



Congresso Internacional
de Administração
ADM 2021

24 a 28
de outubro
Ponta Grossa - Paraná - Brasil

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES
EM TEMPOS INCERTOS:**
O papel dos gestores e do ambiente externo
no sucesso e no fracasso organizacional.

DIMENSÕES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS: LEVANTAMENTO EM UMA LOJA PERTENCENTE AO SETOR ÓPTICO

DIMENSIONS OF QUALITY IN SERVICES: SURVEY IN A STORE BELONGING TO THE OPTICAL SECTOR

ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Operações e Logística/a. Gestão estratégica de operações industriais e de serviços

Iochane, Instituto Federal Farroupilha, Brasil, iochane.guimaraes@iffarroupilha.edu.br

Daniel Plautz Sampaio, Instituto Federal Farroupilha, Brasil, daniel.2018007293@aluno.iffar.edu.br

Nandria Scherer, Universidade Federal de Santa-Maria, Brasil, scherernandria@gmail.com

Franciane Cougo da Cruz Ceretta, Instituto Federal Farroupilha, Brasil, franciane.cruz@iffarroupilha.edu.br

Roger da Silva Wegner, Universidade Federal de Santa-Maria, Brasil, rswegnerr@gmail.com

Resumo

A presente pesquisa identifica a percepção dos clientes com relação as dimensões de qualidade consideradas importantes para o serviço de vendas em uma loja do setor óptico. A pesquisa classifica-se como exploratória-descritiva e o método utilizado foi levantamento. Para identificar os atributos de qualidade relevantes para o serviço de vendas desenvolveu-se uma revisão da literatura, e ainda, buscou-se entender a percepção dos clientes com relação a qualidade do atendimento, quando foram aplicados questionários. Os procedimentos de coleta de dados dividiram-se em duas etapas: na primeira, um questionário semiestruturado com questões abertas foi aplicado a 20 pessoas para entender os atributos de qualidade que realmente importavam na percepção dos clientes e, na segunda, um questionário com perguntas fechadas foi aplicado a 117 indivíduos que atribuíram notas para a importância e o desempenho dos atributos identificados na primeira etapa. A partir do tratamento e da análise dos dados concluiu-se que os atributos "realização do serviço no prazo", "manter o cliente informado", "formalidade/aparência", "rapidez para iniciar o atendimento" e "rapidez na resolução de problemas" tiveram desempenho pior quando comparados aos concorrentes, demonstrando a necessidade de elaborar um plano de ação capaz de garantir um desempenho superior a empresa analisada.

Palavras-chave: Dimensões da qualidade; Plano de ação; Matriz importância versus desempenho.

Abstract

The present research identifies the customers' perception regarding the quality dimensions considered important for the sales service in a store in the optical sector. The research is classified as exploratory-descriptive and the method used was survey. In order to identify the quality attributes relevant to the sales service, a literature review was developed, and also, it was sought to understand the customers' perception regarding the quality of service, when questionnaires were applied. The data collection procedures were divided into two stages: in the first, a semi-structured questionnaire with open questions was applied to 20 people to understand the quality attributes that really mattered in the perception of customers and, in the second, a questionnaire with closed questions was applied to 117 individuals who assigned scores for the importance and performance of the attributes identified in the first step. From the treatment and analysis of the data, it was concluded that the attributes "service delivery on time", "keep the customer informed", "formality/appearance", "quick to start the service" and "quick in solving problems" performed worse when compared to competitors, demonstrating the need to develop an action plan capable of guaranteeing superior performance to the analyzed company.

Keywords: Quality dimensions; Action Plan; Importance versus performance matrix.

1. INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais competitivo e versátil um dos fatores que diferenciam e fazem com que as empresas se mantenham vivas é a qualidade dos serviços prestados. No setor óptico, onde alguns produtos são vendidos sob encomenda, os clientes buscam profissionais que os tranquilizem e objetivem suas escolhas dentro da organização. Ainda que pareça simples realizar um atendimento de qualidade, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2016) aponta que 97% das empresas não conseguem satisfazer mais que 60% de seus clientes.

Relatar a dificuldade de medir a qualidade em serviços é necessário, levando em consideração que a satisfação dos clientes é determinada por muitos fatores intangíveis, diferente de produtos, por exemplo, que podem ser julgados através de suas características físicas, logo isso é algo que pode afetar diretamente na qualidade dos serviços prestados (LEE, 2020). Vale ressaltar que a empresa estudada busca atingir um nível de parceria no relacionamento com o cliente, desta forma buscando sempre criar uma relação sólida e de confiança. Sendo assim, o cliente praticará a ação “boca-boca” indicando a loja para seus amigos, familiares e conhecidos.

A pesquisa está delimitada a analisar a percepção dos clientes em relação a qualidade dos serviços prestados em uma empresa do setor óptico. Tendo em consideração o tema relacionado a dimensões de qualidade em serviços, a presente pesquisa tem como problemática responder o seguinte questionamento: Qual o nível de importância e o nível de desempenho atribuído pelos clientes para as dimensões da qualidade em serviços na organização analisada?

Diante deste problema, o objetivo do presente estudo é conhecer a percepção dos clientes em relação aos atributos da qualidade na empresa analisada. Assim, a pesquisa se justifica porque busca identificar as dimensões de qualidade em serviços de uma loja pertencente ao setor óptico, além de entender a satisfação dos clientes em relação aos atributos identificados e propor melhorias aos atributos considerados falhos, na percepção deles.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo desta seção é contextualizar sobre qualidade em serviços e sobre os fatores ganhadores e qualificadores de pedidos. Na sequência têm-se as percepções acerca da qualidade em serviços.

2.1 Percepções acerca da qualidade em Serviços

Definir qualidade não é uma tarefa tão fácil por existirem diversas abordagens que se referem ao termo. A qualidade é algo complexo e amplo, o que torna impossível caracterizar o conceito com poucas palavras. A filosofia da qualidade adota uma posição de não existência de absolutos, ou seja, existem coisas que ainda não são conhecidas e nem passíveis de ser conhecidas (FERREIRA; ALVES; FERNANDES, 2022).

A satisfação do cliente em relação a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação do serviço prestado e o serviço desejado (DO VALE, 2021). Salienta-se que quando um serviço excede a expectativa do cliente é percebido como de qualidade excepcional, quando o serviço

não atende as expectativas do cliente é considerado de qualidade inaceitável, já quando se confirmam as expectativas o serviço é considerado de qualidade aceitável.

