

**CLAUDIA GONÇALVES MELO**

**O modelo de qualidade em serviços: 5 gaps, momentos da verdade  
e ciclos de serviços – casa de pães**

São Paulo

2016

CLAUDIA GONÇALVES MELO

**O modelo de qualidade em serviços: 5 gaps, momentos da verdade  
e ciclos de serviços – casa de pães**

Monografia apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo  
para obtenção do título de Especialista em  
Gestão e Engenharia da Qualidade

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada  
Neto.

São Paulo

2016

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus pela força transmitida nos momentos mais difíceis, pela sabedoria, paciência e coragem para vencer mais esta etapa em minha vida.

Ao meu marido Alexander e aos meus filhos Letícia e Gabriel pelo incentivo, paciência e compreensão e apoio nas horas mais difíceis.

Aos meus pais Roberto (*in memoriam*) e Terezinha pelo seu amor, orientação e dedicação.

Ao Prof. Luciano Mazza que me apresentou tão brilhantemente ao mundo de qualidade em serviços.

Ao meu orientador Prof. Dr. Adherbal Caminada Neto, pela paciência, compreensão e por ter dividido comigo sua grande sabedoria.

Um indivíduo sem informações não pode assumir responsabilidades; um indivíduo que recebeu informações não pode deixar de assumir responsabilidades.

Jan Carlzon

## RESUMO

Este trabalho aborda a aplicação de ferramentas da qualidade voltada a serviços visando a melhoria dos processos e a qualidade dos produtos em uma padaria. As principais ferramentas utilizadas foram o ciclo de serviços e seus momentos da verdade e os 5 Gaps. Foram aplicadas as ferramentas e identificadas as causas das falhas de qualidade, ações corretivas foram definidas, entre elas padronização do atendimento, mudanças no *layout* do atendimento no balcão, treinamento de colaboradores, etc. Após a implantação das ações propostas foi feita uma pesquisa com um questionário de avaliação de clientes, em que foram constatadas que algumas ações deveriam ser revisadas. Adicionalmente, foi feita uma análise do faturamento médio dos 3 meses que antecederam as implantações e do mês posterior a esta, e houve um aumento significativo demonstrando que a aplicação das ferramentas foi fator decisivo na saúde financeira do estabelecimento. Outras sugestões de melhoria foram dadas, com a finalidade de melhorar a qualidade percebida pelo cliente.

**Palavras-Chave:** Serviços. Ferramentas da qualidade. Ciclo de serviços. Momentos da verdade. 5 Gaps. Qualidade percebida. Padronização.

## **ABSTRACT**

This work approaches an application of quality tools aimed at services aiming to improve the processes and a product quality at a bakery. The main tools used were the service cycle and its moments of truth. They were applied as tools and identified as the causes of the quality gaps, the correct actions were defined, among them the standardization of the service, changes in the layout of the attendance at the counter, training of employees, etc. After the implementation of the proposed actions for a survey with a customer assessment questionnaire where it was verified that some actions should be reviewed. In addition, an analysis of the average billing of the three months that preceded the implantations and the month after this one was made and a significant increase was demonstrated that an application of the tools was approved for the financial health of the establishment. Other suggestions for improvement were given in order to improve the quality perceived by the client.

Keywords: Services. Quality tools. Service cycle. Moments of truth. 5 Gaps. Perceived quality. Standardization.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

### **Figuras**

Figura 1	Ciclo de serviço em uma padaria	21
Figura 2	Identificação dos momentos da verdade críticos	23
Figura 3	Ciclo de serviços da Casa de Pães.	25
Figura 4	Ciclo de serviços	26
Figura 5	Os momentos críticos	27
Figura 6	Modelo de 5 Gaps	28
Figura 7	Modelo do questionário de avaliação do cliente.	36

### **Gráficos**

Gráfico 1	Variação dos números desde 2007.	20
Gráfico 2	Como você avalia a qualidade de nossos produtos?	37
Gráfico 3	Como você classifica a qualidade de nosso atendimento?	37
Gráfico 4	Você tem intenção de comprar novamente em nosso estabelecimento?	38
Gráfico 5	Faturamento.	39

### **Tabelas**

Tabela 1	Porte das empresas de panificação.	19
----------	------------------------------------	----

## **LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS**

ABIP	Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria
ITPC	Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Objetivo geral.....	11
1.2	Objetivos específicos.....	12
1.3	Escopo.....	12
1.4	Revisão da literatura.....	12
2	A EMPRESA.....	18
2.1	Sobre o setor de padaria.....	19
3	CICLO DE SERVIÇOS.....	21
4	MOMENTOS DA VERDADE.....	24
4.1	Momentos da verdade e ciclo de serviço de uma ida a uma padaria ...	25
5	MODELO DE QUALIDADE EM SERVIÇOS – 5 GAPS.....	28
5.1	Análise dos <i>gaps</i> .....	31
5.2	Identificação de soluções e oportunidades para os problemas de qualidade já identificados.....	33
6	RESULTADOS.....	35
6.1	Medindo a satisfação do cliente.....	35
6.2	Método.....	35
6.3	Resultados por pergunta.....	36
6.3.1	Como você avalia a qualidade de nossos produtos?.....	36
6.3.2	Como você classifica a qualidade de nosso atendimento?.....	37
6.3.3	Você tem intenção de comprar novamente em nosso estabelecimento?.....	38
6.4	Resultados financeiros.....	38
7	DISCUSSÃO.....	40
8	CONCLUSÃO.....	41
9	REFERÊNCIAS.....	42
9.1	Sites consultados.....	43

## 1. INTRODUÇÃO

As padarias são empresas que produzem e vendem pães e produtos de confeitoria. Caracterizam-se por serem pequenas empresas produtoras de alimentos com processos de fabricação na maioria dos estabelecimentos bastante artesanais. Nos últimos anos, muitas panificadoras têm fechado as suas portas por não suportarem o aumento da competição e as mudanças do comportamento do consumidor que passam a exigir níveis de qualidade e de serviços superiores (KOTLER, 1999).

A Casa de Pães é um comércio de origem familiar que possui 10 anos no mercado e até 2014 possuía também uma filial.

Nos últimos 3 anos a Casa de Pães experimentou uma perda substancial de clientes e, por consequência, vem obtendo um baixo faturamento.

Diante deste quadro seus gestores têm procurado soluções para identificação dos principais problemas e solução dos mesmos buscando metodologias já existentes no mercado que poderiam ser aplicadas ao seu negócio. Desta forma, foram escolhidas as metodologias de:

- Momentos verdade
- Ciclo de serviço
- Modelo dos 5 gaps

Estas metodologias serão aplicadas na Casa de Pães e, a partir dos problemas encontrados, serão identificadas as principais causas que deverão ser sanadas.

