer as falhas nesse processo é de extrema relevância para a organização ter ciência dos sucessos e fracassos na prestação de serviço. Essa análise retrata a retroalimentação das informações entre a organização e o cliente. (PAES,2014; NOVAES, 2000; PIRES, 2010)

Nesse sentido, o que se pode entender deste instrumento após o estudo é que o *SERVQUAL* foi desenvolvido como uma metodologia conceitual de qualidade do serviço fundamentado através da medição de um construto da qualidade (GONÇALVES, 2012; CHIAVENATO, 2011; CORDEIRO, 2007). Desse modo, o instrumento, a ferramenta chegou para pretender resolver as seguintes circunstâncias: Rever os estudos que estudam a qualidade de serviço na compra de bens e serviços; Revisar os relatórios dos *insights* obtidos em investigação exploratória extensiva da qualidade em quatro empresas de serviços; Criar um modelo qualidade de serviços; e Propor condições para desenvolvimento de futuros estudos sobre a qualidade. (OLIVEIRA, 2006; LIMA, 2002).

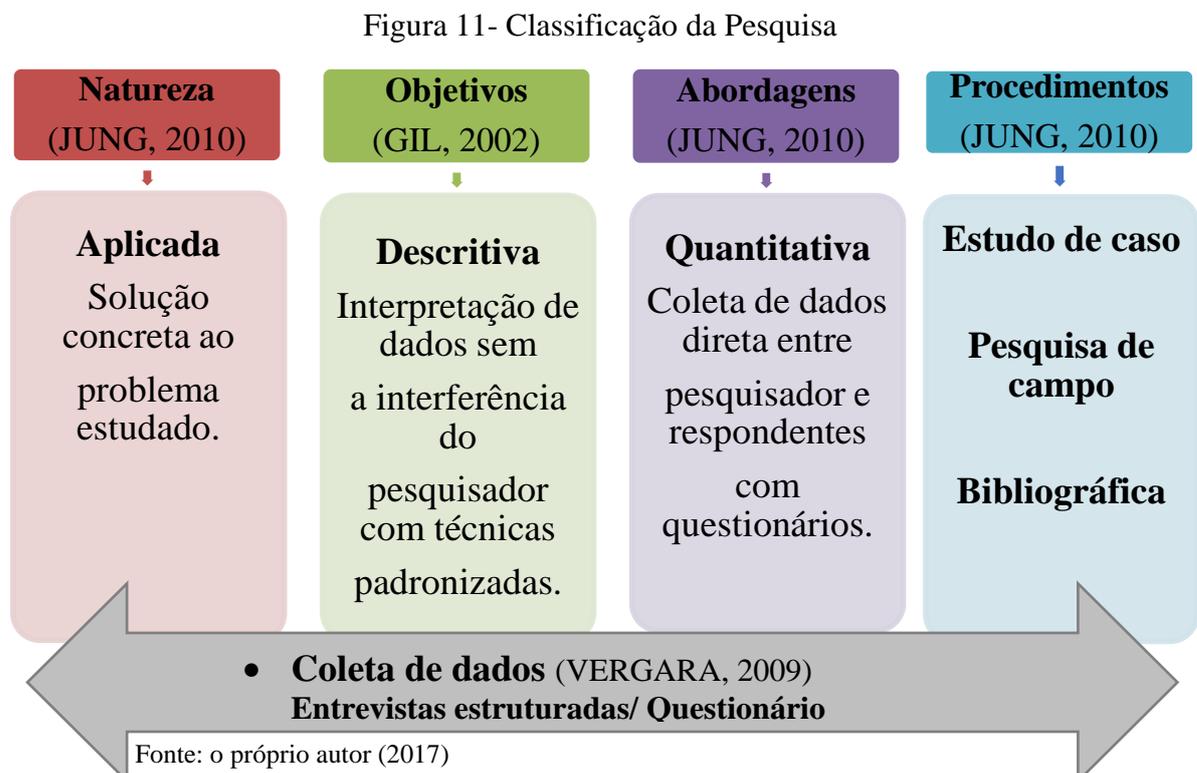
### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, descreve-se a metodologia a ser utilizada na pesquisa que compreende desde o planejamento até a discussão e resultados. Segundo Marconi e Lakatos (2010), um trabalho com uma metodologia bem elaborada é fundamental pelo alicerce científico adequado, com isso gera resultados mais significantes e melhor estruturados, podendo ser replicados e inclusive aperfeiçoados pela comunidade científica, a fim de gerar conhecimento.

Inicialmente a pesquisa é apresentada e caracterizada. A seção seguinte aborda a apresentação do estudo de caso. Em seguida, definição de população e amostra, foi feito um breve relato sobre o critério de escolha e a finalidade da atuação dos indivíduos da amostra. Finalizando o capítulo, são descritos os perfis dos respondentes.

#### 3.1 Fundamentação

O trabalho foi classificado quanto à natureza, objetivos, abordagem, além dos procedimentos técnicos e método de coleta de dados admitidos de acordo com diversos autores de metodologia científica como pode ser observado na Figura 11.



Quanto à natureza, o trabalho se caracterizou como aplicada, que, conforme Jung (2010), tem como objetivo gerar novos conhecimentos e desenvolvimento para otimizar novos produtos ou processos, uma vez que, o resultado a ser obtido é a solução concreta do problema em estudo.

A fim de atender os objetivos deste estudo, utilizou-se do método descritivo, que segundo Gil (2002), constituiu um trabalho de observação, registro, análise, classificação e interpretação dos fatos coletados e registros de opinião, sem nenhuma interferência do pesquisador e que comprovam o caráter descritivo deste trabalho, com o propósito de mensurar com a maior exatidão possível os fenômenos ou variáveis que afetam o processo.

Esse tipo de pesquisa proporcionou ao pesquisador um novo modo de entender ou compreender o problema; a priori, as informações foram coletadas por meio de questionários e documentos do ambiente estudado, tendo como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno.

Quanto à abordagem, optou-se pela quantitativa, pois, de acordo com Jung (2010), a coleta dos dados foi realizada por meio do contato direto entre os respondentes e o pesquisador da organização estudada, a fim de determinar a relação de causa e efeito das informações e opiniões para serem agrupadas e mensuradas através dos parâmetros estatísticos não.

Quanto aos procedimentos, conforme Jung (2010), a pesquisa foi um estudo de caso, o qual é um procedimento de pesquisa que investiga um fenômeno, uma problemática dentro do contexto local, real e especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Por meio do estudo de caso, é possível explicar ou descrever um sistema de produção ou sistema técnico no âmbito particular ou coletivo, assim, este procedimento é considerado uma importante ferramenta para os pesquisadores que tem por finalidade entender “como” e “por que” funcionam as “coisas”.

Suplementarmente, quanto aos procedimentos, a pesquisa é classificada como uma pesquisa de campo, a qual tem como objetivo conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (MARCONI, 2010).

Foram realizados levantamentos bibliográficos, pois, segundo Vergara (2009), a pesquisa bibliográfica é um estudo sistematizado a partir de um conjunto sobre os principais trabalhos já desenvolvidos, revestidos pela importância pela e capacidade de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. Documental porque serão utilizados documentos internos cedidos pela organização pesquisada, que dizem respeito ao objeto de estudo e de

campo, através de estudos realizados em livros e documentos, cedidos pela Secretaria Municipal do Centro – SEMC.

### **3.2 Seleção do estudo de caso**

A pesquisa científica exige estabelecer o objeto de estudo, a fim de conceber um processo de análise limitando o universo que será estudado. Geralmente, a escolha do quesito é estabelecido não por sua importância, mas pela conveniência que algumas organizações possuem e, que possibilitam o acesso a uma população definida, assim como uso de documentos ou a utilização de instrumental para coleta e análise dos dados (GIL, 2012).

A pesquisa buscou responder “Como avaliar e medir a qualidade dos serviços percebidos pelos permissionários permitindo a sua melhoria contínua?”, através dos elementos bibliográficos e documentais.

O estudo foi realizado na galeria popular Espírito Santo, situada no Centro da Cidade de Manaus/AM. O empreendimento foi erguido em um prédio construído nos tempos áureos da borracha, no início do século XX. Ela teve esse nome devido o bairro do centro à época se chamar Espírito Santo. Ela está localizada à rua Joaquim Sarmento, esquina com a rua 24 de Maio. Sua fachada de tijolinhos foi preservada, pois é tombada pelo patrimônio histórico. Tem 3.045m<sup>2</sup> de área construída. O térreo possui 1.749,42m<sup>2</sup>. Possui um mezanino medindo 1.295,58m<sup>2</sup>. Conta ao todo com 323 boxes, sendo 308 lojas (3,00m<sup>2</sup> cada), 6 quiosques (3,00m<sup>2</sup> cada), e 9 boxes de alimentação (6,00m<sup>2</sup> cada) e os serviços de utilidade pública (88,68m<sup>2</sup>), o Pronto Atendimento ao Cidadão (PAC), que é composto pelo SINETRAM, Manaus fácil, achados e perdidos, Procon Municipal, concessionária de água e energia, que foram destinados aos novos microempreendedores que estavam alocados no espaço provisório da rua Epaminondas, Centro de Manaus. Possui um elevador e tem previsão futuramente de escada rolante. O investimento realizado nesta galeria foi na ordem de R\$ 5.652.960,77.

### **3.3 Definição da população e amostra**

No que concerne à População e Amostra da pesquisa, Barbetta, Reis e Bornia (2010, p.17) definem-se toda a população da amostra como um conjunto de elementos, empresas, produtos, pessoas, por exemplo, que possuem as características para estudo, no qual todos os

elementos da população tenham a mesma chance de ser escolhidos. A população que corresponde ao questionário foi respondida pelos permissionários da galeria.

A galeria Espírito Santo possui 323 boxes, sendo 308 lojas, 6 boxes de serviços de utilidade pública e 9 boxes de alimentação, que foram destinados aos novos microempreendedores que estavam alocados em um espaço provisório da rua Epaminondas, Centro de Manaus. A população que corresponde o questionário foi constituída por 308 permissionários da galeria.

Para pleno êxito do trabalho e por se tratar de uma abordagem quantitativa, foram utilizados questionários estruturados, não identificados, preenchidos, sendo composto de 18 perguntas, direcionados aos permissionários, aplicados nos meses de fevereiro e março de 2015, como pesquisa de campo.