Buscando avaliar a qualidade em serviços surgem as “Dimensões de qualidade”. É das dimensões que se torna possível gerar uma lista de aspectos de desempenho que precisam ser melhorados para atingir uma qualidade excepcional de serviços diante da percepção dos clientes (CARVALHO; PALADINI, 2018).

Identificadas às dimensões da qualidade surgem os atributos, esses são determinados pelos clientes e tem o intuito de facilitar o julgamento de determinada dimensão. Pensando em contribuir com o entendimento do termo, é exposto um exemplo baseado em Garvin (1987) que considera para a dimensão “atendimento” os seguintes atributos: disponibilidade, presteza, escuta, disposição, cortesia, afabilidade, empatia, reatividade, competência, responsabilização, comunicação adequada, esforço de compreensão, habilidade para inspirar crença e confiança, rapidez no suporte em caso de dificuldades ou da realização de reparos.

Ainda que não determinadas as dimensões que serão consideradas para esse estudo a seção buscou conhecer a percepção de diferentes autores em relação as dimensões de qualidade, além de apresentar a importância dos atributos. Sabendo que este trabalho busca identificar as dimensões consideradas importantes na percepção dos clientes a seguir serão apresentados os fatores ganhadores de pedidos e os fatores qualificadores na ótica dos clientes.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente seção busca explicar a metodologia adotada para aplicação da pesquisa, apresentando sua classificação em relação aos objetivos e abordagens, o objeto de estudo e os procedimentos de coleta, tratamento e análise de dados.

3.1 Classificação da pesquisa

Com base na classificação metodológica apresentada por Gil (2010), a pesquisa possui caráter exploratório e descritivo quanto aos objetivos. A etapa exploratória proporciona maior conhecimento em relação ao problema, com o propósito de torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2010). Ainda conforme o autor, as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa seguida por uma etapa quantitativa. Segundo Marconi e Lakatos (2010), a abordagem qualitativa objetiva analisar e interpretar aspectos mais profundos, não somente os dados e números relacionados, e busca uma análise mais detalhada de determinado segmento. Quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como levantamento survey, pois consiste na interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Proceda-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa obter-se as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 2010).

Depois de descrita a classificação e apontada à síntese da pesquisa, o próximo tópico busca apresentar a população, instrumento, procedimento de coleta, tratamento e análise dos dados.

3.2 População, instrumento, procedimento de coleta, tratamento e análise dos dados

Buscando entender a percepção dos clientes em relação às dimensões de qualidade consideradas importantes para o serviço de vendas, apresenta as etapas metodológicas que foram seguidas para o desenvolvimento desse estudo.

A coleta de dados da pesquisa foi realizada em duas fases: a primeira fase foi Exploratória/qualitativa quando um questionário com questões abertas foi aplicado a um total de 20 pessoas objetivando identificar os atributos de importância, valorizados pelos clientes, baseados na literatura analisada neste estudo. O tamanho da amostra de respondentes no pré-teste abrangeu, aproximadamente, 10% da população total da pesquisa. Esse instrumento qualitativo buscou traçar as dimensões e atributos considerados importantes na hora de definir em qual óptica comprar, de acordo com a percepção dos clientes.

Na segunda fase, denominada de descritiva/quantitativa, fez-se uma análise das respostas obtidas nos dados qualitativos quando foram selecionados os fatores mais importantes segundo a percepção dos clientes. Em seguida, um segundo questionário composto por questões fechadas foi aplicado aos mesmos, sem tempo pré-definido para resposta.

A população total considerada para o cálculo da amostra foi de 165 pessoas que visitaram a empresa no mês de junho de 2021. Foi considerado para o cálculo a população do mês referido, pelo fato de que tiveram contato recentemente com a organização. Conforme apontado anteriormente o erro amostral tolerável foi de 5%, sendo assim, foi obtido um tamanho de amostra igual 117 respondentes.

A coleta de dados referente a essa fase da pesquisa se deu durante os meses de setembro e outubro de 2021 por meio da aplicação do segundo questionário. Estes foram aplicados presencialmente ou via e-mail, *Whatsapp* e demais plataformas digitais. Quando aplicados de forma remota foram utilizados para digitação o formulário do *Google Forms*.

O questionário quantitativo abordou primeiramente questões sociodemográficas com o objetivo de traçar o perfil do público frequentador da empresa. Nesse momento os clientes foram perguntados quanto ao gênero que se identificavam faixa etária, estado civil, escolaridade, renda, com que frequência visitava a loja, há quanto tempo eram clientes e qual era sua situação atual de emprego.

Os dados quantitativos foram analisados por meio da Matriz Importância versus Desempenho que possibilita identificar os atributos mais relevantes considerados para serviços, que devem ser aprimorados de maneira contínua para a empresa ser cada vez mais competitiva. A matriz se baseia na importância de tais critérios e do desempenho que a empresa possui em relação aos seus concorrentes.

Slack (2002), para facilitar a classificação dos fatores competitivos, propôs a Matriz Importância versus Desempenho (MID) que é uma ferramenta presente no contexto de administração da produção de bens e serviços. A análise desta matriz permite ter uma visão sobre quais atributos deveriam ser melhorados para proporcionar maior satisfação a seus

clientes. Martilla e James (1977), descrevem o significado de cada uma das regiões ou quadrantes da MID, estes podem ser visualizados no Quadro 1 - Quadrantes pertencentes ao gráfico de importância versus desempenho padrão.

Quadrantes	Conceitos
Quadrante A	<u>Baixo desempenho - Alta importância</u> (concentre-se aqui): os atributos nesta categoria indicam os principais pontos fracos. Se não forem controlados, esses atributos podem ameaçar uma organização ao atrair clientes e competir com outras organizações. Alocação de orçamento adicional e esforço considerável é fundamental para melhorar esses atributos.
Quadrante B	Alto Desempenho - Alta Importância (continue com o bom trabalho): os atributos nesta categoria representam os principais pontos fortes que conseguiram atingir um nível padronizado de desempenho. Os clientes estão satisfeitos com os atributos desta categoria e os consideram importantes. Recomenda-se que o orçamento alocado para atributos desta categoria seja mantido ou ampliado.
Quadrante C	<u>Baixo desempenho - Baixa importância</u> (baixa prioridade): os atributos nesta categoria têm baixo desempenho para os clientes, mas não ameaçam uma organização por causa de sua baixa importância e, na verdade, são subpontos fracos. Há uma baixa preferência pela alocação de recursos aos atributos dessa categoria. Se os atributos desta categoria não produzirem resultados confiáveis, então tentar melhorá-los é desnecessário.
Quadrante D	<u>Alto Desempenho - Baixa Importância</u> (possível exagero): atributos nesta categoria, que refletem pontos fortes secundários e insignificantes, têm o menor impacto potencial na atração de clientes. Os clientes percebem que o desempenho dos atributos nesta categoria é satisfatório e ideal, mas não os consideram importantes. Esses atributos podem desperdiçar recursos desnecessariamente e, portanto, o orçamento destinado a essa categoria deve ser alocado para atributos de outras categorias (especialmente aqueles no quadrante A).