### 1.1. OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem o objetivo de demonstrar que, por meio da aplicação de ferramentas da qualidade voltadas a serviços, haverá uma melhoria dos processos e qualidade dos produtos, melhorando os indicadores de produtividade e qualidade,

reduzindo não conformidades e retrabalhos e, por consequência, aumentando o faturamento.

## **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Avaliar o processo de produção e venda atual da Casa de Pães e aplicar as metodologias de qualidade para serviços visando, assim, a reconquista dos clientes melhorando os resultados financeiros da Casa de Pães.

Os clientes são cada vez mais sensíveis ao tempo e a velocidade, muitas vezes, é um elemento fundamental para o bom serviço (LOVELOCK & WIRTZ, 2006).

## **1.3. ESCOPO**

O escopo do trabalho é a implantação das metodologias de momentos da verdade, ciclo de serviços e 5 gaps para os processos de produção e venda de produtos de uma padaria.

## **1.4. REVISÃO DA LITERATURA**

As organizações devem evitar a ideia de que atender as necessidades dos seus clientes resume-se em oferecer produtos ou serviços de boa qualidade. A verdade é que o mercado não é mais o mesmo e tem mudado radicalmente nos últimos anos. Estas mudanças também afetam significativamente o comportamento de compra dos clientes, que passam a exigir níveis de qualidade e de serviços superiores (KOTLER, 1999). Compreender que bens e serviços devem satisfazer às necessidades dos clientes é importante, mas estabelecer relações constantes é essencial para a lucratividade da organização (MCCARTHY; PERREAUULT, 2002).

A gestão da qualidade, segundo Toledo e Carpinetti (2000), Miguel, P. A. C.; Salomi, G. E. (2004) e Correia, Melo e Medeiros (2006), consiste em um conjunto de atividades coordenadas visando dirigir e controlar uma organização em direção à

excelência, o que engloba planejamento, controle, garantia e melhoria da qualidade, resultando na satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços comercializados.

Os autores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) baseiam-se no modelo de *Gaps* para explicar a diferença entre as expectativas dos clientes e suas percepções de serviço, que visa melhorar a satisfação do cliente com o serviço. O modelo de *Gaps* de serviço apresenta cinco fatores:

- ✓ *Gap 1* - de conhecimento: consiste na diferença entre as expectativas dos clientes e a percepção do prestador do serviço em relação às expectativas dos clientes;
- ✓ *Gap 2* - de padrão: é a diferença entre as percepções dos prestadores de serviços em relação às expectativas do cliente e os padrões estabelecidos para o atendimento;
- ✓ *Gap 3* - de comunicação: a diferença entre os serviços fornecidos para os clientes e os serviços prometidos;
- ✓ *Gap 4* - de entrega: baseia-se na diferença entre os padrões de atendimento do prestador de serviço e o atendimento realizado aos clientes.
- ✓ *Gap 5* – de percepção: baseia-se na falha resultante da ocorrência dos *gaps* de 1 a 4. A percepção do que foi entregue *versus* o que foi recebido pelo cliente.

Segundo estudos e pesquisas de Lovelock (2001, p.108-109), a qualidade do serviço é o grau em que um serviço atende ou supera as expectativas do cliente. Se o cliente recebe um serviço acima de sua expectativa, isto é, melhor do que o esperado, estará com um grau de satisfação elevado. Se o serviço recebido for percebido abaixo do esperado, o grau de satisfação será baixo. A qualidade é julgada de acordo com a satisfação percebida. A partir desses estudos, foram agrupados em sete lacunas os potenciais desafios para o gestor da qualidade dos serviços:

- ✓ Lacuna no conhecimento: A diferença entre o que os fornecedores de serviço acreditam que os clientes esperam e as necessidades e expectativas reais do cliente;
- ✓ Lacuna nos padrões: A diferença entre percepções da administração sobre as expectativas do cliente e os padrões de qualidade estabelecidos para a entrega do serviço;
- ✓ Lacunas na entrega: A diferença entre padrões de entrega especificados e o desempenho real do fornecedor de serviço;
- ✓ Lacuna nas comunicações internas: A diferença entre aquilo que o pessoal de propaganda e vendas julgam que são as características do produto, desempenho e nível de qualidade do serviço e aquilo que a companhia realmente é capaz de entregar;
- ✓ Lacuna nas percepções: A diferença entre aquilo que é realmente entregue e aquilo que os clientes percebem ter recebido (porque são incapazes de avaliar acuradamente a qualidade do serviço);
- ✓ Lacuna na interpretação: A diferença entre aquilo que as campanhas de comunicação de um fornecedor de serviço realmente prometem e aquilo que um cliente acha que foi prometido por essas comunicações;
- ✓ Lacuna no serviço: A diferença entre o que os clientes esperam receber e suas percepções do serviço que é realmente entregue.

Já Whiteley (1999) ressalta que é importante que a empresa estabeleça metas baseadas nos desejos dos clientes para melhorar seus processos e revisá-los periodicamente. Assim, os padrões devem seguir critérios de mensurabilidade, exequibilidade, relevância e controlabilidade, de modo que resultem em indicadores que realmente consideram as características de produtos e serviços importantes para os clientes.

Segundo Kotler (1999), a satisfação do consumidor está diretamente relacionada às expectativas relativas ao produto e o desempenho percebido. A avaliação da

satisfação do cliente em relação aos serviços prestados é uma forma de evitar clientes insatisfeitos, corrigindo antecipadamente eventuais falhas. Sendo assim, uma das maneiras mais utilizadas para avaliar a satisfação de clientes e evitar tais falhas tem sido a pesquisa de *marketing*.

Segundo Johnston e Clark (2002) *apud* Corrêa e Caon (2014), os gerentes e funcionários de empresas de serviços precisam entender a natureza dos clientes individuais e seu comportamento resultante, pois esses aspectos podem influenciar significativamente o serviço fornecido. Os autores propõem as seguintes categorias de clientes:

- **O aliado.** Geralmente, esse cliente chega de bom humor, disposto a ajudar e dar *feedback* positivo para facilitar o serviço. O aliado mais útil é o cliente cuja opinião é respeitada pelos outros. Se for alegre, outros clientes inferirão que o serviço deve ser bom.
- **O refém.** Esse cliente exige o serviço, mas pode estar “amarrado” contratualmente a determinado fornecedor. Um exemplo é o cliente que deve levar seu carro a um revendedor indicado pelo fabricante. O serviço deve custar mais caro, mas, se um revendedor autorizado não for usado, sua garantia será cancelada. Este cliente nem sempre está bem-humorado, o que será muito difícil quando o desempenho do serviço deteriorar-se.
- **O anarquista.** Esse cliente não gosta de regras e sistemas. De fato, suas sugestões sobre o que deve ou não ser feito apresentam um desafio. A empresa tenta deixar o cliente “à vontade” para não seguir o sistema, mas isso pode apresentar problemas com outros clientes que sentem não terem sido tratados com justiça.
- **O paciente.** Esse cliente é muito similar ao refém, por estar preso ao serviço, como um paciente de hospital, ou aluno de colégio ou universidade. Pode estar positivamente ou forçosamente orientado para a organização e está disposto a submeter-se às regras e regulamentos. Entretanto, restrições desnecessárias podem transformá-lo em um refém ou anarquista.
- **O tolerante.** Esse cliente pode ser passivo, sempre esperando pacientemente até que os provedores do serviço reconheçam sua presença e entreguem o serviço. De fato, pode ser tão paciente que se torna invisível aos

funcionários da empresa e é ignorado. Pode ser perigoso confiar em sua aparente boa vontade.