Na visão de Gil (2010), quando a população a ser pesquisada for numerosa, considerada infinita, neste caso, o cálculo utilizado nesta pesquisa da extensão da amostra pode ser simplificado mediante à utilização da seguinte fórmula:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot n}{d^2 (n-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$n$  = tamanho da amostra

$z$  = abscissa da normal padrão

$p$  = estimativa da proporção

$q$  = percentagem complementar ( $1 - p$ )

$e^2$  = erro máximo permitido

Vale ressaltar que foi estabelecido, previamente, a estatística de 95% do nível de confiança (corresponde a dois desvios) e um erro máximo de 4%, ou seja:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot n}{d^2 (n-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

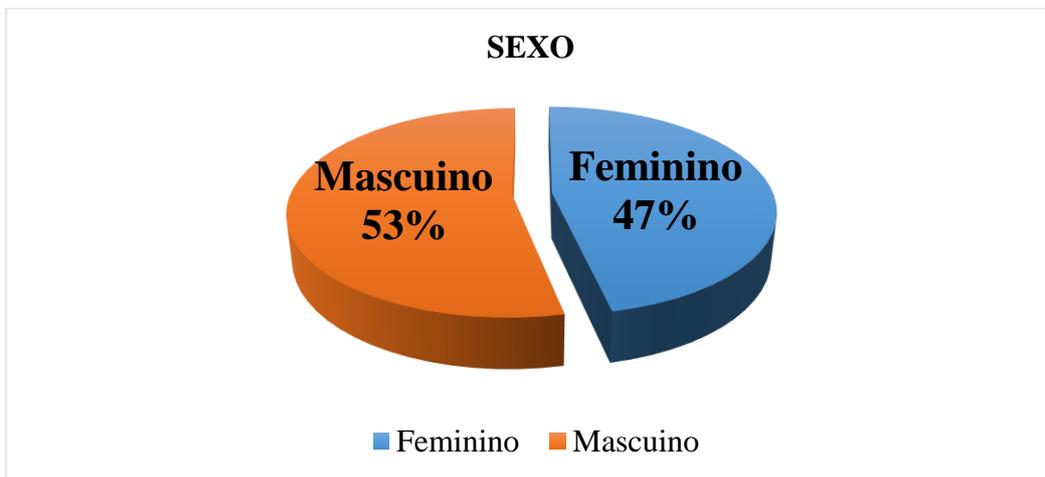
$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 308}{0,02^2(307) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = n = 203,77 \text{ formulários}$$

### 3.3.1 Perfil dos permissionários

Os dados obtidos quanto ao gênero, faixa etária, escolaridade e tempo de atividade dos permissionários, foram cedidos pela Secretaria Municipal do Centro – SEMC, assim como os produtos comercializados. Os dados não fazem parte do questionário de avaliação.

Observando a figura 12, do total de permissionários entrevistados, há um leve predomínio do sexo masculino com 53%, contra 47% do sexo feminino. No entanto, isso não compromete o desenvolvimento do trabalho, pois os permissionários podem desempenhar sua função independente do sexo.

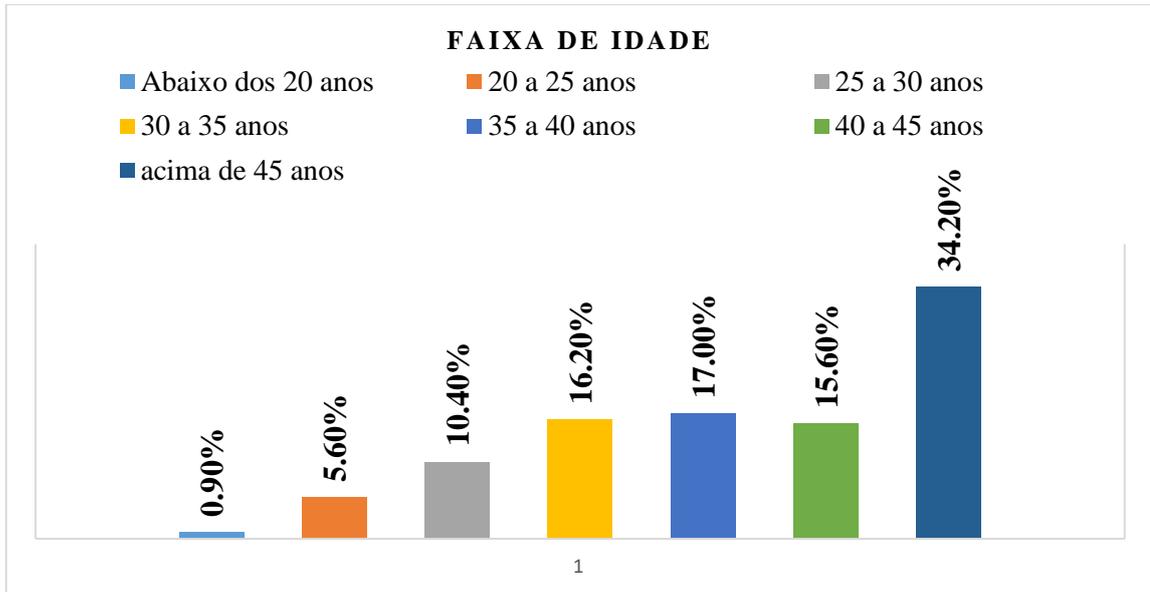
Figura 12 - Distribuição dos permissionários quanto ao Sexo.



Fonte: SEMC, (2013).

De acordo com a figura 13, referente à faixa etária, verificou-se que a minoria dos permissionários entrevistados está com idade inferior a 20 anos, enquanto que a faixa etária que obteve o maior percentual concentrou-se com idade acima de 45 anos. Com relação à maioria, possuir idade superior a 45 anos, isso se deve ao fato de termos bastante permissionários idosos atuando no comércio informal.

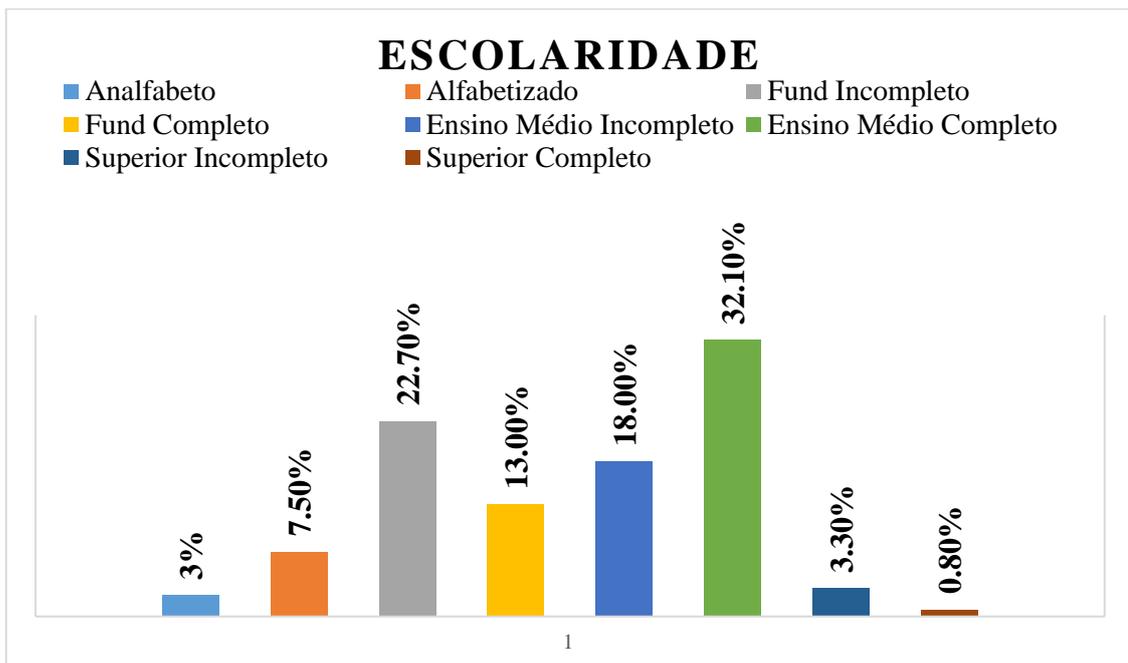
Figura 13 - Distribuição dos permissionários quanto à faixa etária



Fonte: SEMC, (2013).

No que tange à escolaridade dos permissionários, apresentados na figura 14, apresenta as seguintes características: Há prevalência de permissionários com o ensino médio completo com um percentual de 32,10%. E com 22,70% possuem ensino fundamental incompleto e, outros 18,00% com ensino fundamental incompleto.

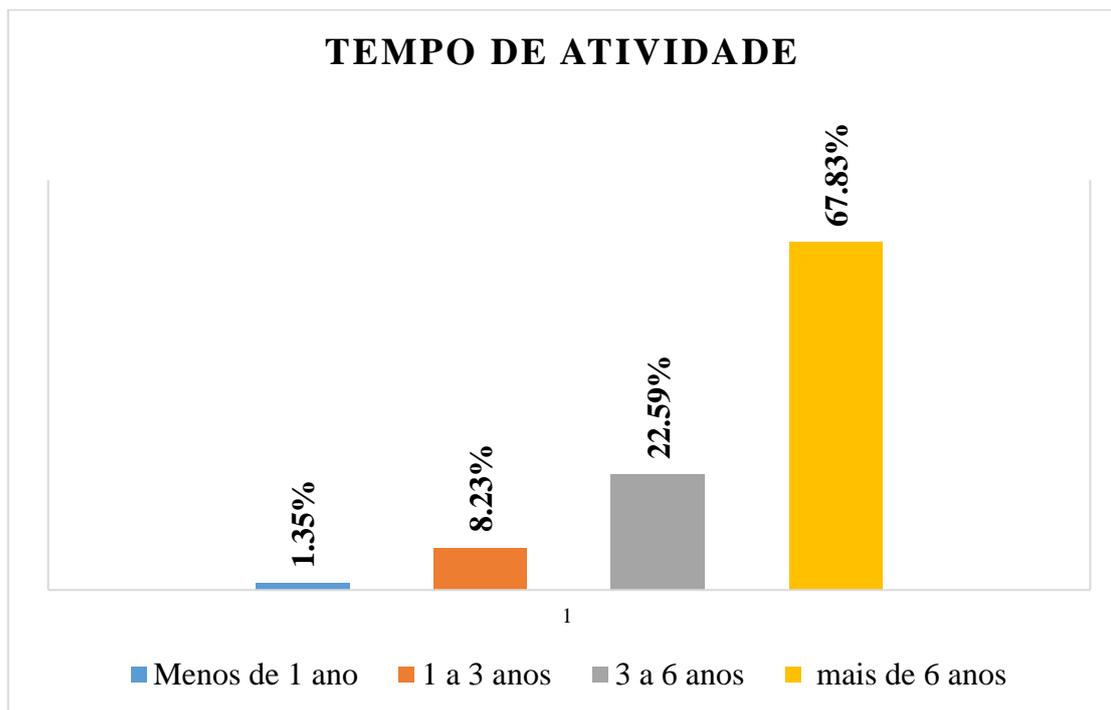
Figura 14 - Distribuição dos permissionários quanto a escolaridade



Fonte: SEMC, (2013)

De acordo com a figura 15, referente ao tempo de exercício na atividade dos permissionários que irão compor as galerias populares, 67,83% já atuam como autônomos há mais de 6 anos na função. Uma pequena parcela perfazem menos de 1 anos na atividade. Pode ser por contratos de gaveta, repasse do ponto, ou aluguel, ou até mesmo assumindo o negócio da família.