Fonte: Adaptado de Carvalho e Paladini (2018, p. 348).

Por fim, identificando quais critérios são importantes para os clientes, estes são alocados na matriz de acordo com sua avaliação. Os critérios que são considerados mais importantes, mas que possuem um desempenho baixo se comparado aos concorrentes ficam alocados na zona de ação urgente. Seguindo o raciocínio inverso os critérios que são considerados menos importantes e que possuem desempenho acima da média ficam na zona de excesso. Na zona de melhoramento estão os critérios que possuem um desempenho pouco satisfatório para critérios importantes. A zona apropriada é a ideal em relação à importância e desempenho na avaliação. Após a identificação dos atributos deficientes e que necessitam ação urgente, elabora-se um plano de ação. Esse é responsável por definir uma estratégia que resolva os problemas identificados, tornando a empresa ainda mais competitiva.

Neste momento, os respondentes precisavam dar notas de um a nove para importância e desempenho de cada atributo identificado na primeira fase do estudo, sendo que nota 1 significa mínima importância e a nota 9 máxima importância, e para desempenho a nota 1 significa consistentemente pior que os concorrentes e a nota 9 consideravelmente melhor que os concorrentes.

No segundo momento, para questões que obtiveram notas inferiores, foi desenvolvido um plano de ação que é uma ferramenta organizada, que segue uma metodologia, para estabelecer metas e objetivos, as atividades que devem ser realizadas, apontar os responsáveis por desenvolver

cada uma delas e acompanhar o andamento de um projeto, para que se possa atingir os melhores resultados.

Da Paixão (2021) aponta a ferramenta 5W2H como um dos planos de ação mais conhecidos. De acordo com os autores, o método está focado em responder uma série de perguntas direcionadas ao processo produtivo e permite identificar as rotinas mais importantes, detectando seus problemas e apontando soluções. O Quadro a seguir apresenta a descrição da ferramenta. Quadro 4 - Diretrizes do 5W2H

Sigla	Significado	Tradução	Descrição
5W	<i>What</i>	O que?	Que ação será executada?
	<i>Who</i>	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	<i>Where</i>	Onde?	Onde será executada a ação?
	<i>When</i>	Quando?	Quando a ação será executada?
	<i>Why</i>	Por Quê?	Por que a ação será executada?
2H	<i>How</i>	Como?	Como será executada a ação?
	<i>How much</i>	Quanto custa?	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: SEBRAE (2017).

Assim, se realizou o plano de ação para as questões que apresentaram a opção “agir urgente” no gráfico da Matriz Importância versus Desempenho. Salienta-se que os dados coletados foram organizados e tabulados em planilha eletrônica utilizando o software Microsoft Excel para obtenção das respostas para cada questão. A seguir apresenta-se a fase exploratória e qualitativa da pesquisa.

3.3 Fase exploratória/qualitativa

Nesta seção são expostos os resultados da fase exploratória qualitativa, esta buscou responder ao objetivo da pesquisa que consiste em “identificar as dimensões da qualidade em serviços no setor óptico”. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que objetivava obter embasamento teórico e conhecer as principais dimensões da qualidade consideradas para serviços. Carvalho e Paladini (2018, p. 348) consideram 15 dimensões para avaliar serviços (aspectos tangíveis, atendimento, confiabilidade, resposta, competência, consistência, cortesia, credibilidade, segurança, acesso, comunicação, conveniência, velocidade, flexibilidade e entender o cliente).

Assim, foram analisadas as informações obtidas com as 20 respostas coletadas durante a aplicação do instrumento qualitativo. Dessa maneira, foram identificadas que as dimensões atendimento, confiabilidade, comunicação, cortesia, competência, resposta e aspectos tangíveis e dois atributos de cada dimensão. Por conseguinte, conhecida a percepção dos clientes e definidas as dimensões a serem avaliadas durante o estudo teve início a fase quantitativa da pesquisa. Nesta os respondentes deram notas de um a nove para a importância e desempenho de cada dimensão e seus respectivos atributos. A seção a seguir apresenta os resultados obtidos através da estruturação, aplicação e análise dos dados quantitativos.

3.4 Fase descritiva/qualitativa

Nesta seção são apresentados os resultados oriundos da segunda fase da pesquisa, que teve como ferramenta um questionário para a coleta de dados quantitativos. Esse contou com questões fechadas e teve origem a partir da análise feita dentro da fase qualitativa da pesquisa. O questionário, em um primeiro momento, abordou questões sociodemográficas, e logo em seguida questões relativas a importância dos atributos identificados anteriormente, por fim o desempenho em relação aos concorrentes. O questionário final apresentou 6 variáveis representando as questões demográficas e 14 atributos. Salienta-se que cada dimensão conteve 2 atributos.

As questões sociodemográficas permitiram coletar informações gerais sobre os clientes que visitam a empresa, bem como, obter uma visão mais profunda do público-alvo e criar estratégias que se adaptem às suas necessidades. Já as questões relacionadas à Importância versus Desempenho apontaram quais atributos precisam ser melhorados para que a empresa se torne cada vez mais competitiva e versátil, fidelizando e conquistando novos clientes.

O questionário contou com a participação de 117 respondentes, e para avaliar a consistência do questionário foi aplicado o coeficiente Alfa de Cronbach. A confiabilidade resultante do teste foi 0,98, sendo deste modo uma consistência interna quase perfeita, de acordo com Landis e Koch (1977).

4. RESULTADOS

Os resultados da pesquisa foram alcançados por meio da coleta de dados utilizando-se de questionários que foram aplicados presencialmente, e também, de forma remota, preservando o anonimato dos respondentes. Para a aplicação online foi utilizado a plataforma Google Forms e, presencialmente, folha impressa. A seguir são apresentados os resultados da pesquisa.

4.1 Perfil dos clientes

Pensando em traçar o perfil dos clientes da organização foram elaboradas 6 questões sociodemográficas, são elas: gênero, faixa etária, estado civil, escolaridade, renda, frequência de visita a loja, a quanto tempo é cliente e a ocupação atual dos entrevistados.