- **O intolerante.** Raramente, esse cliente é passivo ou paciente e, frequentemente, causa problemas e estresse ao próprio serviço, aos provedores e a outros clientes. Embora inicialmente sejam amáveis à organização, sem trato cuidadoso, essas pessoas podem facilmente transformar-se em terroristas.
- **A vítima.** Quando algo dá errado nas organizações de serviços alguns clientes parecem atraír má sorte. Algumas tarefas parecem condenadas ao infortúnio. As vítimas podem reagir de várias formas, talvez levando a incidentes de alta proporção ou, alternativamente, resignando-se a seu inevitável destino.
- **O terrorista.** É o cliente que monta um ataque destruidor quando menos se espera. Um exemplo pode ser aquele que declara sua insatisfação em voz alta no meio de um restaurante lotado, embora tenha elogiado a qualidade da comida para o garçom.
- **O incompetente.** Os funcionários da linha de frente devem prestar atenção particular a esse cliente. É possível que os novos clientes fiquem confusos com os procedimentos da organização e, se não “treinados” pelos funcionários, podem constatar que a experiência não foi boa e não retornarão. Sem dúvida, é possível que alguns clientes sejam incapazes de ser treinados.
- **O campeão.** O que todas as organizações desejam – pessoas que não apenas apoiam seus funcionários e serviços, mas também são úteis para participar do processo, além de chegar ao ponto de fazer comentários positivos sobre a organização, seus serviços e funcionários. Este tipo de cliente ocuparia posições especiais numa matriz que correlacionasse atitude do cliente (positiva e negativa) e grau de atividade do cliente (ativo e passivo).

Há que se ressaltar que não existe um consenso na literatura sobre o número de dimensões que compõem a qualidade em serviços. Diferentemente de Gianesi e Corrêa (1994), por exemplo, Johnston & Clark (2002) *apud* Corrêa e Caon (2014),

apresentam dezoito dimensões. Já Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) apresentam somente cinco dimensões da qualidade em serviços.

Como expõe Rieg *et al.* (2009), critérios diferentes se tornam necessários quando se avaliam serviços de naturezas diferentes. Portanto, determinar os critérios segundo os quais o cliente avalia um dado serviço é fundamental para que se possam orientar os esforços da prestadora de serviços para que haja uma percepção favorável do serviço pelo cliente.

## 2 A EMPRESA

A Casa de Pães é um comércio de origem familiar inaugurada em 2006 e até 2014 possuía uma filial.

Nos últimos 3 anos a Casa de Pães experimentou uma perda substancial de clientes e, por consequência, vem obtendo um baixo faturamento.

Em 2012 houve uma tentativa de implementação de gestão da qualidade por um dos sócios, que conheceu as metodologias descritas em um curso técnico no SENAI, porém com maus resultados. Não houve uma padronização dos processos e a ausência de treinamento aos colaboradores fez com que não fossem praticados os procedimentos escritos e que caísse no total esquecimento o manual de boas práticas de fabricação. Tampouco foram divulgados ao público interno e externo a missão, visão e valores da empresa.

**Missão:** Oferecer produtos e serviços de qualidade adequando-os às necessidades dos clientes, buscando um bom relacionamento com nossos colaboradores.

**Visão:** Ser referência no setor de panificação em Osasco.

**Valores:** Pessoas em primeiro lugar

Atitude

Comprometimento

Respeito

Ética

Qualidade

A empresa possui em seu quadro de funcionários 2 caixas, 7 balconistas, 2 padeiros, 1 gerente, 1 confeiteiro, 1 auxiliar de limpeza totalizando 14 funcionários. Está situada em uma movimentada avenida de um bairro de classe média e num raio de 400 metros possui apenas um concorrente que é um supermercado que tem uma padaria.

Diante deste quadro foram aplicadas as metodologias de gestão de qualidade em serviços visando identificar corretamente o ciclo de serviços, os momentos da verdade e os 5 *gaps*.

## 2.1 SOBRE O SETOR DE PANIFICAÇÃO

O setor de panificação atualmente abriga cerca de 63,2 mil empresas em todo o país, sendo que aproximadamente 60 mil são micro e pequenas, com a atuação de cerca de 127 mil empresários. Dos mais de 700 mil empregos diretos gerados, 245 mil (35%) são destinados à produção. A maior parte das empresas fica na região Sudeste. Do faturamento total, 45% vem da produção própria, segundo levantamentos da ABIP e ITPC, em 2008. Ver tabela 1 a seguir.

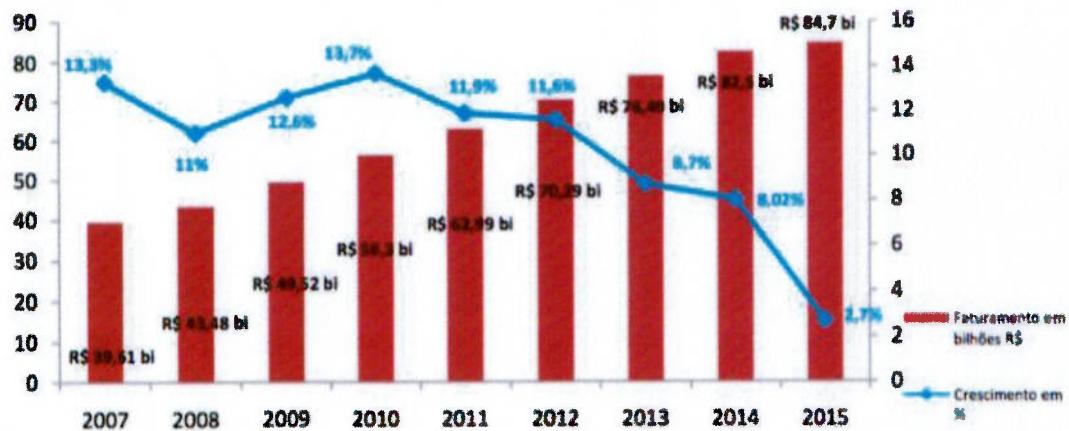
Tabela 1 – Porte das empresas de panificação

Número de funcionários	%
Até 7 funcionários	9,9%
De 8 a 12 funcionários	20,7%
De 13 a 16 funcionários	32,4%
De 17 a 23 funcionários	24,3%
De 24 a 34 funcionários	9%
Acima de 34 funcionários	3%

*Fonte: Abip / Itpc*

Segundo a ABIP, as empresas do segmento de Panificação e Confeitaria brasileiras registraram um crescimento de 2,7% entre 2014 e 2015, com o faturamento chegando a R\$ 84,7 bilhões em 2015. A partir de 2010 já se vinha registrando uma desaceleração nos números de faturamento do setor, mas esse foi o menor patamar registrado nesses últimos anos. O levantamento foi realizado pelo Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria (ITPC) em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), por meio de pesquisa em mais de 1.018 empresas de todo o país, abrangendo representantes do setor de todos os portes.