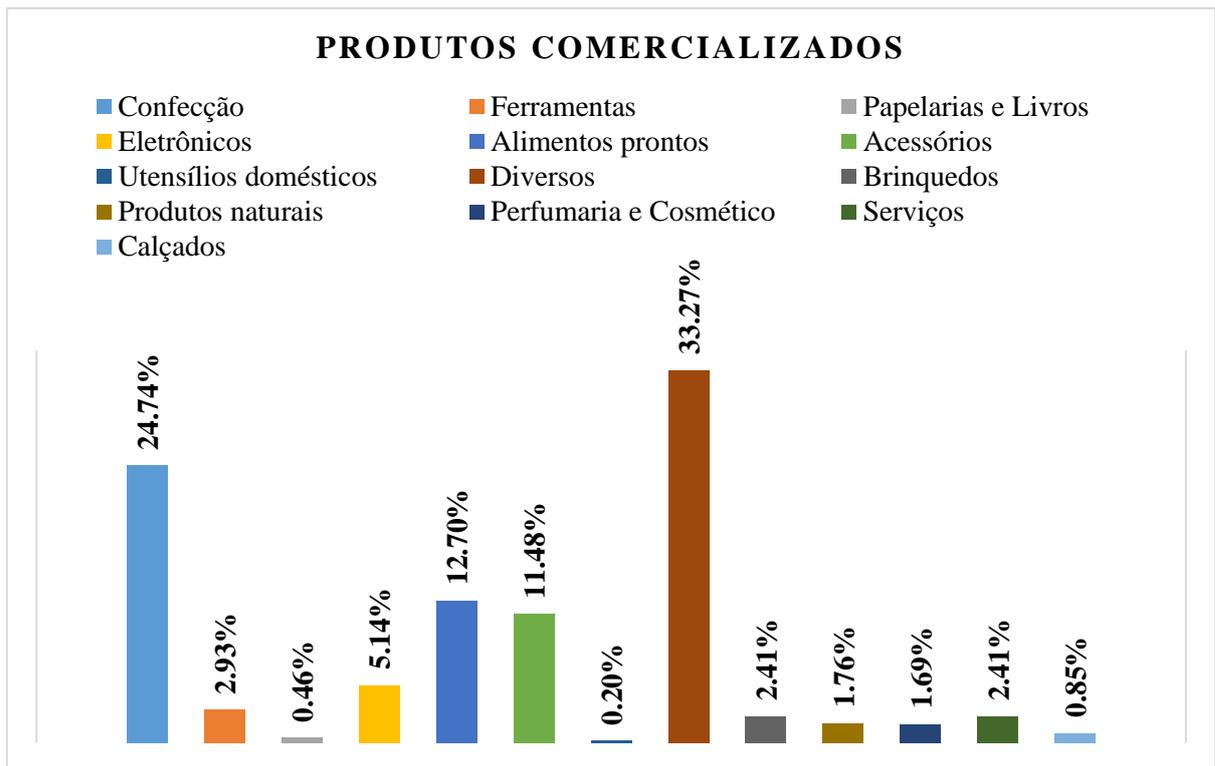
Figura 15 - Distribuição dos permissionários quanto ao tempo de atividade



Fonte: SEMC, (2013).

No que tange aos produtos comercializados, conforme mostra a figura 16, há quatro grandes grupos de produtos: diversos (33,27%), confecção (24,74%), alimentos prontos (12,70%) e acessórios (11,48%). Os produtos classificados como diversos comercializam vários tipos de produtos em seu boxe como: filmes, bijuterias, brinquedos, relógios. 5,14% comercializam principalmente os eletrônicos que são provenientes em grande parte da China, como calculadoras, carregadores de celular, celulares.

Figura 16 - Distribuição quanto aos produtos comercializados

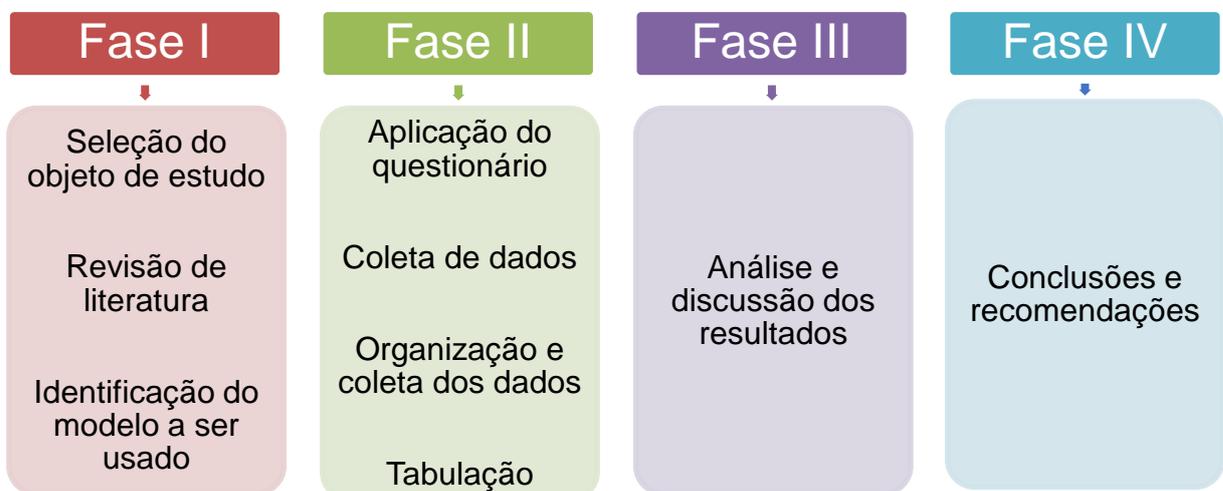


Fonte: SEMC, (2013).

### 3.4 Procedimentos da pesquisa

Para atingir o objetivo proposto, este trabalho de pesquisa possui as seguintes etapas, conforme a Figura 17.

Figura 17 – Delineamento da Pesquisa



Fonte: o próprio autor (2017)

### 3.5 Coleta de dados

Para este estudo, a coleta de dados foi dividida em dois fatores: Coleta de dados em campo e Coleta de dados bibliográficos, conforme demonstrado no Quadro 9.

Quadro 9 – Coleta de Dados da Pesquisa

<b>Instrumento Metodológico</b>	<b>Local de realização</b>	<b>Período de realização</b>
Aplicação de questionário	Galeria Espírito Santo	2015
<b>Instrumento Metodológico</b>	<b>Local de realização</b>	<b>Período de realização</b>
Pesquisa bibliográfica	Galeria Espírito Santo	Fev/Mar/Abr/Mai - 2015
Pesquisa documental	Galeria Espírito Santo	Fev/Mar/Abr/Mai - 2015

Fonte: o próprio autor (2017)

A pesquisa de campo foi efetuada por meio da aplicação de questionários estruturados e não identificados, baseado no modelo SERVQUAL, preenchidos, sendo composto de 18 perguntas, direcionados aos permissionários, divididas em 10 dimensões: Acesso, Limpeza, Conforto, Flexibilidade, Disponibilidade, Comunicação, Cortesia, Competência, Agilidade e Segurança, aplicados nos meses de abril e maio de 2015.

Para a obtenção dos dados, foi utilizado um questionário aplicado a 204 permissionários que trabalham e foram abordados nas dependências da Galeria Espírito Santo, os quais foram informados sobre o objetivo da pesquisa e solicitados a participar. Porém, 4 questionários foram invalidados por rasuras. Não foi abordada mais de uma pessoa de um mesmo grupo para não haver interferência nas respostas. *A priori*, os dados obtidos foram codificados, tabulados, analisados e interpretados.

Consistiu também na coleta, classificação, seleção difusa e na utilização de toda espécie de informações, compreendendo também as técnicas e métodos que facilitam a sua busca e a sua identificação (LAKATOS, 2012).

É importante salientar que dentre os vários modelos de avaliação da qualidade em serviços, o SERVQUAL, foi escolhido como modelo para aplicação dessa pesquisa por favorecer o tipo de resposta que era necessária e estava mais adequado naquele momento, por constar de um questionário estruturado com as cinco dimensões da qualidade em serviços (confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e aspectos tangíveis), de maneira que o

próprio entrevistado pudesse preenchê-lo, expondo o ponto de vista e colaborando para a coleta de informações (CERVO et al., 2007; MARCONI; LAKATOS, 2009; LEAL, 2012).

Deve-se levar em consideração que a SERVQUAL não é um instrumento que fornecerá uma resposta final com relação à qualidade dos serviços, conforme Hoffman et al., (2009, p. 392), que desde a concepção, os seus idealizadores atestam que a SERVQUAL é um ponto inicial útil para mensurar a qualidade do serviço concomitantemente com outras maneiras de mensuração, seja quantitativas quanto qualitativas, sendo uma ferramenta de grande valia. Independente da ferramenta se mostrar bastante eficiente, existem críticas por ser um modelo fundamentado em percepção e expectativas. E, nesse sentido, foi feita uma opção para aquele momento, embora existam outros métodos em paralelo, sendo que toda escolha embute uma fragilidade.

### **3.6 Tratamento dos dados**

A tabulação dos dados foi realizada com o uso da planilha eletrônica Excel. Esses dados coletados foram codificados, tabulados e organizados em formas de tabelas e gráficos que subsidiaram a elaboração da dissertação.

## 4 RESULTADOS

Os resultados foram avaliados segundo dados obtidos em entrevistas estruturadas, tabuladas e tratados com base na pesquisa bibliográfica e documental.

### 4.1 Análise de dados gerais

A análise foi ordenada em quatro etapas diferentes: na primeira, foram analisados os dados referentes à percepção da qualidade dos serviços prestados; na segunda, etapa foram apresentados os dados da análise do mapeamento dos obstáculos que prejudicam a qualidade na prestação de serviços; na terceira etapa, foram apresentados a análise dos modelos na prestação dos serviços, e, por último, apresentação do modelo escolhido.

O Quadro 10 demonstra as dimensões e suas respectivas questões para a apresentação dos resultados e discussões.