Apresentou o gênero em que os 117 respondentes se identificaram como sendo 76 pessoas do gênero feminino e 41 com o gênero masculino, isso representa 65% e 35%, respectivamente. Em relação a faixa etária dos clientes, percebeu-se que 50 respondentes informaram que tem entre 21 e 40 anos, 37 informaram que tem entre 41 e 60 anos, 20 tem mais de 61 anos e 10 tem no máximo 20 anos. Desta forma foi descoberto que 42,7% dos clientes que frequentam a empresa têm entre 21 e 40 anos, 31,6% têm entre 41 e 60 anos, 17,1% têm mais de 61 anos e 8,5% têm no máximo 20 anos.

Verificou-se o estado civil dos respondentes. Quando consultados quanto ao seu estado civil, cinquenta e oito pessoas informaram que se encontravam casadas ou em união estável, quarenta e cinco pessoas estavam solteiras e quatorze entrevistados eram divorciados, separados ou viúvos. Os entrevistados que se encontravam casados ou em união estável representavam 49,6% do total da amostra, solteiros representam 38,5% e divorciados, separados e viúvos 12%. É

possível verificar a escolaridade dos respondentes. Assim, percebeu-se que quarenta respondentes disseram ter completado o ensino médio (34,2%), vinte e três informaram ter completado o ensino fundamental (19,7%), vinte e dois dizem não ter concluído o ensino superior (18,8%), dez disseram ter o ensino fundamental completo (8,5%), oito informaram estar com a pós-graduação incompleta ou completa (6,8%), sete não completaram o ensino fundamental (6%) e sete não completaram o ensino médio (6%).

No momento em que os respondentes foram indagados quanto sua renda, setenta e seis disseram receber mensalmente entre R\$ 1.001,01 e R\$ 3.000,00 representando 65% da amostra, dezenove recebiam entre R\$ 3.000,00 e R\$ 5.000,00 representando 16,2%, dezoito recebiam no máximo R\$ 1.000,00 representando 15,4% e quatro pessoas afirmaram receber mais de R\$ 5.000,01 representando 3,4%. Quanto ao tempo em que são clientes da loja, cinquenta e um responderam que são clientes entre 1 e 3 anos, quarenta e cinco são clientes da loja a menos de um ano, dezessete são clientes entre 4 e 6 anos e quatro afirmaram ser clientes a mais de 6 anos. Aqueles que afirmaram ser cliente entre 1 e 3 anos representam 43,6%, os que são clientes a menos de um ano representam 38,5%, os que dizem ser clientes entre 4 e 6 anos são 14,5% e os que declaram ser clientes a mais de 6 anos são 3,4%.

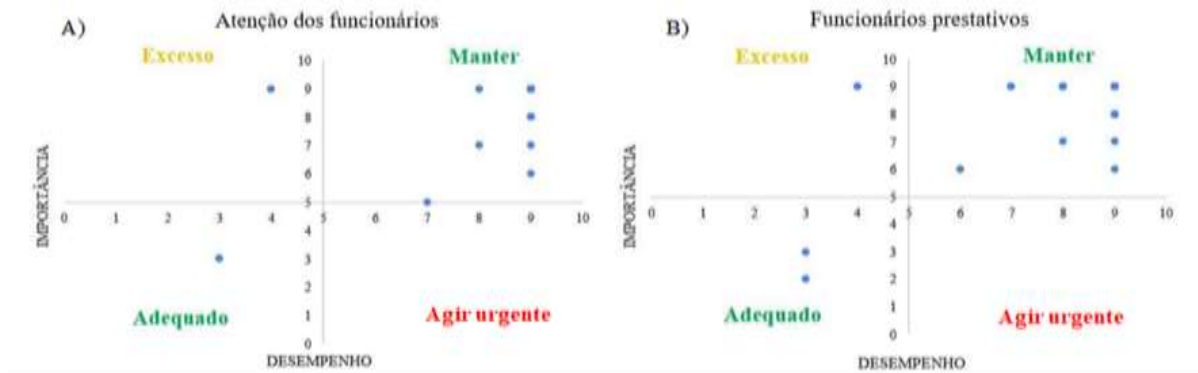
Exibidos os resultados da primeira parte do questionário, os quais possibilitaram traçar o perfil dos clientes da organização, a próxima seção traz os resultados da segunda parte do questionário, com os questionamentos relacionados à importância e desempenho dos atributos identificados.

4.2 Análise dos atributos da qualidade em serviço

Para avaliar a dimensão atendimento os respondentes foram questionados quanto ao nível de atenção dos funcionários e o quão prestativos são diante das atividades realizadas. A Figura 1 tem em seu eixo X a escala de importância e no eixo Y a escala de desempenho de acordo com sua percepção. Quando perguntados referente à atenção dos funcionários durante o atendimento, os clientes que deram nota 3 para a importância atribuíram desempenho 3, aqueles que apontaram a nota 4 para importância atribuíram desempenho 9, os que deram nota 7 para importância deram também nota 7 para o desempenho, os respondentes que deram nota 8 para importância deram notas de desempenho entre 7 e 9 e por fim os que deram nota 9 para importância atribuíram notas de 6 a 9 referentes ao desempenho, conforme a Figura (1-A) - Nível de atenção dos funcionários durante o atendimento e B) Nível de prestatividade dos trabalhadores

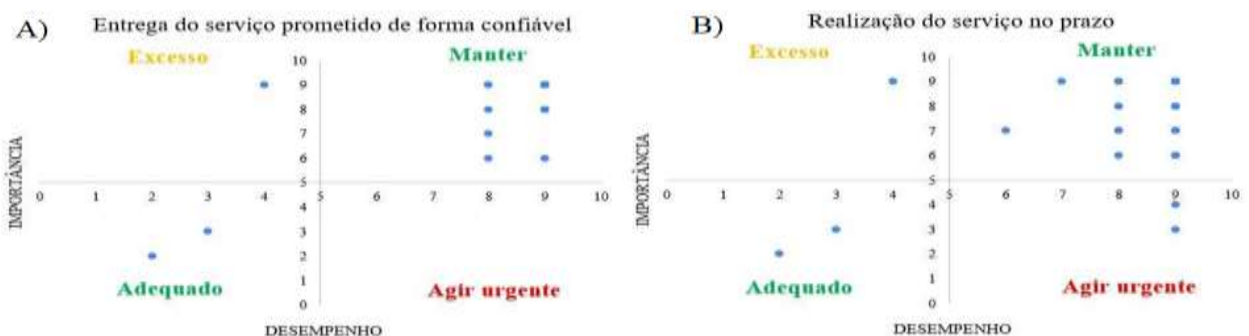
SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES EM TEMPOS INCERTOS:

O papel dos gestores e do ambiente externo no sucesso e no fracasso organizacional.