O gráfico 1 a seguir mostra a variação dos números de faturamento (bilhões de Reais) e crescimento (% em relação ao ano anterior) a partir de 2007.



Fonte: ITPC (2015)

Gráfico 1 – Variação dos números desde 2007.

### 3. CICLO DE SERVIÇOS

O ciclo de serviços é a reunião sequenciada de todos os momentos da verdade vivenciados por um cliente (ver figura 2 a seguir).

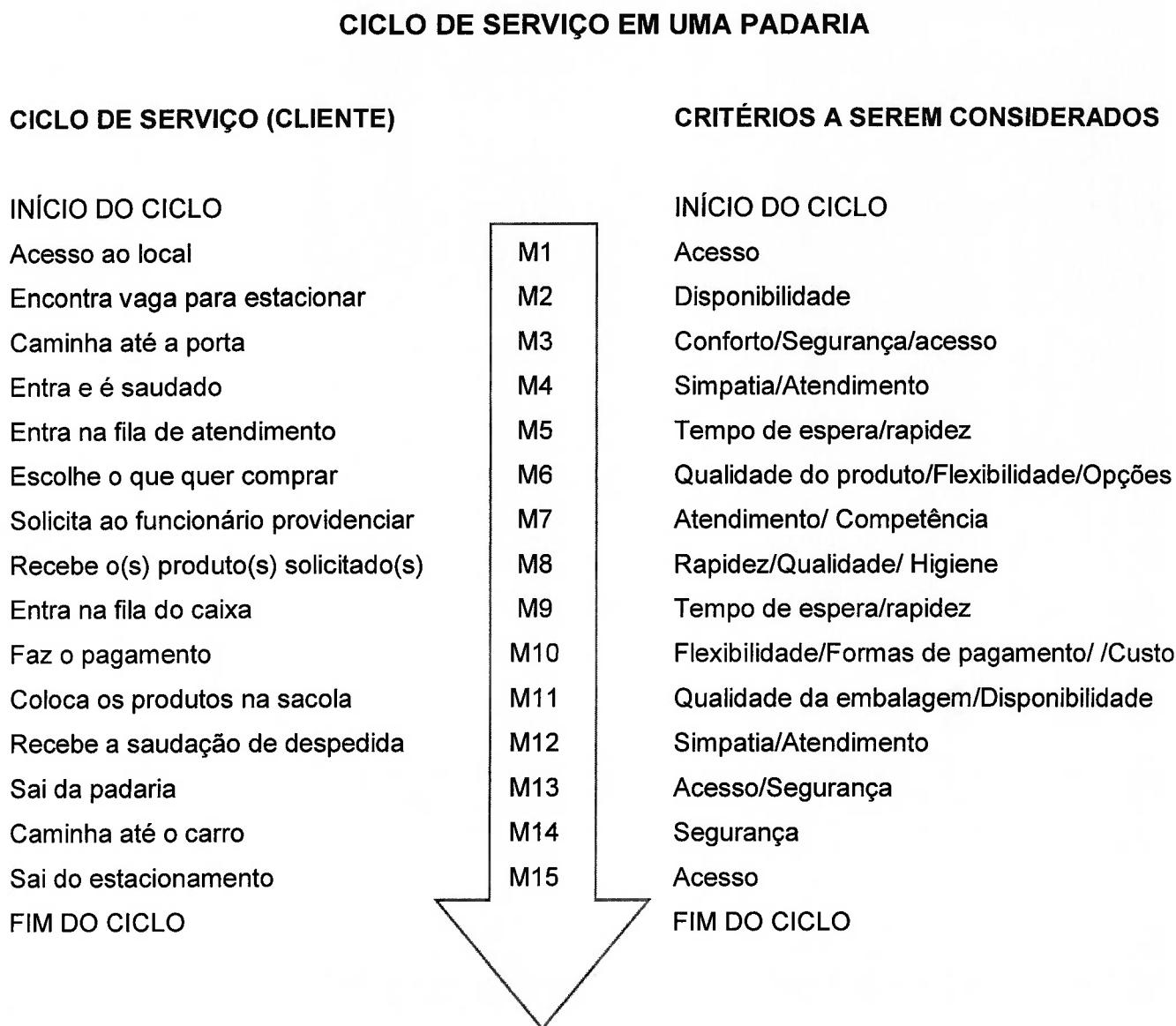


Figura 1 – Ciclo de serviço em uma padaria.

Segundo Corrêa e Caon (2014), pode-se observar que cada um dos momentos de contato tem algum nível de expectativa em relação a algum ou alguns critérios de desempenho. Isto significa que a operação de serviço deve estar preparada para criar no cliente uma percepção que iguale ou supere esse nível de expectativa em cada um desses momentos os quais, também do ponto de vista do cliente, não terão todos o mesmo nível de importância. Por exemplo, para um cliente com pressa, os momentos M5 e M9 seriam os momentos críticos. Estes momentos ligados às expectativas do cliente estão diretamente ligados ao que ele mais valoriza, tornando-o mais exigente com estes critérios do que com os critérios não tão relevantes.

Este ciclo de serviços foi elaborado a partir da amostragem realizada junto aos colaboradores, onde se buscou identificar os pontos positivos e negativos de cada momento da verdade (ver figura 2 a seguir).

Verificou-se por meio de entrevista com os colaboradores que há reclamações de longa data quanto aos momentos da verdade **M6** e **M7** que, conforme será explicado mais à frente, também foram identificados nos 5 gaps.

## CICLO DE SERVIÇO (CLIENTE)

### INÍCIO DO CICLO

- Acesso ao local
- Encontra vaga para estacionar
- Caminha até a porta
- Entra e é saudado
- Entra na fila de atendimento
- Escolhe o que quer comprar
- Solicita ao funcionário providenciar
- Recebe o (s) produto (s) solicitado (s)
- Entra na fila do caixa
- Faz o pagamento
- Coloca os produtos na sacola
- Recebe a saudação de despedida
- Sai da padaria
- Caminha até o carro
- Sai do estacionamento

### FIM DO CICLO

## CRITÉRIOS A SEREM CONSIDERADOS

### INÍCIO DO CICLO

- Acesso
- Disponibilidade
- Conforto/Segurança/acesso
- Símpatia/Atendimento
- Tempo de espera/rapidez
- Qualidade do produto/Flexibilidade/Opções
- Atendimento/ Competência
- Rapidez/Qualidade/ Higiene
- Tempo de espera/rapidez
- Flexibilidade/ Formas de pagamento/ /Custo
- Qualidade da embalagem/Disponibilidade
- Símpatia/Atendimento
- Acesso/Segurança
- Segurança
- Acesso

### FIM DO CICLO

Figura 2 – Identificação dos momentos da verdade críticos.