Quadro 10 - Ranking Médio das Dimensões

Item	Dimensão	Questão	Perguntas realizadas ao público	RM
1	Acessibilidade	1,2,5	1. Como você conceituaria sua chegada até a galeria? 2. Como você conceituaria o acesso aos serviços que são oferecidos? 5. Como você avalia a sua mobilidade até a galeria?	3,18
2	Tangibilidade	3,4,8,9	3. Como você avalia os serviços de limpeza durante sua estadia? 4. Como você avalia os serviços de limpeza na galeria? 8. Como você avalia o atendimento ofertado pelos funcionários? 9. Como você avalia nossos equipamentos?	3,37
3	Presteza	6,7,10	6. Como você avalia as condições das instalações físicas, aparência atraente (arquitetura, decoração, mobiliário)? 7. Como você avalia a flexibilidade dos funcionários na prestação dos serviços ofertados durante a sua estadia na galeria? 10. Como você avalia o material de comunicação utilizado pela galeria, tais como: faturas, panfletos, cartazes, mala direta, propagandas?	3,04
4	Garantia	14,15,16, 17,18	14. Como você avalia a os funcionários da galeria quanto aos conhecimentos e as condições necessárias para atendê-lo? 15. Como você avalia as habilidades necessárias e conhecimento pelos prestadores para desempenhar o serviço na galeria?	3,67

			16. Como você avalia o conhecimento das suas necessidades específicas pela galeria? 17. Como você avalia o atendimento ofertado quanto a rapidez e eficiência do serviço na galeria? 18. Como você avalia a segurança quanto ao ambiente da galeria para realizar suas compras, se divertir, passear, usar os serviços?	
<b>5</b>	<b>Empatia</b>	<b>11,12,13</b>	11. Como você avalia o atendimento recebido na galeria? 12. Como você avalia o interesse dos funcionários a solucionar suas reclamações? 13. Como você avalia a boa vontade dos funcionários em ajudar a seus clientes?	<b>4,01</b>
<b>Média Geral</b>				<b>3,46</b>

Fonte: o próprio autor (2017)

\*RM – Ranking Médio da Escala de Likert (quanto mais próximo de 5 maior é a concordância dos entrevistados)

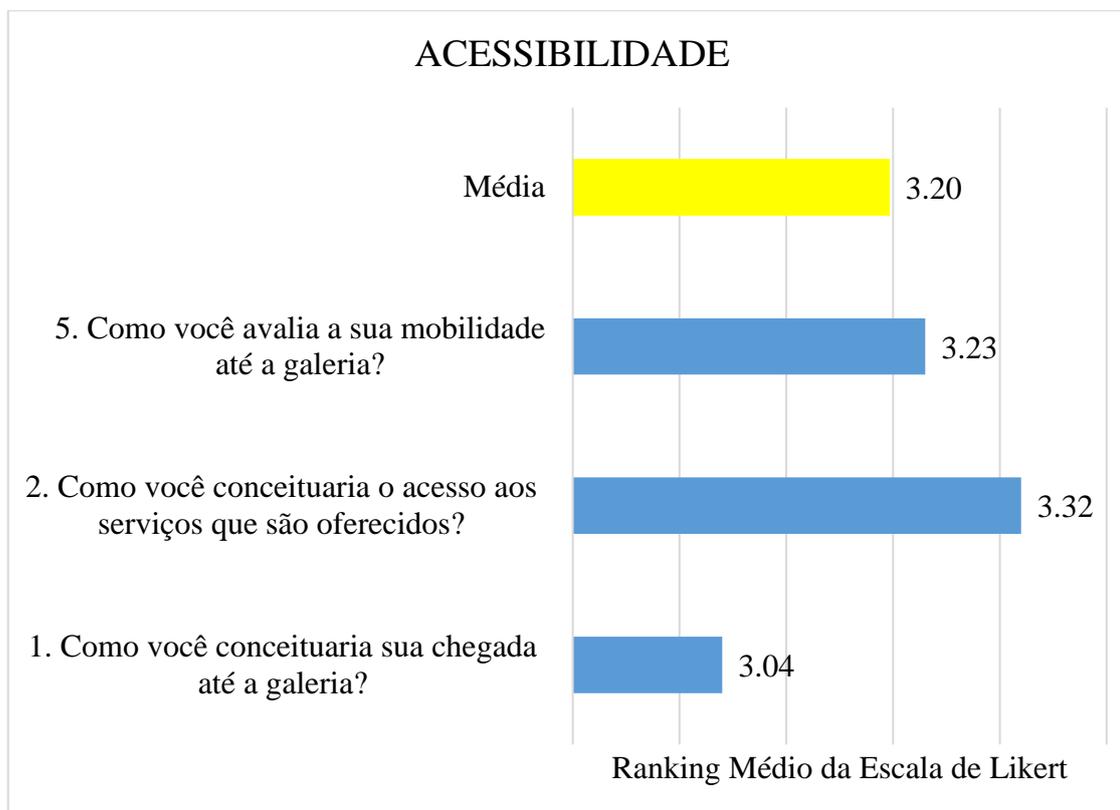
Após o cálculo do *ranking* médio da escala de Likert, observa-se média geral de 3,46, ou seja, os entrevistados classificaram os serviços da galeria de regular a bom.

Quadro 11 - *Ranking* Médio Acessibilidade

	<b>DIMENSÃO ACESSIBILIDADE</b>	1 =Muito Ruim	2 = Ruim	3 = Regular	4 = Bom	5 =Muito Bom	<b>RM</b>
1	Como você conceituaria sua chegada até a galeria?	16	41	74	57	12	3,04
2	Como você conceituaria o acesso aos serviços que são oferecidos?	2	49	61	59	29	3,32
5	Como você avalia a sua mobilidade até a galeria?	7	41	80	44	28	3,23
	<b>MÉDIA - Acessibilidade</b>	<b>18</b>	<b>90</b>	<b>135</b>	<b>116</b>	<b>41</b>	<b>3,18</b>

Fonte: o próprio autor (2017).

Gráfico 1 – Avaliação Acessibilidade



Fonte: o próprio autor (2017).

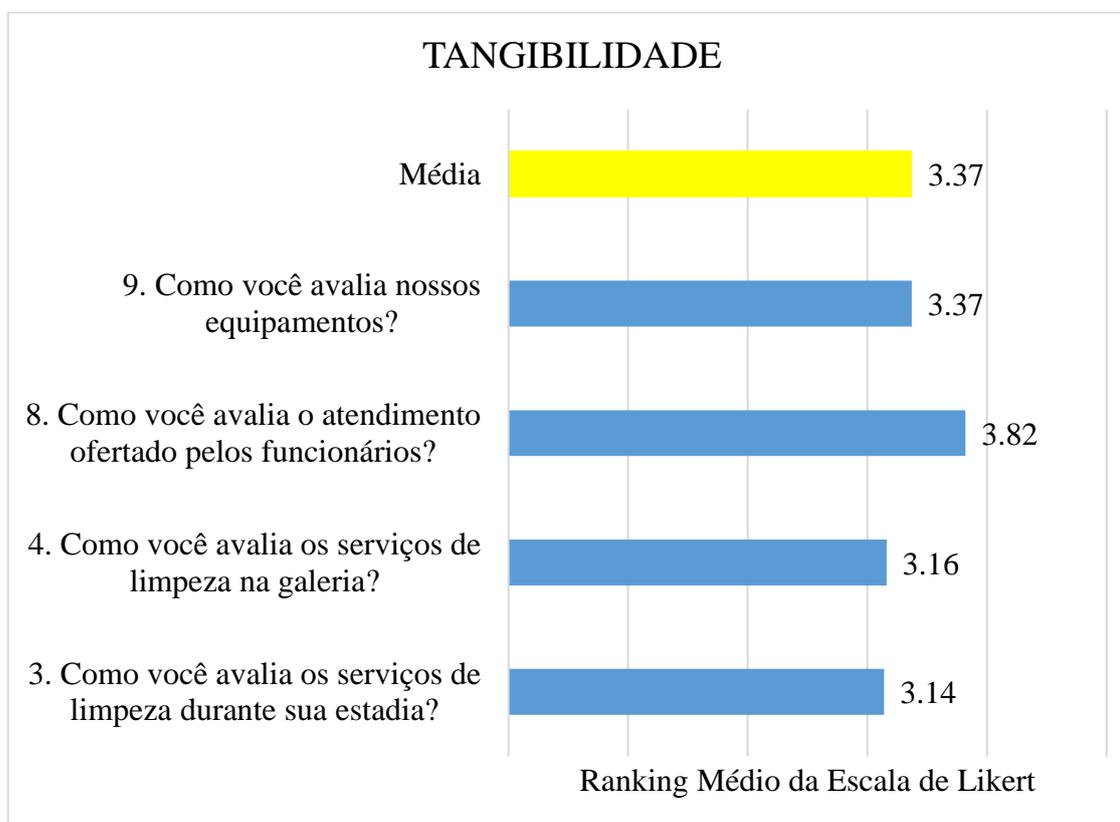
Os dados apresentados no Quadro 11 e no Gráfico 1, quanto à acessibilidade à galeria, na opinião dos entrevistados é regular como mostra os dados do gráfico. Nessa dimensão, a questão da chegada até a galeria obteve menor média (3,04). Isso se deve, possivelmente por se localizar no centro da cidade e ser um local de negócios, com constante fluxo de pessoas, além de concentrar o tráfego de ônibus com paradas próximas, fazendo com que seja uma área atrativa para comércio e serviços. No que tange à questão 2, à época da entrevista, a acessibilidade ao andar superior, através do elevador, não estava concluída e não possuía rampa de acesso, fazendo com que pessoas portadoras de necessidades especiais não chegassem ao piso superior. Outro fator complicador é que as calçadas do entorno da galeria são revestidas de pedra sabão, que ficam muito lisas quando estão molhadas, por conta de chuva, fenômeno natural muito comum no Amazonas.

Quadro 12 - *Ranking* Médio Tangibilidade

	<b>DIMENSÃO TANGIBILIDADE</b>	1 = Muito Ruim	2 = Ruim	3 = Regular	4 = Bom	5 = Muito Bom	<b>RM</b>
3	Como você avalia os serviços de limpeza durante sua estadia?	11	41	79	48	21	3,14
4	Como você avalia os serviços de limpeza na galeria?	12	30	85	61	12	3,16
8	Como você avalia o atendimento ofertado pelos funcionários?	7	10	41	97	45	3,82
9	Como você avalia nossos equipamentos?	1	39	85	35	40	3,37
	<b>MÉDIA - Tangibilidade</b>	<b>31</b>	<b>120</b>	<b>290</b>	<b>241</b>	<b>118</b>	<b>3,37</b>

Fonte: o próprio autor (2017).