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No momento que foram indagados quanto a prestatividade dos colaboradores da organização (Figura 1 - B), os respondentes que escolheram a nota 3 para a importância apontaram desempenho entre 2 e 3, aqueles que deram nota 4 para importância concederam nota 9 para desempenho, os que deram nota 6 para importância deram também nota 6 para o desempenho, os clientes que deram 7 para importância deram desempenho 9, os que apontaram importância 8 deram desempenho entre 7 e 9 e os que deram importância 9 atribuíram o desempenho as notas ente 6 e 9. Com o intuito de avaliar a dimensão confiabilidade ficaram definidos como atributos a entrega do serviço prometido de forma confiável (Figura 2 – A) e a realização do serviço no prazo (Figura 2 – B). Figura 2 – (A) Entrega do serviço de forma confiável e (B) Realização do serviço no prazo



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

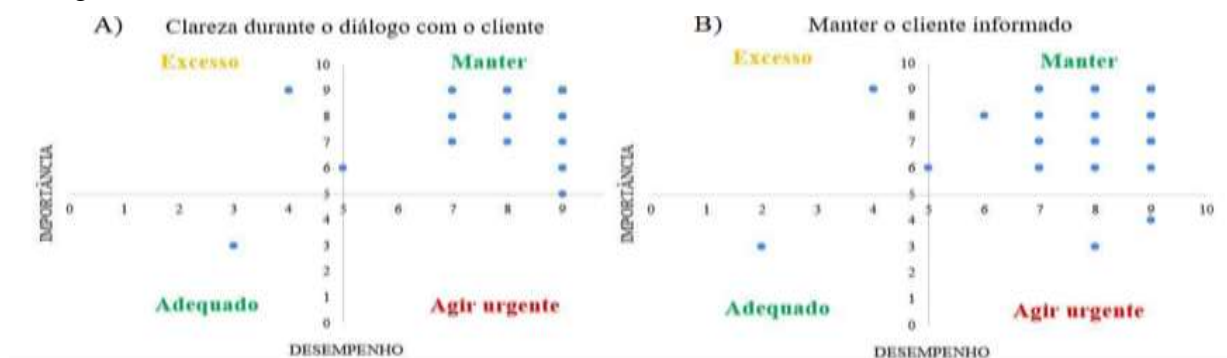
Quando questionados referente a entrega do serviço prometido de forma confiável (Figura 2 – A) os clientes que deram nota 2 para importância atribuíram nota 2 para desempenho, os que deram nota 3 para importância deram 3 também para desempenho, aqueles que deram 4 para importância concederam nota 9 para desempenho, os respondentes que deram importância 8 para o atributo colocaram o desempenho entre 6 e 9 e os que deram importância 9 creditaram notas entre 6 e 9 para desempenho.

Para o atributo referente a realização do serviço no prazo (Figura 2 – B) os clientes que deram importância 2 deram também nota 2 para o desempenho, os que informaram nota 3 para importância apontaram desempenho 3, aqueles que atribuíram a nota 4 para importância deram

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES
EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo
no sucesso e no fracasso organizacional.

9 para o desempenho, quem colocou 6 para importância definiu o desempenho com nota 7, os que deram importância 7 para o atributo deram desempenho 9, aqueles que deram importância 8 apontaram desempenho entre 6 e 9 e os respondentes que colocaram 9 para a importância deram notas entre 3 e 9 para desempenho. Verifica-se na Figura 8 (A) sobre a clareza durante o diálogo com o cliente e (B) sobre manter o cliente informado. Figura 3 – (A) Clareza durante o diálogo com o cliente e (B) Manter o cliente informado



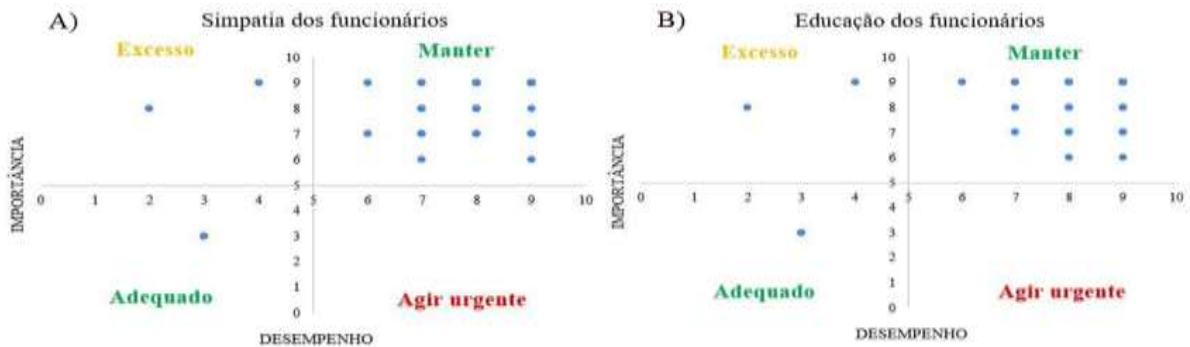
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A dimensão comunicação foi avaliada por meio da clareza durante o diálogo com os clientes (Figura 3 – A) e capacidade de manter o cliente informado (Figura 3 – B). Quando os respondentes foram questionados quanto a clareza durante o diálogo os que deram nota 3 para importância atribuíram 3 ao desempenho, aqueles que deram importância 4 relataram ver um desempenho 9, os que deram importância 5 concederam nota 6 para o desempenho, os clientes que deram importância 7 apontaram desempenho entre 7 e 9, os que deram 8 para importância colocaram desempenho entre 7 e 9, e aqueles que deram nota 9 para importância indicaram desempenho entre 5 e 9.

