



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**TIAGO ILTCHENCO**

**A QUALIDADE DOS SERVIÇOS DOS POSTOS DE ABASTECIMENTO DE  
COMBÚSTIVEIS DE CHAPECÓ-SC**

**CHAPECÓ**

**2018**

**TIAGO ILTCHENCO**

**A QUALIDADE DOS SERVIÇOS DOS POSTOS DE ABASTECIMENTO DE  
COMBÚSTIVEIS DE CHAPECÓ-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul Campus Chapecó, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Ronei Arno Mocellin

CHAPECÓ

2018

**PROGRAD/DBIB - Divisão de Bibliotecas**

Iltchenco, Tiago

A QUALIDADE DOS SERVIÇOS DOS POSTOS DE ABASTECIMENTO  
DE COMBUSTÍVEIS DE CHAPECÓ-SC/ Tiago Iltchenco. -- 2018.  
95 f.:il.

Orientador: Ronei Arno Mocellin.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Administração , Chapecó, SC, 2018.

1. Qualidade em serviços. 2. Avaliação da qualidade.  
3. Critérios de avaliação da qualidade. I. Mocellin,  
Ronei Arno, orient. II. Universidade Federal da  
Fronteira Sul. III. Título.

**TIAGO ILTCHENCO**

**A QUALIDADE DOS SERVIÇOS DOS POSTOS DE ABASTECIMENTO DE  
COMBUSTÍVEIS DE CHAPECÓ-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS.

Orientador (a) Prof. (a): RONEI ARNO MOCELLIN – UFFS

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de: 28 de Junho de 2018.



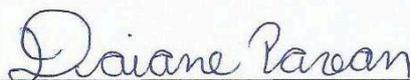
---

Prof. Ms. RONEI ARNO MOCELLIN



---

Profª Ms. INOCÊNCIA BOITA DALBOSCO



---

Profª Ms. DAIANE PAVAN

A minha família: minha mãe Iloiva, meu pai Alcemar, as minhas irmãs Elizandra e Elisangela e meus queridos sobrinhos Arthur, Maria e Antônio.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Universidade Federal da Fronteira Sul e a todas as pessoas e movimentos responsáveis pela sua implementação, aos professores e técnicos.

Agradeço aos meus pais, que apesar de não terem sido encorajados como eu fui, dentro das suas limitações sempre me incentivaram e me ajudaram como puderam para que eu pudesse estudar. Em especial a minha mãe, que esteve sempre comigo durante estes cinco anos e meio.

Agradeço as minhas irmãs, por terem aceitado a minha ausência nestes últimos anos. A Elisangela, pelos ensinamentos, pelo apoio e encorajamento.

Ao veterinário e também meu cunhado Marcelo Simon Caureo, por me sugerir não cursar Medicina Veterinária.

Ao meu orientador Ronei Arno Mocellin pelo grandioso profissional que és, pela amizade, pela paciência e pela oportunidade de poder ser seu orientando.

Aos postos de abastecimento de combustíveis participantes da pesquisa e ao SINDIPOSTOS pela colaboração na realização deste estudo.

Agradeço aos amigos, colegas de curso e da Universidade que sempre me apoiaram e foram parceiros nesta caminhada e que de alguma forma auxiliaram neste trabalho.

Aos professores do curso de Administração Everton Loretto, Roberto Mauro Dallagnoll, Moacir Francisco Deimling, Janaina Gularte Cardozo, Glaucio Adriano Zorzo Fontana e demais.

A Coordenação Administrativa do Campus Chapecó da UFFS, Coordenadoria Regional Oeste do SEBRAE/SC, Departamento de Enfermagem da UDESC, locais onde estagiei durante toda a graduação, fiz amizades, ensinei e aprendi.

Por fim, agradeço pela pessoa e pelo profissional que me tornei durante essa vivência, a todas as experiências e a todos os momentos de muito aprendizado. Sem dúvidas a Universidade é transformadora na vida de um jovem.