Gráfico 2 – Avaliação Tangibilidade



Fonte: o próprio autor (2017)

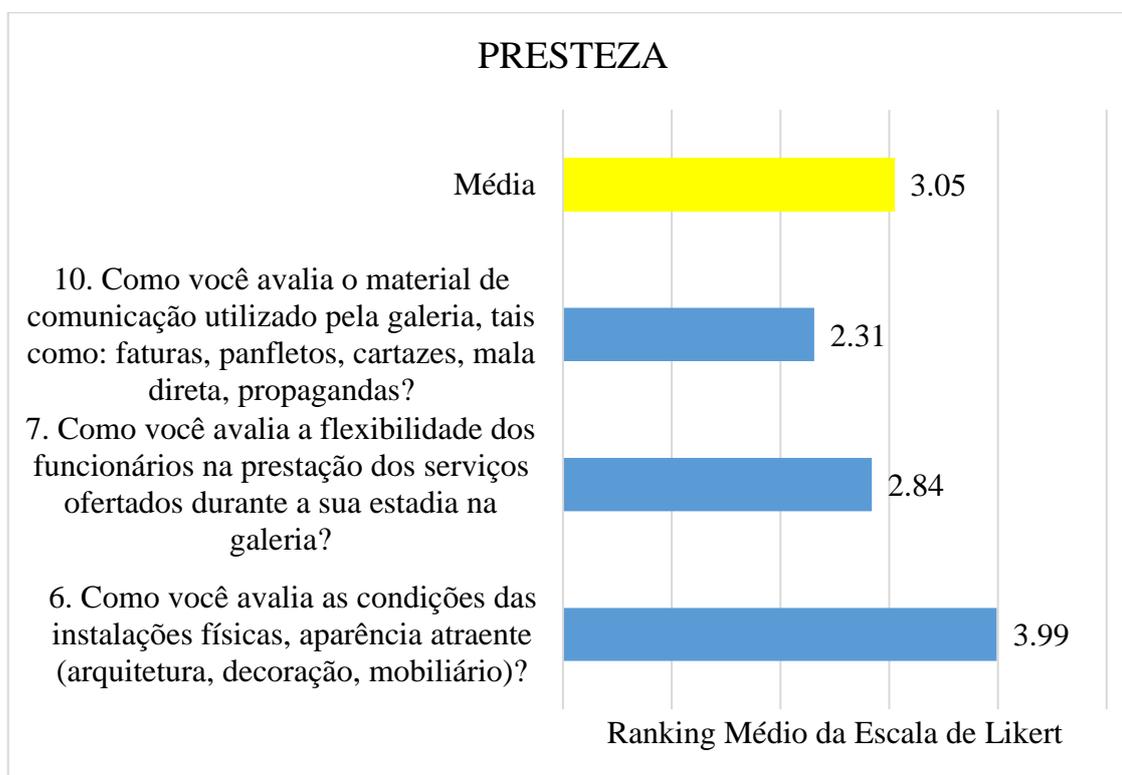
Quanto à tangibilidade, observou-se no Quadro 12 e no Gráfico 2 que na média geral os entrevistados classificaram como regular. O atendimento ofertado obteve melhor média com aproximação da classificação bom com média (3,82). A questão 3 e 4, quanto à limpeza, retrata que os permissionários consideraram “regular”. Para a utilização do banheiro, não é cobrado nenhum valor para os permissionários, já para os clientes é cobrado o valor de R\$1,00. Mas, aparentemente, esse valor não é revertido para a manutenção desse espaço, pois, nos dias das pesquisas, faltava papel higiênico, sabonete líquido e papel toalha.

Quadro 13 - *Ranking* Médio Presteza

	<b>DIMENSÃO PRESTEZA</b>	1 =Muito Ruim	2 = Ruim	3 = Regular	4 = Bom	5 =Muito Bom	<b>RM</b>
6	Como você avalia as condições das instalações físicas, aparência atraente (arquitetura, decoração, mobiliário)?	4	7	26	114	49	3,99
7	Como você avalia a flexibilidade dos funcionários na prestação dos serviços ofertados durante a sua estadia na galeria?	28	57	58	34	23	2,84
10	Como você avalia o material de comunicação utilizado pela galeria, tais como: faturas, panfletos, cartazes, mala direta, propagandas?	19	108	66	7	-	2,31
	<b>MÉDIA - Presteza</b>	<b>51</b>	<b>172</b>	<b>150</b>	<b>155</b>	<b>72</b>	<b>3,04</b>

Fonte: o próprio autor (2017).

Gráfico 3 – Avaliação Presteza



Fonte: o próprio autor (2017).

A dimensão presteza apresentou média geral de 3,04 apontando para classificação regular conforme apresentados no Quadro 13 e no Gráfico 3. Dentre as questões que envolvem essa dimensão, verifica-se que a questão de publicidade foi a que obteve a menor média (2,31), chegando próxima de ruim. Esta dimensão apresenta um percentual muito significativo da população insatisfeita. Neste, o item de satisfação é bastante expressivo. Isso se deve ao fato de os permissionários não serem bem informados, direcionados em relação aos serviços prestados pela galeria. Falta divulgação nas mídias sobre o empreendimento, promoções, panfleto com as promoções e descontos dos boxes, como também garantir aos permissionários que um eventual problema será solucionado.

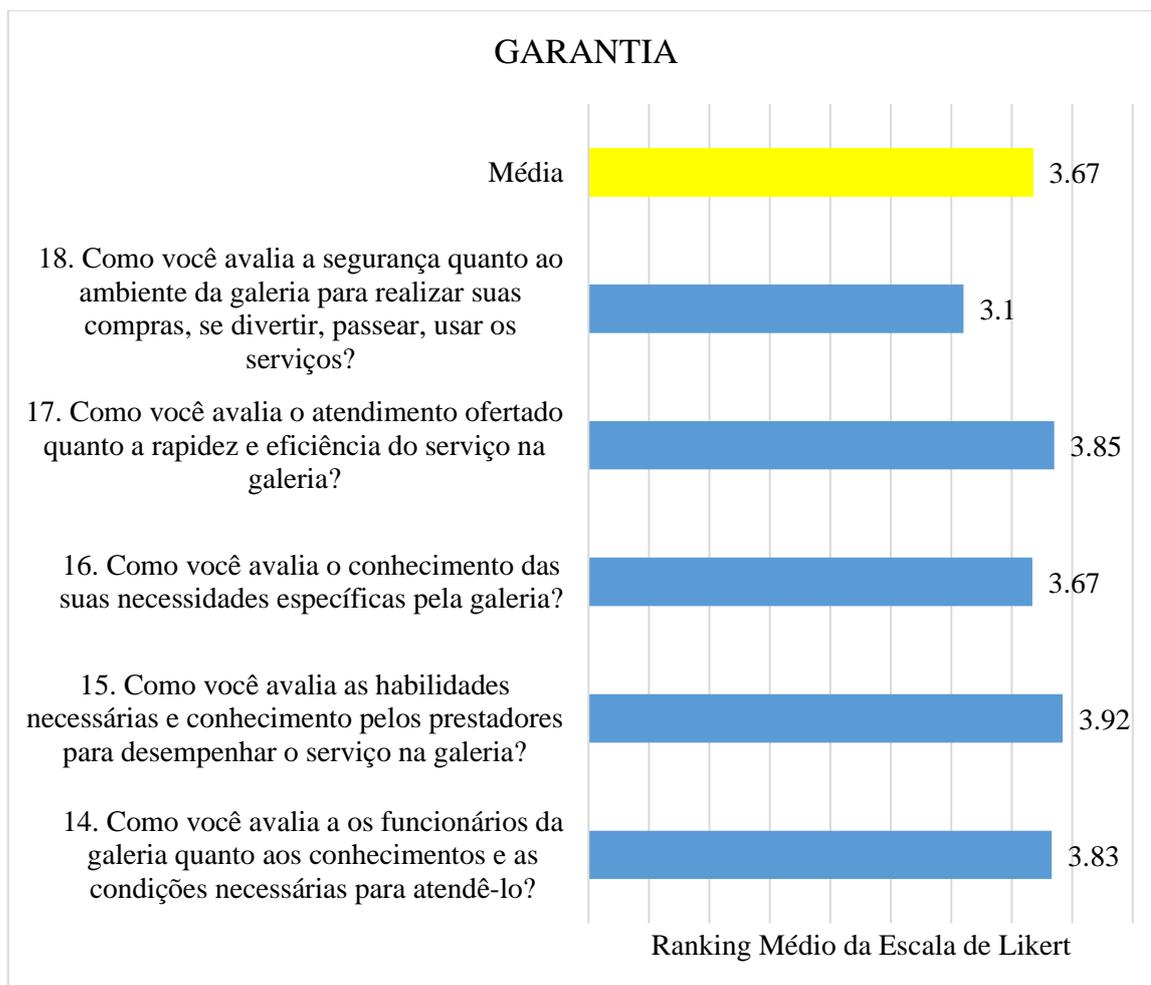
Conforme a questão 6, foi apresentado um índice entre regular e bom, uma vez que não estão na chuva ou sol. Eles acreditam que a galeria é muito quente, embora haja alguns ventiladores nos corredores, o que falta é melhorar mais a climatização do ambiente. Afirmam também que se a participação do poder público fosse mais atuante, a infraestrutura da galeria seria bem melhor se evitariam problemas, como goteiras no telhado.

Quadro 14 - Ranking Médio Garantia

	<b>DIMENSÃO GARANTIA</b>	1 = Muito Ruim	2 = Ruim	3 = Regular	4 = Bom	5 = Muito Bom	<b>RM</b>
14	Como você avalia a os funcionários da galeria quanto aos conhecimentos e as condições necessárias para atendê-lo?	6	11	42	94	47	3,83
15	Como você avalia as habilidades necessárias e conhecimento pelos prestadores para desempenhar o serviço na galeria?	3	9	36	105	47	3,92
16	Como você avalia o conhecimento das suas necessidades específicas pela galeria?	22	20	20	79	59	3,67
17	Como você avalia o atendimento ofertado quanto a rapidez e eficiência do serviço na galeria?	4	12	34	110	40	3,85
18	Como você avalia a segurança quanto ao ambiente da galeria para realizar suas compras, se divertir, passear, usar os serviços?	28	47	34	60	31	3,10
	<b>MÉDIA - Garantia</b>	<b>63</b>	<b>99</b>	<b>166</b>	<b>448</b>	<b>224</b>	<b>3,67</b>

Fonte: o próprio autor (2017).

Gráfico 4 – Avaliação Garantia



Fonte: o próprio autor (2017).