No momento em que foram indagados quanto ao manter o cliente informado, os respondentes que atribuíram nota 2 para importância deram 3 para desempenho, aqueles que deram importância 4 concederam nota 9 para desempenho, os que colocaram nota 5 para importância apontaram desempenho 6, os que deram 6 para importância deram desempenho igual a 8, aqueles que deram 7 para importância concederam notas entre 6 e 9 para desempenho, os respondentes que deram 8 para importância apontaram desempenho entre 3 e 9 e por fim aqueles que deram importância 9 deram notas entre 4 e 9 para desempenho, conforme apresenta a Figura (3 – B). Com a intenção de avaliar a dimensão cortesia (Figura 4) ficaram pré-definidos os atributos simpatia dos funcionários (A) e educação dos funcionários (B). Figura 4 – (A) Simpatia dos funcionários e (B) Educação dos funcionários

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES
EM TEMPOS INCERTOS:**

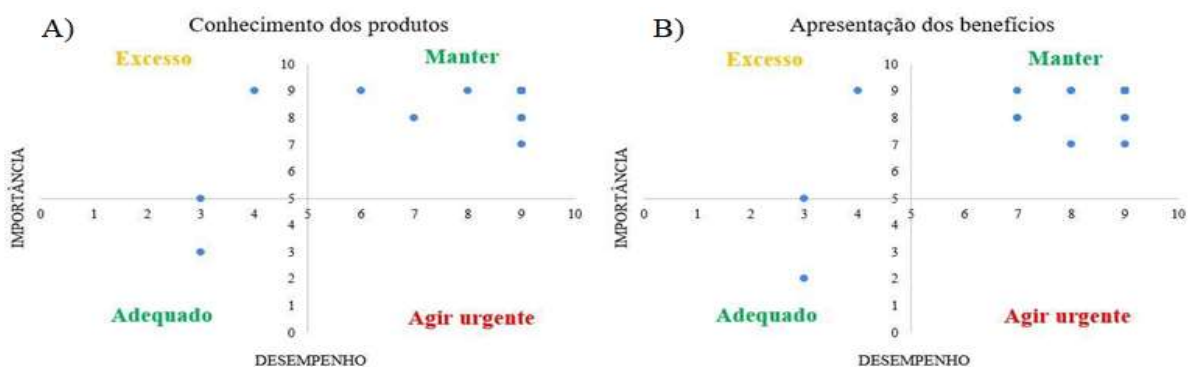
O papel dos gestores e do ambiente externo
no sucesso e no fracasso organizacional.



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Quando os respondentes foram questionados em relação a simpatia dos funcionários (Figura 4 – A) os que deram importância 2 atribuíram desempenho 8, aqueles que deram importância 3 apontaram também desempenho 3, quando deram importância 6 atribuíram desempenho 7 e 9, os que deram importância 7 e 9 alegaram desempenho de 6 a 9 e aqueles que deram nota 8 para importância concederam desempenho entre 7 e 9.

No instante em que foram perguntados quanto a educação dos funcionários (Figura 4 – B) aqueles que deram importância 2 deram desempenho 8, os que apontaram importância 3 deram também 3 para desempenho, os respondentes que colocaram importância 4 para o atributo deram desempenho 9, aqueles que deram 6 para importância concederam nota 9 para o desempenho, os que deram importância 7 colocaram desempenho de 7 a 9 e aqueles que deram notas 8 e 9 para importância atribuíram desempenhos entre 6 e 9. Pensando em avaliar a dimensão competência (Figura 5), os clientes deram notas para importância e desempenho quanto ao conhecimento dos produtos (A) e a apresentação dos benefícios (B). Figura 5 – (A) Conhecimento dos produtos e (B) Apresentação dos benefícios



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

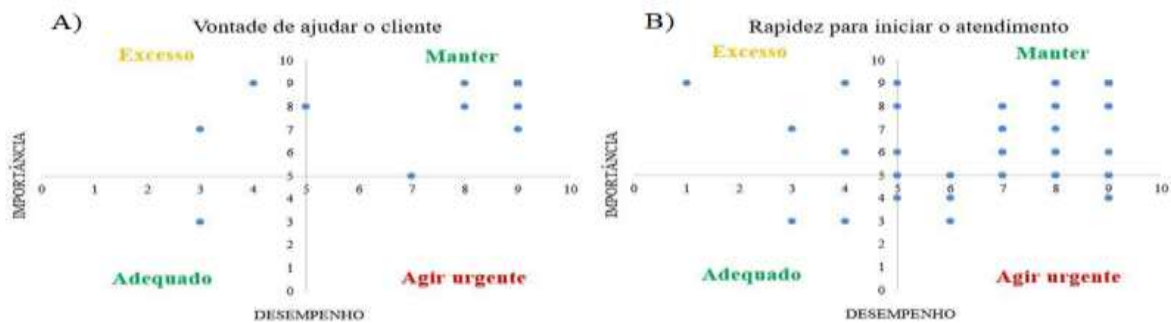
Quando os respondentes foram questionados quanto ao conhecimento dos produtos por parte da equipe de vendas, aqueles que deram importância 3 apontaram desempenhos 3 e 5, os que deram importância 4 atribuíram desempenho 9, os clientes que deram importância 6

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES
EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo
no sucesso e no fracasso organizacional.

concederam desempenho 9, os que deram importância 7 deram desempenho 8, aqueles que deram importância 8 atribuíram nota 9 para desempenho e os respondentes que deram importância 9 colocaram que a empresa contava com desempenho entre 7 e 9, a Figura (5 – A) reitera essas afirmações.

Para o questionamento referente à apresentação dos benefícios os clientes que deram importância 3 apontaram desempenho 2 e 3, os que deram importância 4 atribuíram desempenho 9, aqueles que concederam importância 7 deram notas 8 e 9 para desempenho, os respondentes que apontaram importância 8 deram desempenho 7 e 9, e aqueles que deram importância 9 atribuíram desempenho de 7 a 9, a Figura (5 – B) assegura os dados citados anteriormente. Para avaliar a dimensão resposta os clientes (Figura 6) foram questionados quanto à vontade em ajudar os clientes (A) e a rapidez para iniciar o atendimento (B). Figura 6 – (A) Vontade de ajudar o cliente e (B) Rapidez para iniciar o atendimento