#### **4. MOMENTOS DA VERDADE**

Os momentos da verdade são as experiências vividas pelo cliente a cada vez que ele entra em contato com algum setor da empresa. É claro que existe uma escala de importância para cada um desses momentos e algumas interações são mais críticas e decisivas do que outras, pelo menos na mente do cliente.

Mas, em geral, o cliente chega com a expectativa de ser bem tratado e bem atendido de forma rápida e eficiente. Durante o processo de atendimento isso é comparado com suas expectativas iniciais e o cliente julga a qualidade do serviço conforme os seus critérios de avaliação.

De maneira geral, a soma de uma sequência de momentos da verdade experimentados pelo cliente com contato humano ou não, é que forma a imagem ou percepção de satisfação ou insatisfação com o atendimento oferecido.

Esse primeiro contato que o profissional mantém com o cliente é chamado por Jan Carlzon, de "momento da verdade", no qual os representantes de uma organização de serviços devem provar aos seus clientes que a sua empresa é a melhor alternativa para a solução de seus problemas, como sugerem Heskett; Sasser; Hart (1994).

Uma vez identificados estes momentos da verdade, que são os tais momentos únicos em que se tem a oportunidade de surpreender os clientes com eficiência, atenção e profissionalismo, tem-se a oportunidade de identificar os pontos fracos deste elo e melhorar o atendimento (ver figuras 3, 4 e 5 a seguir).

#### 4.1 MOMENTOS DA VERDADE E CICLO DE SERVIÇO DE UMA IDA A UMA PADARIA



Figura 3 – Ciclo de serviços da Casa de Pães.



Figura 4 – Ciclo de serviços

Desde a primeira vez que o cliente tem contato com a empresa, ele já está comparando o que é oferecido com o que ele espera receber. Os ciclos de valor formado pelos momentos da verdade podem se iniciar a partir, no caso de uma padaria, de uma visita às instalações físicas, o ato de pagamento no caixa, etc. Cada etapa apresenta um fluxo e prioridades diferentes. Desta forma, a percepção de qualidade do serviço é fruto da soma de vários contatos com a empresa (momentos da verdade) e não da qualidade do ato da prestação do serviço em si.

## Os Momentos Críticos

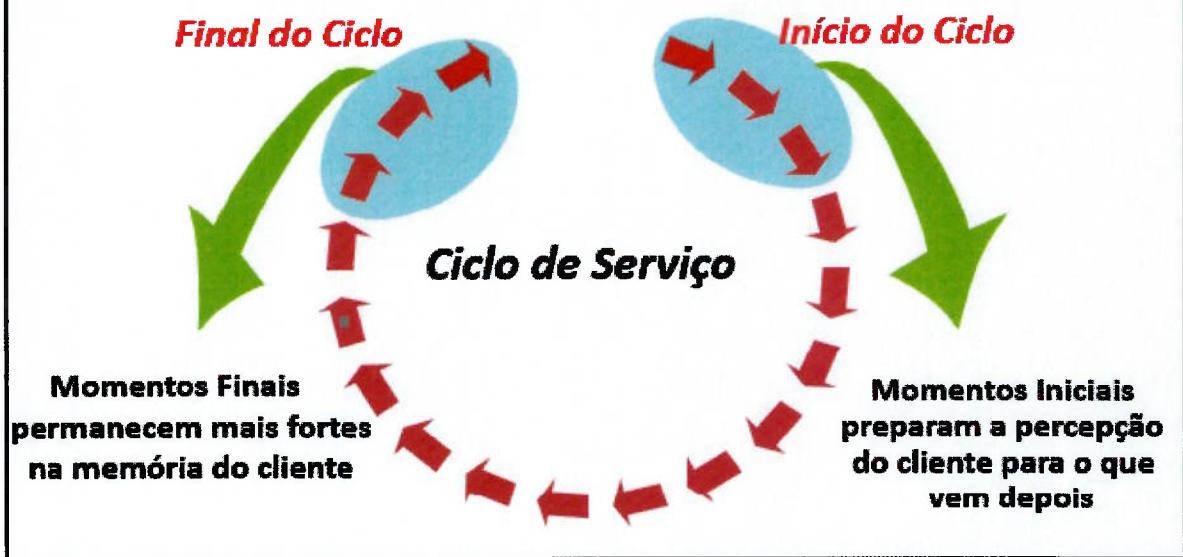


Figura 5 – Os momentos críticos

## 5. MODELO DE QUALIDADE EM SERVIÇOS – 5 GAPS

Oliver (1980) desenvolveu um modelo para avaliação da satisfação do cliente em serviços. De acordo com o autor, a satisfação do cliente pode ser entendida como sendo a diferença entre expectativa do cliente e desempenho do serviço sob o ponto de vista do cliente, chamado de *Gap*. Essa medição, calculada pela equação:

$$Q = D - E$$

(sendo  $Q$  a avaliação da qualidade do serviço,  $D$  a média de percepção de desempenho do serviço e  $E$  = média da expectativa de desempenho do serviço), foi chamada de modelo de satisfação.

Baseando-se neste modelo, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) desenvolveram o modelo de 5 *GAPs*, como ilustrado na Figura 6 a seguir, sendo possível a análise detalhada desde a criação da expectativa até a percepção do cliente.