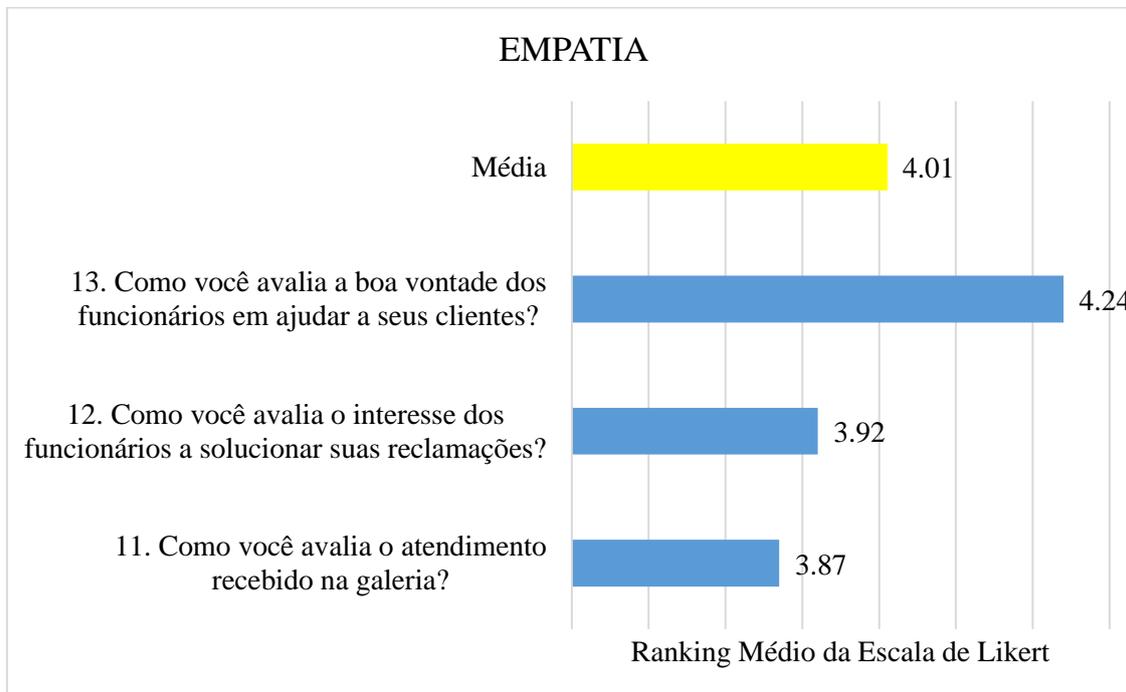
Na avaliação do item garantia, verificou-se uma avaliação média de 3,67, dentre os itens avaliados, observou-se que a segurança do ambiente da galeria foi a que obteve menor avaliação, conforme apresentados no Quadro 14 e no Gráfico 4. De acordo com os permissionários, eles acreditam que os clientes se sentem mais seguros dentro da galeria para realizar suas compras ou, utilizar algum outro tipo de serviço, já que não ficam tão expostos quanto nas ruas. Porém, a galeria conta somente com dois seguranças desde a abertura até seu fechamento e à noite não possui tais profissionais para garantir a segurança do local.

Quadro 15 - Ranking Médio Empatia

	<b>EMPATIA</b>	1 =Muito Ruim	2 = Ruim	3 = Regular	4 = Bom	5 = Muito Bom	<b>RM</b>
11	Como você avalia o atendimento recebido na galeria?	5	6	48	93	48	3,87
12	Como você avalia o interesse dos funcionários a solucionar suas reclamações?	3	9	36	105	47	3,92
13	Como você avalia a boa vontade dos funcionários em ajudar a seus clientes?	2	3	12	112	71	4,24
	<b>MÉDIA - Formação e Condições</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>96</b>	<b>310</b>	<b>166</b>	<b>4,01</b>

Fonte: o próprio autor (2017)

Gráfico 5 – Avaliação Empatia



Fonte: o próprio autor (2017).

Com relação a empatia, conforme apresentado no Quadro 15 e no Gráfico 5, foi constatado que os entrevistados estão parcialmente satisfeitos classificando o item como bom (4,01). O item que obteve menor média foi com relação ao atendimento recebido na galeria.

#### **4.2. Análise dos impactos socioeconômicos gerados para os permissionários instalados na galeria Espírito Santo**

Como impactos positivos, verificou-se que, trabalhando nas ruas do centro de Manaus, os camelôs estavam sujeitos a constantes assaltos por não haver uma segurança reforçada e até mesmo pela grande quantidade de barracas que contribuía para o furto de mercadorias, que muitas vezes passava despercebido pelos camelôs.

Por não possuírem um local seguro onde pudessem guardar suas mercadorias, os vendedores ambulantes eram obrigados a pagar carregadores e o aluguel de um depósito, necessitando montar e desmontar as barracas e arrumar todas as mercadorias diariamente.

A exposição ao sol e à chuva representava um grande desconforto, pois corriam o risco de até perderem parte das mercadorias ou ressecadas pelo sol ou molhadas pela água da chuva. Outro ponto negativo do trabalho informal nas ruas do centro era a carência de banheiros e água potável. Os camelôs contavam com as lojas do centro para satisfazerem tais necessidades.

Com a construção da galeria popular Espírito Santo, esses problemas foram solucionados, senão integralmente, pelo menos grande parte deles, pois, nesse novo estabelecimento, os camelôs foram beneficiados com banheiro, água, luz, certa segurança e conforto.

Como impactos negativos, os vendedores ambulantes não possuíam alguns custos fixos que não estavam relacionados com a quantidade de mercadorias existentes em suas bancas ou com outros fatores relacionados com suas atividades operacionais, por exemplo: a taxa cobrada pela prefeitura e a contribuição do sindicato que rege a categoria.

O maior ponto negativo apresentados por vários permissionários foi que o novo local não atendeu às expectativas dos vendedores ambulantes no que diz respeito ao aumento das vendas, ao contrário, suas receitas diminuíram consideravelmente, consequência da falta de clientes, além de terem que pagar uma taxa de aluguel depois de um determinado período. Como qualquer outro empreendimento, a galeria Espírito Santo tem seus custos fixos e precisa de manutenção para o seu adequado funcionamento.

### 4.3 Sugestão de melhorias

Através da análise das dimensões da qualidade, pôde-se verificar que as áreas que necessitam de investimentos em melhorias são:

- Acessibilidade – Instalar piso tátil na calçada externa e no interior da galeria para portadores de deficiências especiais, proporcionando a correta orientação de chão, corredores, escadas e elevador;
- Tangibilidade – Ações de melhorias devem ser direcionadas nesta dimensão, sendo essencial investir em material de comunicação como panfletos, cartazes e propagandas nas mídias locais, voltadas para as prestações de serviços existentes;
- Presteza – Fazer parcerias com órgãos para promover mais cursos e treinamentos constantes para a qualificação e reciclagem da mão de obra da galeria (permissionários e funcionários);
- Garantia – Aumentar mais o efetivo de seguranças da galeria para promover mais segurança.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou verificar os impactos gerados pela transferência dos camelôs das ruas do centro de Manaus para a galeria popular Espírito Santo e as mudanças no desenvolvimento do trabalho para a categoria.

### 5.1 Quanto aos objetivos

A fim de averiguar se o objetivo geral do trabalho foi alcançado, é imprescindível verificar previamente se os objetivos específicos foram atingidos. O atendimento ao somatório de todos os objetivos específicos equivale obtenção do objetivo geral, visto que os específicos foram estabelecidos como desdobramentos que são primordiais para o alcance do geral. Com o intuito de organizar essa análise, o quadro 16 estabelece relação dos quatro objetivos específicos que foram sugeridos no capítulo 1 com os resultados da pesquisa.

Quadro 16: Relação entre os objetivos e os resultados da pesquisa

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Resultados</b>
Demonstrar as dimensões da qualidade.	Foram demonstradas as cinco dimensões da qualidade em serviços com base na estrutura conceitual que nortearam os procedimentos da formulação.
Analisar os impactos socioeconômicos gerados para os permissionários instalados na galeria Espírito Santo.	Foram analisados os requisitos que geraram impactos positivos e negativos para os permissionários instalados na galeria Espírito Santo.
Mapear os obstáculos que prejudicam a qualidade na prestação de serviços da galeria.	Com base nos resultados que foram apresentados, identificaram-se as dimensões da qualidade, as quais apontam os obstáculos encontrados com relação à qualidade do serviço prestado.
Avaliar os resultados encontrados no estudo de caso, propondo ações de melhorias com base na lacuna identificada pelo modelo SERVQUAL.	Foram propostas sugestões nas áreas que necessitam de investimento em melhorias.

Fonte: o próprio autor (2017).

O objetivo geral deste trabalho foi analisar como os permissionários avaliam a qualidade dos serviços, baseado na escala Likert, para mensurar a qualidade percebida, que auxilie a sua melhoria contínua.

Para alcançar o objetivo geral, buscou-se, por meio dos objetivos específicos que conduziram este trabalho, demonstrar as dimensões da qualidade, analisar os impactos socioeconômicos gerados para os permissionários instalados na galeria Espírito Santo, mapear os obstáculos que prejudicam a qualidade na prestação de serviços da galeria e avaliar os resultados encontrados no estudo de caso, propondo ações de melhorias com base na lacuna identificada pelo modelo SERVQUAL.

Pressupõe-se que este trabalho alcançou todos os objetivos propostos, com base nos conceitos desenvolvidos na revisão bibliográfica e na escolha do método. Frente ao exposto, ressalta-se os seguintes pontos:

Procurou-se salientar a importância da gestão de serviços para a economia, no qual o elemento satisfação tornou-se o instrumento competitivo que as organizações empregam para manter-se líder no mercado, especialmente as organizações de serviço, cujo produto vendido não é palpável e intangível, que é o serviço, uma vez que é necessário o entendimento exato das perspectivas do cenário local e a percepção do que lhe é ofertado, reduzindo desta forma a lacuna que há entre o que é entregue e o que é procurado.

## **5.2 Quanto ao trabalho realizado**

Constatou-se que os níveis de qualidade dos serviços da galeria popular Espírito Santo, de modo geral, na visão dos permissionários, são considerados regular.

Com base nos resultados, foram identificados pontos fortes e pontos a melhorar. Para que isso aconteça, a gestão da galeria precisa adaptar-se, a fim de atender às necessidades dos permissionários.

Como pontos fortes, vale ressaltar que todos os camelôs que foram transferidos para a galeria tiveram treinamento e cursos de empreendedorismo, para que proporcionassem um atendimento de qualidade ao público, assim como apoio do SEBRAE, para se tornarem microempreendedores e obtivessem direitos às linhas de financiamento viabilizado pela Prefeitura de Manaus.

Ao analisar as dimensões da qualidade, a pesquisa apontou que os pontos críticos estão relacionados com a qualidade do serviço prestado, principalmente no que diz respeito à “Acessibilidade”, “Tangibilidade” e “Presteza”, uma vez que estas alcançaram níveis abaixo do esperado, necessitando serem revistas pelos gestores da galeria. Embora a galeria esteja localizada no centro da cidade, não é um ponto estratégico, pois está um pouco distante do fluxo

de compras. Quanto à questão da limpeza e climatização, estas deixam a desejar, necessitando de maior atenção. O menor nível de qualidade foi encontrado na dimensão “Presteza”, uma vez que a publicidade e material de comunicação direcionado ao público são insatisfatórios, obtendo um índice próximo de ruim.

As dimensões “Empatia” e “Garantia” alcançaram avaliações satisfatórias. No quesito empatia, o item melhor avaliado foi a boa vontade dos funcionários em ajudar o público. Já na dimensão garantia, quesito segurança, esta possui duas vertentes: de um lado, os permissionários atestam que foi melhor para o público, pois este pode realizar suas compras, assim como usufruir dos serviços de atendimento ofertados pela galeria. Por outro lado, eles afirmam que quando estavam nas ruas, eles sabiam se defender, porque já dispunham de mecanismos próprios entre eles, porém agora encontram-se dentro da galeria, o que requer outra dinâmica de defesa. Em tese, o Estado e Município deveriam se fazer presentes, provendo a segurança, no entanto a galeria conta somente com dois seguranças durante o período de expediente, o que não é suficiente.