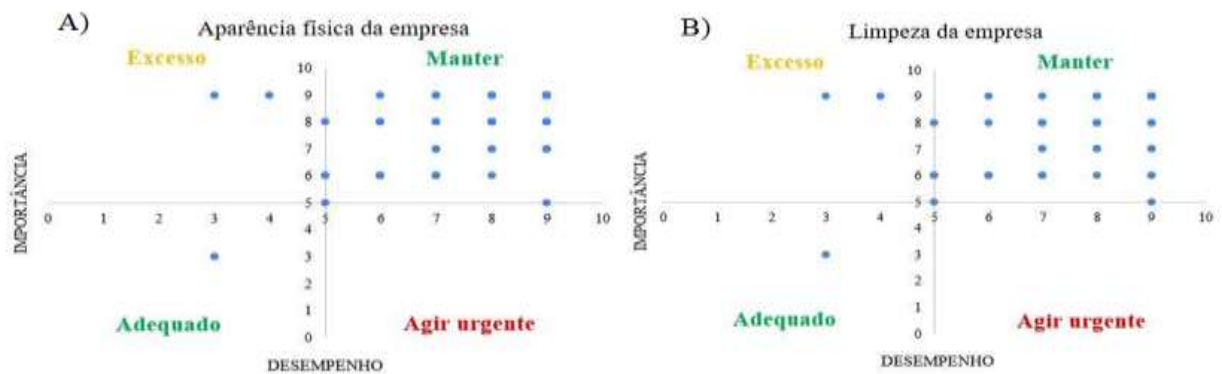
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O primeiro atributo em que os clientes foram questionados, na Figura 6, é a vontade de ajudar os clientes (A), e aqueles que deram importância 3 atribuíram desempenho 3 e 7, os que ressaltaram importância 4 apontaram desempenho 9, os respondentes que deram importância 5 concederam nota 8 para desempenho, os que deram importância 7 colocaram desempenho igual a 5, aqueles que deram importância 8 deram desempenho de 8 a 9 e os que apontaram importância 9 deram desempenho entre 7 e 9.

Seguindo as análises (a Figura 6 – B) traz o resultado do questionamento referente a rapidez para iniciar o atendimento, sendo que os respondentes que deram importância 1 concederam desempenho 9, os que deram importância 3 apontaram desempenho 3 e 7, aqueles que concederam nota 4 para importância deram desempenho entre 3 e 9, os respondentes que deram importância 5 apontaram desempenho entre 4 e 9, os que atribuíram nota 6 para importância concederam desempenho entre 3 e 5, aqueles que deram importância 7 atribuíram desempenho entre 5 e 8, os clientes que deram importância 8 apontaram desempenho entre 5 e 9 e os que deram importância 9 disseram que o desempenho estava entre 4 e 9. Pensando em avaliar os aspectos tangíveis o estudo definiu como atributos a aparência física da empresa e sua limpeza. Figura 7 – (A) Aparência física da empresa e a (B) Limpeza da empresa

SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES EM TEMPOS INCERTOS:

O papel dos gestores e do ambiente externo no sucesso e no fracasso organizacional.



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Quando perguntados sobre o quão determinante seria a aparência física da empresa no fechamento de negócios os clientes que deram importância 2 atribuíram desempenho 3 e 9, os que deram importância 4 apontaram desempenho 9, aqueles que concederam importância 5 deram desempenho entre 5 e 8, os que apontaram importância 6 atribuíram desempenho entre 6 e 9, os respondentes que indicaram importância 7 e 8 deram desempenho de 6 a 9 e aqueles que indicaram importância 9 deram desempenho entre 5 e 9, a Figura (11 – A) valida essa análise.

Já quando perguntados sobre a limpeza da empresa os respondentes que atribuíram importância 3 deram desempenho 3 e 9, os que deram importância 4 concederam nota 9 para desempenho, aqueles que deram importância 5 apontaram desempenho entre 5 e 8, os clientes que deram importância 6 disseram que o desempenho estava entre 6 e 9, aqueles que deram importância 7 e 8 também apontaram desempenho de 6 a 9 e os que deram importância 9 concederam desempenho entre 5 e 9, conforme a Figura (7– B). Na subseção seguinte apresenta-se o Plano de ação 5W2H.

4.2.1 Plano de ação 5W2H

Nesta seção são apresentados os planos de ação 5W2H para os atributos que contaram com avaliações negativas na opinião dos respondentes em relação aos atributos da qualidade em serviços. Assim, foi desenvolvido o plano de ação para os gráficos de importância x desempenho ficaram dentro da zona de agir urgente. Para o atributo realização do serviço no prazo da dimensão confiabilidade, observou-se que alguns respondentes que apontaram grande importância disseram que a empresa tem desempenho baixo. Neste caso, se faz necessário a aplicação do plano de ação para regularizar o desempenho em relação aos concorrentes e manter a empresa competitiva e viva no mercado. Pensando em garantir a realização do serviço no prazo, foi estipulado como solução a aplicação do procedimento operacional padrão, esse deverá ser disponibilizado diariamente através de planilha eletrônica elaborada pelo gestor. A implementação desse plano custará somente tempo e será capaz de padronizar o serviço garantindo a solução do problema, conforme mostra o plano 5W2H presente no Quadro 2 – Plano 5W2H para o atributo realização do serviço no prazo

Realização do serviço no prazo						
<i>Contramedida</i>	<i>Responsável</i>	<i>Prazo</i>	<i>Local</i>	<i>Justificativa</i>	<i>Procedimento</i>	<i>Custo</i>
<i>O que?</i>	<i>Quem?</i>	<i>Quando?</i>	<i>Onde?</i>	<i>Por quê?</i>	<i>Como?</i>	<i>Quanto?</i>
Procedimento operacional padrão.	Gestor	Diariamente	Ambiente interno da organização	Garantir a realização do serviço no prazo.	Planilha eletrônica disponibilizada via <i>Whatsapp</i>	Tempo (30min / dia)

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Para facilitar o entendimento traz-se o seguinte exemplo: a venda de óculos de grau conta com os procedimentos de fechamento de negócio, encomenda, montagem e entrega. Se o gestor determinar que toda manhã serão realizadas encomendas e todas as tardes os óculos serão encaminhados para montagem e em seguida entregues estará garantido que todos os serviços serão realizados no prazo estipulado anteriormente. Exemplificado o plano de ação elaborado para o atributo realização do serviço no prazo, em seguida é justificado a necessidade do plano para o atributo manter o cliente informado.

Discorrendo em justificar a necessidade da aplicação do 5W2H para o atributo manter o cliente informado, ele expõe que alguns clientes informaram que o atributo tem grande importância de acordo com sua percepção, mas possui desempenho baixo, desta forma necessitando de ação urgente.