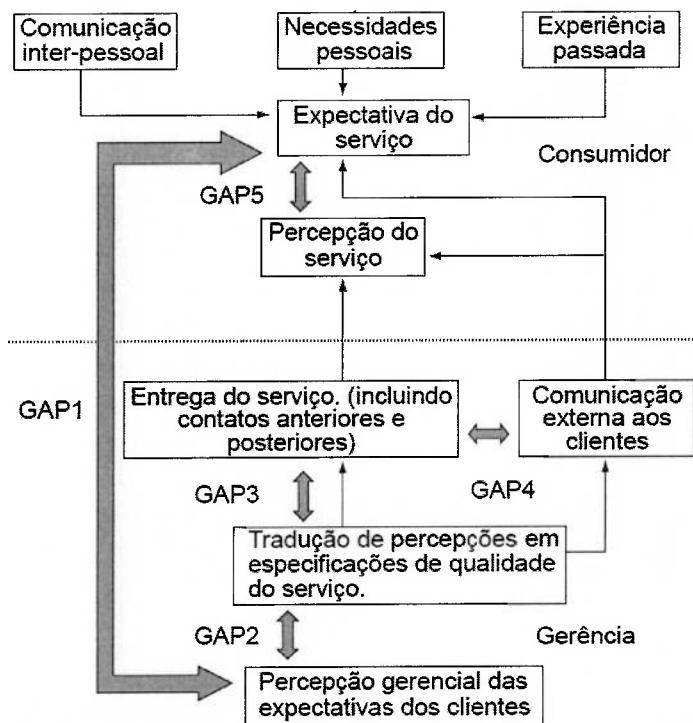


Figura 6 – Modelo de 5 Gaps

OS GAPS (ou lacunas) - O modelo diz o seguinte:

$$\mathbf{GAP\ 5 = GAP\ 1 + GAP\ 2 + GAP\ 3 + GAP\ 4}$$

Ou, em termos descritivos, para se eliminar a lacuna (GAP 5) entre o serviço desejado e o serviço percebido, é preciso eliminar as outras 4 lacunas anteriores, quando existirem.

### **GAP 1**

**O que é?** O GAP 1 é a diferença entre o serviço esperado pelo cliente e o que a Gerência das Percepções e Expectativas dos Clientes encontrou como o desejo do cliente.

**O que causa?** A falha da gerência na correta identificação da expectativa dos clientes.

**Como corrigir?** Abrir canais de comunicação desde os clientes até o topo, passando pelo pessoal de contato com o público; fazer mais e melhores pesquisas de mercado e diminuição dos níveis hierárquicos.

### **GAP 2**

**O que é?** O GAP 2 é a diferença entre o que a Gerência das Percepções e Expectativas dos Clientes encontrou como o desejo do cliente e a especificação da qualidade do serviço.

**O que causa?** Limitação de recursos, falta de ferramentas operacionais para trazer a voz do cliente para a especificação do serviço; indiferença gerencial e mudanças rápidas nas condições de mercado.

**Como corrigir?** Comprometimento gerencial; agilizar respostas às condições dinâmicas do mercado; disponibilizar recursos e usar ferramentas para trazer a voz do cliente para a especificação.

### GAP 3

<b>O que é?</b>	O GAP 3 é a diferença entre a especificação da qualidade do serviço e serviço efetivamente entregue.
<b>O que causa?</b>	Desconhecimento das especificações, falta de habilidade para a realização do especificado ou falta de comprometimento dos empregados.
<b>Como corrigir?</b>	Tornar conhecidas as especificações, assegurar o perfil necessário do empregado no recrutamento, ou completá-lo com treinamento; e avaliar desempenho dos empregados por meio de uma maior e melhor supervisão ou ainda melhoria do trabalho de equipe e do clima organizacional.

### GAP 4

<b>O que é?</b>	O GAP 4 é a diferença entre a qualidade especificada do serviço e o que a empresa comunica externamente.
<b>O que causa?</b>	Aqui é mais simples: ou há falta de comunicação e o cliente não sabe o que esperar ou se divulga mais do que efetivamente se entrega.
<b>Como corrigir?</b>	Melhorar a comunicação entre os diversos setores da empresa e entre esta e o público-alvo das comunicações ou ater a comunicação ao que efetivamente se entrega.

### GAP 5

<b>O que é?</b>	O GAP 5 é a diferença entre o que o cliente espera e o que efetivamente a empresa lhe entrega.
<b>O que causa?</b>	Um ou um conjunto dos gaps de 1 a 4.
<b>Como corrigir?</b>	Corrigindo os gaps que estão com problemas.

Fonte: Extraído do site <http://www.merkatus.com.br>. Autor: Faria, Carlos Alberto.

## 5.1 ANÁLISE DOS GAPS

### **GAP 1 – Falha na comparação expectativa do consumidor – percepção gerencial**

Os gestores nem sempre são capazes de identificar apropriadamente quais são as expectativas reais dos clientes quanto ao que seja um serviço de qualidade.

#### **Análise:**

Para os gestores da panificadora Casa de Pães a expectativa do consumidor estava atrelada somente ao preço dos produtos, sem a preocupação com a apresentação, tanto do ambiente, quanto do produto. A perda constante de clientes desencadeou um processo de busca por menores preços de matérias-primas, degradando a qualidade do produto e aumentando a evasão de clientes.

### **GAP 2 – Falha na comparação percepção gerencial – especificação da qualidade do serviço.**

Para melhor compreender as necessidades dos clientes os gestores devem ter um contato maior com os demais funcionários de linha de frente, garantindo que todas as expectativas sejam contempladas, identificando como cada componente do serviço contribuiu para a melhor avaliação do cliente.

#### **Análise:**

Na Casa de Pães a especificação da qualidade do serviço não estava sendo levada em conta, tampouco, a qualidade no atendimento. Foram evidenciadas reclamações à gerência, por parte de clientes que reclamavam do tratamento recebido por funcionários da linha de frente.

### **GAP 3 - Falha na comparação especificação do serviço – prestação do serviço**

#### **Análise:**

Evidenciou-se que na Casa de Pães não foram estabelecidos padrões de atendimento e não foram ministrados treinamentos para que os colaboradores pudessem atingir os níveis desejados de autonomia.

### **GAP 4 – Falha na comparação prestação do serviço – comunicação externa com o cliente.**

#### **Análise:**

Na Casa de Pães não havia um canal de comunicação com o cliente. Deste modo, não havia uma forma de corrigir as expectativas ou a percepção do serviço prestado.

### **GAP 5 – Falha na comparação expectativa do cliente – percepção do cliente**

#### **Análise:**

A percepção da gerencia da Casa de Pães era de que o cliente queria variedade de produtos. Porém após a análise de algumas reclamações percebeu-se que os clientes queriam uma maior qualidade no pão e que o *slogan* da padaria fosse verdadeiro, ou seja, “pão quentinho a toda hora”.

## 5.2 Identificação de soluções e oportunidades para os problemas de qualidade já identificados

<b>GAP</b>	<b>Descrição do GAP</b>	<b>Soluções e oportunidades</b>
1	Falha na apresentação e organização do ambiente e do produto.	Aplicar na Casa de Pães um conceito aberto, onde o próprio cliente pode escolher seu pão, contando com o auxílio de um colaborador se necessitar.
1	Falha na gestão de fornecedores e qualidade de matérias primas.	Homologar matérias primas de qualidade e montar uma lista de fornecedores e insumos aprovados, respeitando critérios de aceitação para novas matérias primas.
2	Falha na percepção da qualidade do atendimento	Estabelecer padrões de atendimento para os colaboradores da linha de frente.
2	Falha na gestão de reclamações de clientes	Padronizar um canal de reclamações onde todas possam ser anotadas para que as ações corretivas sejam tomadas.
3	Falha no treinamento dos colaboradores	Os colaboradores devem ser treinados e deve ser estabelecido um cronograma para treinamentos anuais destes colaboradores.