Algumas respostas obtidas dos permissionários foram bem diferentes do que a Prefeitura de Manaus apregoa como sendo o melhor, visto que o nível de qualidade percebida por esta organização não é o mesmo avaliado pelos permissionários pesquisados neste trabalho.

A transferência dos “camelôs”, agora microempreendedores, das ruas para a galeria popular, ainda gera um certo descontentamento, principalmente no que tange à redução das vendas. Muitos estão insatisfeitos, mas acreditam que o retorno chegará. No primeiro mês na galeria, muitos não conseguiram vender nenhuma mercadoria. Quando estavam nas ruas, dependendo do segmento, o lucro alcançado girava em torno de R\$ 150,00 por dia que dá R\$ 4.500,00 por mês. Alguns chegavam às 7h e encerravam as atividades às 23h, trabalhavam sábados, domingos e feriados, já nas galerias isso não acontece, havendo uma expressa queda do poder econômico dos permissionários. Acreditam também que, enquanto tiver camelôs nas ruas, o público não deixará de comprar nas ruas para se direcionarem a galeria.

Um outro ponto que deve ser levado em consideração é a comercialização de produtos de origem não comprovada, sem a emissão de nota fiscal e garantia para o consumidor, o que gera o não recolhimento de taxas e tributos. Na verdade, os permissionários deixaram as más condições de trabalho que tinham nas ruas e foram alocados em um local que possui uma infraestrutura que antes não contavam, no entanto levaram com eles a mesma forma de atividade do comércio informal.

Frente ao exposto, questiona-se se o modelo da galeria que está sendo vendido para a população como um modelo de sucesso, realmente é? Será que a galeria merece todo esse

destaque que estão atribuindo a ela? Será que os permissionários estão sendo atendidos quanto suas expectativas?

Nesse sentido, este trabalho não se pretende concluído, retratando um momento específico, pois os resultados aqui expostos dispõem uma verdade temporária, necessitando ser vistos importantes para o período de aplicação do questionário, permanecendo a sugestão para a aplicação em trabalhos vindouros. Aplicação de nova pesquisa na galeria popular Espírito Santo, pois foi o primeiro trabalho na avaliação da qualidade em serviços desse espaço e também para que os resultados possam ser comparados com os da pesquisa executada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEIXO, C. A. P. **Edifícios e galerias comerciais:** arquitetura e comércio na cidade de São Paulo, anos 56 e 60 / Cynthia Augusta Poletto Aleixo. – São Paulo, 2005.

ALMEIDA, C.; PSCHEIRA, C.; SELEME, R.; MULLER, S.; SILVA, R. **Percepção da qualidade no ensino superior:** aplicação do SERQUAL no curso de graduação em engenharia de produção da UFPR. XL Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia, Belém, set., 2012. Disponível em:

<<http://www.abenge.org.br/CobengeAnteriores/2012/artigos/104382.pdf> >. Acesso em 20 set. 2016.

ALONSO, L.B.N.; DROVAL,C.; FERNEDA, E.; EMÍDIO,L. **Acreditação hospitalar e a gestão da qualidade dos processos assistenciais.** Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 4 (2), p. 34-49, jul./dez. 2014. <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>.

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística aplicada à administração e economia.** 2. ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2007. p.597.

BACHMANN, G. M. **O uso da análise fatorial na determinação das dimensões da qualidade percebida em uma biblioteca universitária.** Curitiba, 2002. 122 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) Setor de Ciências Exatas e de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, D. K. **Marketing de serviços.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

BEHR; MORO; ESTABEL (2008) - Gestão da biblioteca escolar: **metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca.** Disponível em: Acesso em: 25 jun. 2015.

BENJAMIN, W. **Passagens** (1927-1940). São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2007.

BOZON-MOREIRA, B.; SERGIO, L. R. B. **Vendas e marketing:** juntas na busca da satisfação do cliente. Revista de Administração UNISAL, Americana, n. 1, p. 21-34, 2005.

BRAGA, G. V. **Manaus de antigamente:** fatos e fotos da história social e cultural de nossa amada Manáos. Disponível em:

[http://manausdeantigamente.blogspot.com.br/2013\\_05\\_11\\_archive.html](http://manausdeantigamente.blogspot.com.br/2013_05_11_archive.html). Acesso em:19 março 2015

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real.** São Paulo: Atlas,2000.

CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da qualidade total.** B. Horizonte: INDG, 2004.

CARDOSO, F. A. R.. **Análise da qualidade no setor de serviços segundo o método de avaliação Servqual**. Curitiba, 2004. 186 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) Setor de Ciências Exatas e de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná.

CARMAN, J. M. **Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions**. Journal of Retailing, v. 66, n. 1, p. 33-35, Spring 1990.

CARPINETTI, L. C. R.. **Gestão de qualidade: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2010.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. (coord). **Gestão da qualidade: teoria e caos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CERVO, A. L.; BERVAIN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Ed.8°. Rio de Janeiro: Elsevier,2011.

CHURCHILL, G. A. e PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10ª Edição, Porto Alegre: Bookman, 2011.

CORDEIRO, P.T.; MIGUEL, P.A.C. **Qualidade em serviços no atendimento ao cliente: Avaliação baseada nas dimensões da qualidade**. Núcleo de Gestão da Qualidade e Metrologia da Faculdade de Eng<sup>a</sup> Mecânica e de Produção. UNIMEP - Rod. SP 306 km1, 13450-000 Santa Bárbara D' Oeste. 2007.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração da Produção e Operações: Manufatura e Serviços - uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração de produção e operações: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 3. ed - São Paulo: Atlas, 2012.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CORTINA, J. M. **What is coefficient alpha? An examination of theory and applications**. Journal of Applied Psychology. v. 78, p. 98-104. 1993.

CORTIVO, Z. D. **Aplicação do Controle Estatístico de Processo em Sequências Curtas de Produção e Análise Estatística de Processo através do Planejamento Econômico**. 163 f.

Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Métodos Numéricos em Engenharia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração.** Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

CUNHA, E. A. **Atributos da Qualidade do Serviço Educacional Provido em Sala de Aula Segundo a Percepção do Discente.** 2012. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação da Fundação Instituto Capixaba De Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória (ES).

DAGGER, T. S.; SWEENEY, J. C.; JOHNSON, L. W. **A hierarchical model of health service quality: scale development and investigation of an integrated model.** Journal of Service Research, v. 10, n. 2, p. 123-142, Nov. 2007.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total.** São Paulo: Makron Books, v.1, 1994.

FITZSIMMONS ... FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação.** 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FREITAS, A.; MANHÃES, N.; COZENDEY, M.. **Emprego do SERVQUAL na avaliação da qualidade de serviços de tecnologia de informação: uma análise experimental.** XXVI ENEGEP, Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Fortaleza, out., 2006. Disponível em:[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR530352\\_7613.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530352_7613.pdf) >. Acesso em 25 mar. 2014.

GALE, B. T. **Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver.** São Paulo: Pioneira, 1996.

Galeria Espírito Santo é inaugurada no Centro de Manaus - Acritica.com. Disponível em: <https://www.acritica.com/channels/manaus/news/galeria-espírito-santo-e-inaugurada-no-centro-de-manaus>

\ GHOBADIAN, A. **Service quality: concepts and models.** International Journal of Quality and Reliability Management, v.11, n.9, p.43-66, 1994.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Estudo de Caso. Fundamentação científica – subsídios para coleta e análise de dados – como redigir relatório.** – São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, T.; BELDERRAIN, M. **Avaliação da qualidade em lan houses através da adaptação do instrumento SERVQUAL.** Revista Produção Online, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 248-268, 2012.

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

\_\_\_\_\_. **Service management and marketing: managing the moment of truth in service competition.** *Lexington: Free Press, Lexington Books*, 1990.

\_\_\_\_\_. **Relationship marketing: the strategy continuum.** *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p. 252-254, Fall 1995.

\_\_\_\_\_. **Marketing services: the case of a missing product.** *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 13, n. 4/5, p. 322-338, 1998.

\_\_\_\_\_, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Marketing: gerenciamento e serviços.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Marketing: gerenciamento e serviços.** 3 ed. Rio de Janeiro, Campus, 2009.

HERTZBERGER, H. **Lições de Arquitetura.** São Paulo: Editora Martins Fontes, 1999.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J.E. G.; IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C.. [tradução ramos Fernandes, Marília de M. Zanela] **Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos.** 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <https://ww2.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/25072002pidoso.shtm>

JOHNSON, M. D. *et al.*, **The evolution and future of national customer satisfaction index models.** *Journal of Economic Psychology*, Amsterdam, n. 22, p. 217-245, 2001.

JOHNSTON, R.; GRAHAM, C. **Administração de Operações de Serviço.** São Paulo: Atlas, 2008.

JUNG, C. F. **Elaboração de projetos de pesquisa aplicados a engenharia de produção.** Taquara: FACCAT, 2010. Disponível em: <<http://www.metodologia.net.br>> Acesso em: 25/08/2017.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; HAYES, T. & BLOOM, P. **Marketing de Serviços profissionais.** 2. ed. São Paulo: Manole, 2004

KOTLER, P. & KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing.** 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KRAJEWSKI, L. J.; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M. **Administração de produção e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARKONI, M. A. **Metodologia Científica**, pg. 72. São Paulo: Atlas, 2000.

LAS CASAS, A.L. **Qualidade Total em Serviços**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Marketing de serviços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Qualidade total em serviços**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Qualidade Total em Serviços**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEAL, A. A. **Proposta de Um Modelo para Avaliação da Qualidade no Setor de Saúde Suplementar com a Integração do QFD e do SERVQUAL**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012.

LIMA, E. P. **Uma modelagem organizacional baseada em elementos de natureza comportamental**. Florianópolis, 2001. 297p. Tese - (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

LIMA, M. R. S. **As dimensões da satisfação dos consumidores no ambiente virtual: uma avaliação do varejo**. Salvador: ENANPAD, 2002.

LIMA, R. A. **Como a relação entre clientes e fornecedores internos de uma organização pode contribuir para a garantia da qualidade: o caso de uma empresa automobilística**. 2006. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2006.

LISBÔA, M. da G. P.; GODOY, L. P. (2012). **Aplicação do método 5w2h no processo produtivo do produto: a joia**. Disponível em: <<http://periodicos.incubadora.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/1585>>. Acesso em: 27. out.2015.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. 1ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2003.

MALHOTRA et al., **Introdução a Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Técnicas de Pesquisa**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ed. São Paulo: Atlas, 2010

MARIANI, C. A. **Método PDCA e Ferramenta da Qualidade no Gerenciamento de Processos Industriais**: Um estudo de caso. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v.2, n.2, p.110-126, 13 jul. 2016.

MEIRELLES, D. S. **O Conceito de Serviço**. Revista de Economia Política. São Paulo, v. 26, n. 1, Jan-Mar/2006. Disponível em: <[www.rep.org.br/pdf/101-7.pdf](http://www.rep.org.br/pdf/101-7.pdf)>. Acesso em: 04 ago. 2016.