Com o intuito de melhorar o desempenho do atributo manter o cliente informado foi elaborado o plano de ação presente no Quadro 3. Como solução foi apontado que o gestor poderia disponibilizar um aparelho smartphone para cada vendedor com acesso liberado as mídias sociais, assim seria possível informar e dar avisos aos clientes quanto a promoções que venham a estar ativas, chegada de mercadorias, prazo de entrega, entre outras coisas. O levantamento aponta custo total aproximado de R\$ 3.000,00, sendo que se repetirá a cada dois anos. Quadro 3 – Plano 5W2H para o atributo manter o cliente informado

Manter o cliente informado						
<i>Contramedida</i>	<i>Responsável</i>	<i>Prazo</i>	<i>Local</i>	<i>Justificativa</i>	<i>Procedimento</i>	<i>Custo</i>
<i>O que?</i>	<i>Quem?</i>	<i>Quando?</i>	<i>Onde?</i>	<i>Por quê?</i>	<i>Como?</i>	<i>Quanto?</i>
Disponibilizar um aparelho smartphone para cada vendedor	Gestor	A cada 2 anos	Ambiente interno da organização	Garantir que os clientes serão informados quanto as promoções, prazos de entrega, etc...	Adquirindo os smartphones	Custo aproximado R\$ 3.000,00

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Assim como os atributos anteriores o plano de ação elaborado referente a variável rapidez para iniciar o atendimento se justifica pelo fato dos respondentes darem importância alta para o atributo e desempenho baixo, inserindo assim na zona de agir urgente.

Pensando em entregar ao cliente mais rapidez para iniciar o atendimento uma alternativa para o gestor seria aumentar a equipe de vendas, considerando que a demora para iniciar o atendimento se dá pelo fato de que o setor se encontrava sobrecarregado. Essa ação se faz necessária sempre que a demanda não for atendida e obtida através de processo seletivo, custando para a organização o salário compatível com a função mais encargos e comissões. Conforme apresenta o Quadro 4 – Plano 5W2H para o atributo rapidez para iniciar o atendimento

Rapidez para iniciar o atendimento						
<i>Contramedida</i>	<i>Responsável</i>	<i>Prazo</i>	<i>Local</i>	<i>Justificativa</i>	<i>Procedimento</i>	<i>Custo</i>
<i>O que?</i>	<i>Quem?</i>	<i>Quando?</i>	<i>Onde?</i>	<i>Por quê?</i>	<i>Como?</i>	<i>Quanto?</i>
Contratar um vendedor	Gestor	Sempre que aumentar a demanda	Setor de vendas	Setor sobrecarregado está demorando para iniciar o atendimento	Processo seletivo	R\$ 1.350,00 + encargos + comissões

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Depois de apresentados os resultados de todo o estudo acompanhado dos planos de ação para cada atributo considerado deficiente pelos clientes, na próxima seção são retratadas as considerações finais oriundas desta pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado se encontra cada vez mais competitivo e versátil, sabe-se também que a qualidade em serviços pode ser um diferencial. Pensando nisso, ficou definido como objetivo geral do estudo avaliar o nível de importância e o nível de desempenho atribuído pelos clientes para as dimensões da qualidade em serviços na empresa analisada. Neste sentido, pode-se afirmar a partir dos resultados apresentados no decorrer desta pesquisa que se atingiu o alvo proposto neste estudo.

Foi possível identificar as dimensões da qualidade consideradas para serviços, para isso foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Essa foi apresentada na revisão bibliográfica e apontou diversas análises de diversos autores para o tema. Com o intuito de definir os principais atributos considerados para o serviço de vendas. Foi possível identificar as dimensões e atributos que são considerados de maior importância pelos clientes. Os entrevistados apontaram as dimensões atendimento, confiabilidade, comunicação, cortesia, competência, resposta e aspectos tangíveis como principais. Além disso, o questionário apontou dois atributos para avaliar cada dimensão.

Como soluções foram elaboradas quatro planos de ação 5W2H, visando propor melhorias aos atributos considerados deficientes pelos clientes. Vale como sugestão futura uma avaliação quanto ao antes e depois da aplicação dos planos de ação, se o desempenho em relação aos concorrentes irá se igualar e se haverá progresso nas avaliações dos clientes. A limitação do presente estudo se por meio do contexto pandêmico, pois foi possível analisar apenas o desempenho de uma organização prestadora de serviços.

Por fim, é importante lembrar-se das contribuições do estudo tanto com o meio acadêmico quanto empresarial. No âmbito acadêmico a pesquisa pode servir como base para estudos futuros sabendo que não foram encontradas análises referentes às dimensões da qualidade para o serviço de vendas em ópticas. Já no âmbito empresarial o estudo serviu como esteio para analisar o desempenho do serviço de vendas da empresa em relação aos concorrentes, apresentando assim os atributos que necessitam de melhoras e que pode ser determinantes na hora de fechar negócios, fidelizar e prospectar novos clientes.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, M. R. N., SILVA, M. A. R.; RODRIGUES, W. A eficácia da gestão fiscal em escala subnacional no Brasil. Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional, v. 9, n. 3, p. 59-88, 2021.
- CARVALHO, Marly; PALADINI, Edson. Gestão da qualidade: teoria e casos. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2012.
- CRONBACH, Lee J. Coeficiente alfa e a estrutura interna dos testes. psicometrika , v. 16,n. 3, p. 297-334, 1951. Disponível em: < <http://psych.colorado.edu/com> > Acesso em: 03 de outubro de 2021.
- DA PAIXÃO, J. N. V. Balanceamento da linha de produção de óculos, aplicando ferramentas da qualidade. Engenharia de produção engenharia de produção, 2021.
- DO VALE, C. T. D. O., DE CASTRO NETO, J. D. G., RIBEIRO, T. M.;FONSECA, P. R. C. Net Promoter Score (NPS) como instrumento para a mensuração da satisfação em uma instituição de ensino superior Net Promoter Score (NPS) as an satisfaction measuring instrument in a higher education institution. Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153, v. 19, n. 4, p. 74-91, 2021
- FERREIRA, W. S., ALVES, A. F., DA CRUZ FERNANDES, L., BATISTA, A. R., DOS SANTOS GOMES, C. A., MOREIRA, S. D. P. T.; CARVALHO, L. C. Monitoramento de processos produtivos através da metodologia Lean Seis Sigma utilizando ciclo DMAIC: Estudo de caso em uma produção artesanal de um micro empresa de pão de queijo. Brazilian Journal of Development, v. 8, n. 2, p. 11585-11595, 2022.
- LEE, SM E LEE, D. “Untact”: uma nova estratégia de atendimento ao cliente na era digital. Empresa de Serviços, v. 14, n. 1, p. 1-22, 2020.
- LIMA, T. P. M. A.; MARANHÃO, T. L. G. Atendimento com Excelência e as Competências Profissionais do Colaborador: Revisão Sistemática da Literatura/Service with Excellence and the Professional Skills of the Employee: Systematic Literature Review. ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA, v. 14, n. 51, p. 800-833, 2020.
- SANTANA, M. D. F. A Curva ABC na Gestão de Estoque. Brazilian Journal of Development, v. 7, n. 5, p. 53737-53749, 2021.