4	Falha na comunicação externa	Implementar uma pesquisa de opinião sobre a qualidade do serviço e do produto e expor os resultados aos clientes, bem como, quais ações foram tomadas a partir dos resultados da pesquisa.
5	Falha na comparação expectativa do cliente.	A pesquisa de opinião a ser implementada a partir do <i>Gap 4</i> . Estas medições serão de extrema importância para uma verdadeira análise da percepção do cliente.

## **6. RESULTADOS**

### **6.1 Medindo a satisfação do cliente**

Segundo Caon e Correa (2014), a medida de satisfação do cliente é na verdade um tipo particular de estudo de mercado em que os clientes são consultados por meio de algum instrumento e cujo objetivo é identificar pontos de insatisfação para, em última instância, aumentar a fidelidade do cliente e a consequente repetição da venda, gerando o aumento de lucros nos negócios.

Com a finalidade de levantar dados após as implantações das ações corretivas para os gaps encontrados na Casa de Pães, foi elaborado um questionário simples de 3 perguntas.

### **6.2 Método**

Foram entrevistados 82 clientes, em dois dias de entrevistas nos horários de maior movimentação (horário de pico) de clientes, que consiste no horário das 7 às 10 horas da manhã e das 16 às 18 horas da tarde, quando o pesquisador abordava os clientes na saída da padaria, fazia as perguntas do questionário e anotava as respostas (ver figura 7 a seguir).

## Questionário de avaliação do cliente

Como você avalia a qualidade de nossos produtos?

Boa       Regular       Ruim

Como você classifica a qualidade de nosso atendimento?

Boa       Regular       Ruim

Você tem intenção de comprar novamente em nosso estabelecimento?

Sim       Não

Figura 7 – Modelo do questionário de avaliação do cliente.

### 6.3 Resultados por pergunta:

#### 6.3.1 Como você avalia a qualidade de nossos produtos?

O objetivo desta pergunta é conhecer a qualidade percebida dos produtos da Casa de Pães, pois para cativar o cliente o produto ofertado precisa ser de boa qualidade, ótimo sabor, ter boa apresentação e embalagem. Os resultados estão mostrados no Gráfico 2 a seguir.

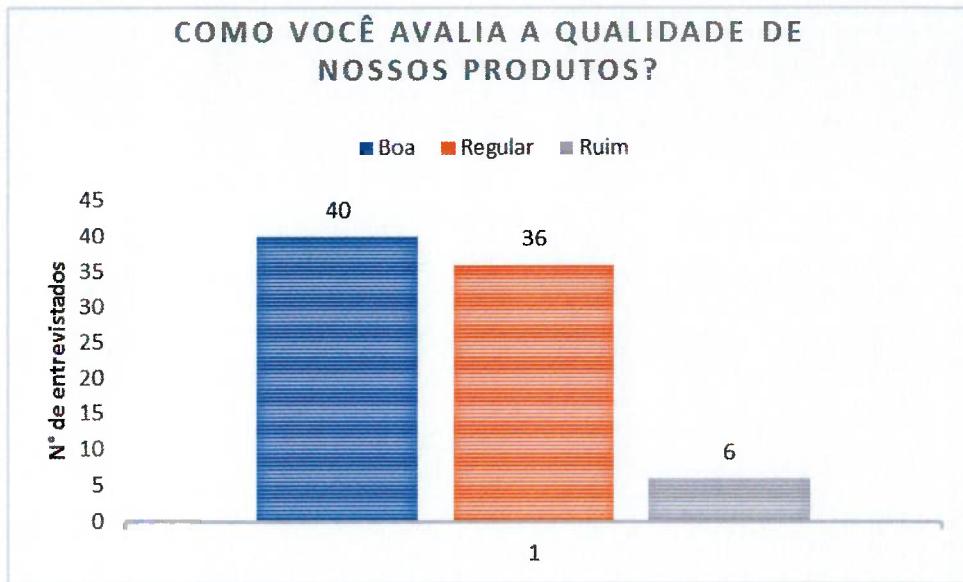


Gráfico 2 - Como você avalia a qualidade de nossos produtos?

### 6.3.2 Como você classifica a qualidade de nosso atendimento?

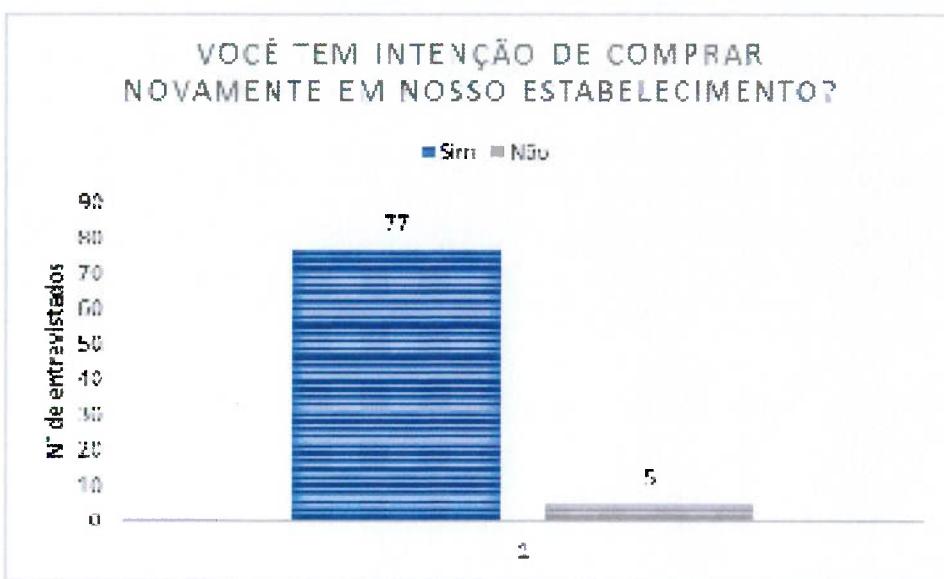
O consumidor dos tempos atuais está cada vez mais exigente, ele espera um tratamento pessoal onde o atendente entenda as suas necessidades e saiba oferecer o produto desejado. Um atendimento ruim pode significar a perda deste cliente. Os resultados estão mostrados no Gráfico 3 a seguir.



Gráfico 3 – Como você classifica a qualidade de nosso atendimento?

### 6.3.3. Você tem intenção de comprar novamente em nosso estabelecimento?

O objetivo deste questionamento é o de identificar a fidelização do cliente para com o estabelecimento. Os resultados estão mostrados no Gráfico 4 a seguir.



### 6.4 Resultados financeiros

Foram coletados os dados financeiros do estabelecimento com o objetivo de constatar se houve um aumento do faturamento após a implementação das técnicas de qualidade na Casa de Pães. Os resultados estão mostrados no Gráfico 5 a seguir.