MIGUEL, P. A. C; SALOMI, G. E. **Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços**. Produção, v.14, n.1, p-12-30, 2004.

MILAN, G. S. **A prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes**: um estudo aplicado em um ambiente de serviços. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul 2006.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-servicos/a-secretaria-de-comercio-e-servicos-scs/402-a-importancia-do-setor-terciario>. Acesso em: julho de 2017.

NAKAGAWA, M. FERRAMENTA: 5W2H – **Plano de Ação para Empreendedores**. Acesso em 12/09/2017, disponível em [http://cms-emprendenda.s3.amazonaws.com/emprenda/files\\_static/arquivos/2014/07/01/5W2H.pdf](http://cms-emprendenda.s3.amazonaws.com/emprenda/files_static/arquivos/2014/07/01/5W2H.pdf)

NOVAES, M. **Avaliação de programas, serviços e tecnologia em saúde**. Revista de Saúde Pública. V.34(5). 2000.[www.fsp.usp.br/rsp](http://www.fsp.usp.br/rsp).

OLIVER, R.L. **A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction Decisions**. Journal of Marketing Research, Vol. 17, No. 11, p. 460-469, 1980.

OLIVEIRA, O. J. (2004) - **Gestão da qualidade**: introdução à história e fundamentos. In: Oliveira, O.J. (org.) **Gestão da qualidade**: tópicos avançados. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, Cap.1, p.12.

\_\_\_\_\_. **Gestão da qualidade**: introdução à história e fundamentos. In: Oliveira, O. J. (org.) **Gestão da Qualidade**: tópicos avançados. São Paulo/sp: Pioneira Thompson Learning, 2006.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, organizações e métodos**: uma abordagem gerencial. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, T. M. d' . **Mapeamento dos modelos de qualidade: uma proposta estratégica para Ies**. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012\\_TN\\_STO\\_158\\_925\\_20889.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STO_158_925_20889.pdf). Acesso em: 19 nov. 2016.

PACAIOVA, H. (2015). **Analysis and identification of nonconforming products by 5w2h method**. *Center for Quality*.

PAES, N.A.; SILVA, C.S.; FIGUEIREDO, T.M.R.M.; CARDOSO, M.A.A., & LIMA, J.O. **Satisfação dos usuários hipertensos com os serviços da rede de atenção primária no Brasil: um estudo de validação.** *Pan American of Public Health.* 2014; 36(2):87–93.

PALADINI, E. P.. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L.A.; ZEITHAML, V.A. **A conceptual Model of Services Quality and Its Implications for Future Research.** *Journal of Marketing.* Vol. 49,p. 41-50, 1985.

\_\_\_\_\_. **Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality.** *Journal of Retailing.* Vol. 64(1). 1988.

\_\_\_\_\_. **Servqual: a conceptual model of service quality and its implications for future research.** *J Mark.* 49(1):41-50. 1990.

\_\_\_\_\_. **Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale;** 67(4):420-50.1991.

\_\_\_\_\_. **Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality.** *J. Retailing;* 64(1):12-40.1998.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção: operações industriais e de serviço.** Curitiba: UnicenP, 2007.

PIMENTEL, R. A. da S., **Modelos de Gestão: Qualidade e Produtividade.** Centro Universitário UniNilton Lins, Disponível em <<http://www.alexlocci.pro.br/MGQP.doc>> acesso em 21/09/2016.

PIRES, D.E.P.; LORENZETTI,J.; GELBCKE, F. **Condições de trabalho para um fazer responsável.** Anais do 62º Congresso Brasileiro de Enfermagem; 2010 out 11-15; Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. Brasília (DF): Associação Brasileira de Enfermagem; 2010.

PISONI, A.; BOLIGON, J.; MEDEIROS, F.; DENARDIM, E., & MURINI, L. **Metodologia SERVQUAL: Uma ferramenta para avaliação da qualidade de serviços em uma empresa de comercialização de máquinas agrícolas.** *Revista Gestão Industrial,* Paraná, v. 9, n. 3, p. 593-622, 2013.

PRASS, R. M.; SANT´ANNA, L. C.; GODOY, L. P. **Avaliação da Qualidade de Serviços Prestados na área educacional através do modelo SERVQUAL.** *Revista Gestão Industrial.* Ponta Grossa, v. 06, n. 02, p. 213-231, 2010. D.O.I.: 10.3895/S1808-04482010000200012

QUINQUIOLO, J. M. **Avaliação da Eficácia de um Sistema de Gerenciamento para Melhorias Implantado na Área de Carroceria de uma Linha de Produção Automotiva.** 107f. Dissertação de Mestrado – Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté, Taubaté-SP, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social, Métodos e Técnicas.** Ed. Atlas, 2º Ed., São Paulo. 1989.

ROLDAN et al. **Brainstorming em prol da produtividade**: Um estudo de caso em três empresas de Varginha – MG. Acadêmicos da Faculdade Cenecista de Varginha, FACECA, 2009, v.1, n.7, p.53-66.

SANTOS, L. C., VARVAKIS, G. & GOHR, C. F. **Estratégia de operações de serviços**: uma análise dos critérios de valor percebido de uma academia de ginástica. XXVIII ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, RJ, 2008.

SANTOS, M. F.; MENDONÇA, F.G.S.; PARREIRAS, F.S. **Modelo de antecedentes da satisfação, da comunicação boca-a-boca e da aprendizagem em Museus**: um estudo empírico no Espaço TIM-UFMG do Conhecimento. XVII SEMEAD Seminários em Administração. Outubro de 2014. ISSN 2177-3866.

SELEME, R., STADLER, H.. **Controle da Qualidade**. 1 ed. São Paulo: IBPEX, 2008. 181p.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, N.. **Administração da produção**. Et al. revisão técnica Henrique Corrêa, Irineu Giansi. – 1.ed. – 15. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

SOUSA, T. C. G.; SILVEIRA, A.; FORTES, V. C.; DOMINGUES, M. J. C. S. **Comparação de modelos de qualidade de serviços**: proposição estratégica para Instituições de Ensino Superior. Seme-AD. 2011.

SOUZA, E.; MEIRA, J.; MASKE, D. **A medição da Qualidade dos serviços prestados em hotéis de Balneário Camboriú, SC**: Uma aplicação do modelo SERVQUAL. Revista Rosa dos Ventos, v. 4, n. 4, p. 544,555, 2012.

STREINER, D. L. Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. **Journal of Personality Assessment**. v. 80, p. 217-222. 2003.

TÉBOUL, J. **A era dos serviços**: uma nova abordagem de gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

TEIXEIRA, C. F. **O processo de formulação da Política de Saúde da População Negra em Salvador**. Relatório CNPQ. Salvador, set. 2009. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-09/taxa-de-desemprego-fica-em-126-em-agosto>. Acesso em 21/10/2017.

TRIVELLATO, A. A. **Aplicação das Sete Ferramentas básicas da Qualidade no Ciclo PDCA para melhoria contínua**: estudo de caso numa empresa de autopeças. 2010. 72p. trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010.

TURETA, C.; ROSA, A.; OLIVEIRA, V. **Avaliação crítica de serviços educacionais**: o emprego do modelo SERVQUAL. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 33-45, 2007.

URDERHILL, P. **A magia dos shoppings**: como os shoppings atraem e seduzem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

VARGAS, H. C. **Espaço terciário**: o lugar, a arquitetura e a imagem do comércio. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGUEIRO, W. **Qualidade em serviços de informação**. São Paulo: Arte & Ciência, 2002.

WERKEMA, M. C. C. **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1995.

\_\_\_\_\_. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Werkema Editora Ltda, 2006.

WILKINSON, I. F. and YOUNG, L. (2002) '**On Cooperating**: *Firms, Relations and Networks*', *Journal of Business Research* 55 (February): 123-132.

YILDIZ, S. M., KARA, A. **The Pesperf scale**: *an instrument for measuring service quality in the Shocool of Physical Education and Sports Sciences (PEES)*. *Quality Assurance in Education*, v.17, n.4, p. 393-415, 2009.

ZEITHMAL, V. A. **Consumer perception of price, quality and value**: *a means-end model and synthesis of evidence*. *Journal of Marketing, Chicago*, v. 52, p. 2-22, July 1988.

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

## APÊNDICE

### Apêndice A - Questionário da pesquisa de campo

DIMENSÕES	PERGUNTAS	ESCORE
1.Acesso	1. Como você conceituaria sua chegada até a galeria?	1 2 3 4 5 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
	2. Como você conceituaria o acesso aos serviços que são oferecidos?	1 2 3 4 5 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
2.Limpeza	3. Como você avalia os serviços de limpeza durante sua estadia?	1 2 3 4 5 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
	4. Como você avalia os serviços de limpeza na galeria?	1 2 3 4 5 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
3.Conforto	5. Como você avalia a sua mobilidade até a galeria?	1 2 3 4 5 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
	6. Como você avalia as condições das instalações físicas, aparência atraente (arquitetura, decoração, mobiliário)?	1 2 3 4 5 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
4. Flexibilidade	7. Como você avalia a flexibilidade dos funcionários na prestação dos serviços ofertados durante a sua estadia na galeria?	1 2 3 4 5 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
5.Disponibilidade	8. Como você avalia o atendimento oferecido pelos funcionários?	1 2 3 4 5 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
	9. Como você avalia nossos equipamentos?	1 2 3 4 5 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
6.Comunicação	10. Como você avalia o material de comunicação utilizado pela galeria, tais como: faturas, panfletos, cartazes, mala direta, propagandas?	1 2 3 4 5 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
7. Cortesia	11. Como você avalia o atendimento recebido na galeria?	1 2 3 4 5 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
	12. Como você avalia o interesse dos funcionários a solucionar suas reclamações?	1 2 3 4 5 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
	13. Como você avalia a boa vontade dos funcionários em ajudar a seus clientes?	1 2 3 4 5 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
8. Competência	14. Como você avalia a os funcionários da galeria quanto aos conhecimentos e as condições necessárias para atendê-lo?	1 2 3 4 5 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
	15. Como você avalia as habilidades necessárias e conhecimento pelos prestadores para desempenhar o serviço na galeria?	1 2 3 4 5 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
	16. Como você avalia o grau de conhecimento das suas necessidades específicas pela galeria?	1 2 3 4 5 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
9.Agilidade	17. Como você avalia o atendimento ofertado quanto a rapidez e eficiência do serviço na galeria?	1 2 3 4 5 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
10.Segurança	18. Como você avalia a segurança quanto ao ambiente da galeria para realizar suas compras, se divertir, passear, usar os serviços?	1 2 3 4 5 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>

Fonte: Produção própria baseada (Parasuraman, Zeithaml e Berry 1985; 1988) e escala de LIKERT

**ESCORE: 1= MUITO RUIM 2= RUIM 3= REGULAR 4= BOM 5= MUITO BOM**