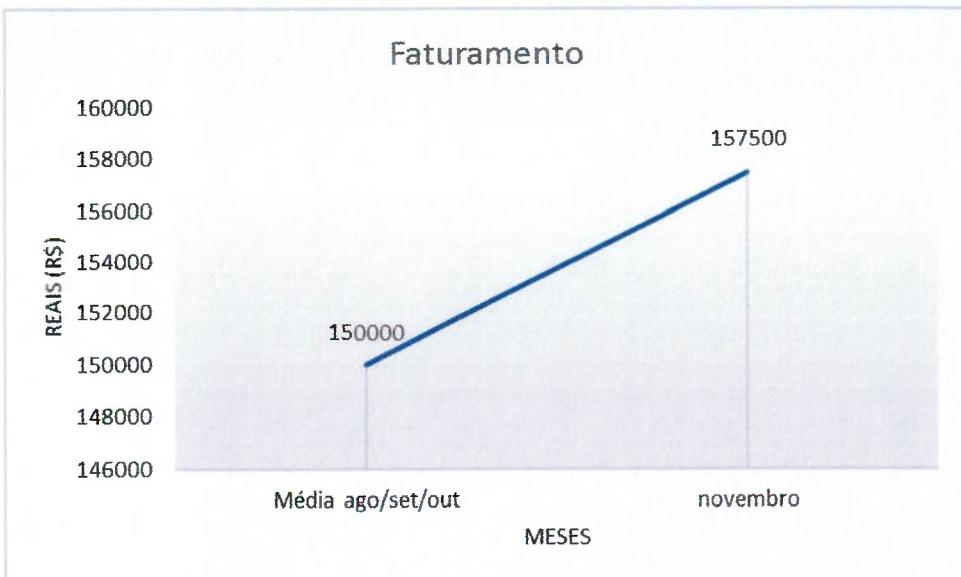


Gráfico 5 - Comparativo de Faturamento.

## 7. DISCUSSÃO

Baseando-se na pesquisa realizada pode-se constatar que, com relação à pergunta 6.3.1 sobre a qualidade dos produtos o resultado no gráfico 2 demonstra que a qualidade percebida dos produtos, de um modo geral, é boa. Se forem somados os resultados “bons” com os “regulares”, o valor obtido é de 93%. Porém, se for considerado somente o resultado “bom”, o valor cai para 49%, que representa menos da metade dos clientes entrevistados. Já apenas 7% responderam que os produtos são “ruins”, demonstrando que a Casa de Pães apresenta grandes oportunidades de melhoria em relação aos clientes que responderam “regular” e deverá empenhar-se em reconquistar os clientes que responderam “ruim”.

O resultado do gráfico 3 demonstra que a Casa de Pães ainda não conseguiu resolver o problema com o atendimento, pois apenas 45% dos entrevistados tiveram uma percepção de “bom” atendimento, 48% responderam que o atendimento é “regular” e ainda 7% responderam que o atendimento é “ruim”. Isto ocorreu mesmo após o atendimento ter sido padronizado e todos os colaboradores terem recebido treinamento. O atendimento deve ter uma atenção especial para garantir o sucesso com os clientes. Um sorriso, um cumprimento, além da boa aparência e higiene, são questões mínimas cruciais.

Diante deste quadro foi proposto um novo treinamento para os colaboradores da linha de frente e um constante acompanhamento com *feedbacks* por parte da gerência.

Através do resultado da pergunta 6.3.3 pode-se perceber que, se a Casa de Pães fizer um bom planejamento de melhoria contínua e aproveitar as oportunidades de melhoria terá, ao final, um alto percentual de clientes satisfeitos e fidelizados.

Feita a análise do faturamento médio dos meses de agosto, setembro e outubro/16 em relação ao mês de novembro/16, constatou-se que houve um aumento de 5% no faturamento mesmo com a forte crise econômica que o país está passando.

## 8. CONCLUSÃO

Conclui-se que o estabelecimento é bem visto no quesito qualidade dos produtos, porém ainda há muito espaço para melhorias.

Um ponto a ser trabalhado intensamente é o atendimento, que foi avaliado pela maioria dos clientes que responderam à pesquisa como regular. É importante ressaltar que o próprio treinamento realizado deve ser reavaliado pois, neste caso, a comunicação deve ser muito clara, objetiva e a eficácia deve ser avaliada constantemente.

Embora identificados problemas com o atendimento, a maioria dos entrevistados revelou que comprariam novamente no estabelecimento. Foi constatado também um aumento de 5% no faturamento após a implantação das técnicas de qualidade, demonstrando que a Casa de Pães está no caminho certo para alcançar o sucesso almejado.

## 9. REFERÊNCIAS

CORRÊA, Henrique; CAON, Mauro. **Gestão de Serviços, Lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes.** São Paulo; Ed. Atlas, 2014.

CORREIA, L. C. C.; MELO, M. A. N.; MEDEIROS, D. D. **Modelo de diagnóstico e implementação de um sistema de gestão da qualidade: estudo de um caso.** Revista Produção, vol.16, no.1, São Paulo, Jan./Abr. 2006.

GIANESI, Irineu G. N. e CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços.** Ed. Atlas, 1994.

HESKETT, James L.; SASSER, W. Earl; HART, Christopher W. L. **Serviços revolucionários.** Ed. Pioneira, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 4. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Ed. Saraiva, p. 108-109, 2001.

LOVELOCK, Christopher & WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços.** São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall, 2006.

MC CARTHY, E. Jerome; PERREAU, William D. Jr.; **Basic Marketing: A Global-Managerial Approach**, The McGraw-Hill Companies, 14<sup>th</sup> Edition, New York, 2002.

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

OLIVER, Richard L. **A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions.** Journal of Marketing Research, Vol. 17, No. 4 (Nov., 1980), pp. 460-469.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. and BERRY, L.L., “**A conceptual model of service quality and implications for future research**”. *Journal of Marketing*, Vol. 49, Fall, pp. 41-50, 1985.

RIEG, D.L; SCRAMIM, F.C.L; ZAU, V.C.; **QUALISERV – uma técnica para avaliação da qualidade em serviços: estudo de caso no setor de pós-vendas em uma empresa do setor automobilístico.** *In: anais do XXIX ENEGEP*, Salvador, 2009.

TOLEDO, J. C.; CARPINETTI, L. R. **Gestão da qualidade: a fábrica do futuro.** Ed. Banas, 2000.

WHITELEY, Richard. **A empresa totalmente voltada para o cliente.** Ed. Campus, 1999.

### **9.1. Sites consultados**

<http://www.merkatus.com.br>. Autor: Faria, Carlos Alberto. 2003. Acesso em 11 de novembro de 2016.

<http://www.abip.com.br>. Acesso em 15 de setembro de 2016.