“Podem morrer as pessoas, mas nunca suas ideias”. (Ernesto G. de la Serna)

## RESUMO

As empresas devem manter uma orientação para atender as necessidades dos clientes, oferecendo serviços de qualidade. A qualidade dos serviços é um dos mais importantes fatores diferenciadores entre as empresas, e auxilia no aumento da sua competitividade. Um importante recurso para melhorar a qualidade dos serviços prestados é a realização de pesquisas junto aos clientes. Deste modo, este estudo tem por objetivo analisar a percepção dos clientes a respeito da qualidade nos serviços prestados pelos postos de abastecimento de combustíveis da cidade de Chapecó-SC, com o intuito de identificar falhas na qualidade e a partir disso, propor alternativas para que as abastecedoras melhorem o seu padrão de qualidade nos serviços prestados. Para a produção deste estudo foi realizado um levantamento de modo a quantificar dados da população alvo da pesquisa por meio de uma amostra intencional de 294 clientes. Os dados foram coletados de forma presencial com o uso de um formulário composto por 12 questões formuladas por meio dos critérios de avaliação da qualidade identificados no serviço de abastecimento, foco da pesquisa, uma questão para classificação de importância e uma questão aberta para sugestões. A análise dos dados é qualitativa e foi realizada com o uso de gráficos e tabelas de distribuição de frequência relacionando as variáveis entre si e com o referencial teórico. Com o resultado foi possível verificar que de modo geral os clientes estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a qualidade do serviço, exceto em relação aos critérios acesso, custo, qualidade do produto e atendimento. Destes critérios foram apontadas as causas para as falhas identificadas com o uso do diagrama de Ishikawa e posteriormente foram propostas alternativas de melhoria do serviço.

**Palavras-chave:** Qualidade em serviços. Avaliação da qualidade. Critérios de avaliação. Levantamento. Postos de abastecimento.

## ABSTRACT

Companies should maintain an orientation to meet the needs of customers by providing quality services. The quality of services is a most important differentiating factors between companies, and helps in increasing their competitiveness. An important resource for improving the quality of services provided is conducting customer surveys. The objective of this study is to analyze clients' perceptions regarding the quality of services provided by fuels supply stations in the city of Chapecó-SC, in order to identify quality deficiencies and to propose alternatives for suppliers improve their quality standards in the services provided. For the production of this study a survey was carried out in order to quantify data of the target population of the research through an intentional sample of 294 clients. The data were collected in person with the use of a form composed of 12 questions formulated through the quality evaluation criteria identified in the service of fuel supply, focus of the research, a question for classification of importance and an open question for suggestions. Data analysis is qualitative and was performed using graphs and frequency distribution tables relating the variables to each other and to the theoretical reference. With the result it was possible to verify that in general the customers are satisfied or very satisfied with the quality of the service, except in relation to the criteria access, cost, product quality and attendance. From these criteria were identified the causes for the flaws with the use of the Ishikawa diagram and later were proposed alternatives of service improvement.

**Keywords:** Quality in services. Quality assessment. Rating criteria. Survey. Fuel stations.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação de um processo ou sistema de produção .....	22
Figura 2 - Atividades de linha de frente e retaguarda.....	26
Figura 3 - Qualidade em serviços.....	28
Figura 4 - Gráfico de Pareto.....	30
Figura 5 - Diagrama de causa e efeito .....	31
Figura 6 - Diagrama dos 5 gaps .....	34
Figura 7 - Exemplo de um ciclo do serviço para um supermercado.....	37
Figura 8 - Os critérios de avaliação da qualidade do serviço. ....	38
Figura 9 - Diagrama de causa e efeito – Acesso ruim.....	76
Figura 10 - Diagrama de causa e efeito – Preço ruim .....	78
Figura 11 - Diagrama de causa e efeito – Qualidade do produto .....	81
Figura 12 - Diagrama de causa e efeito – Atendimento do frentista.....	83
Figura 13 - Diagrama de causa e efeito – Atendimento do caixa.....	85

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Acesso.....	61
Gráfico 2 - Aparência e conservação. ....	62
Gráfico 3 - Preço do combustível. ....	63
Gráfico 4 - Qualidade do combustível. ....	64
Gráfico 5 - Tempo e velocidade de atendimento.....	65
Gráfico 6 - Credibilidade e segurança. ....	65
Gráfico 7 - Cortesia e simpatia dos frentistas.....	66
Gráfico 8 - Disposição e educação do frentista. ....	67
Gráfico 9 - Cuidado do frentista com o veículo.....	67
Gráfico 10 - Cortesia e simpatia dos atendentes do caixa e da loja.....	68
Gráfico 11 - Prestatividade atendente caixa e loja. ....	69
Gráfico 12 - Capacidade técnica do frentista.....	70

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Critérios de avaliação da qualidade - Posto 1.....	49
Tabela 2 - Classificação de importância – Posto 1.....	50
Tabela 3 – Critérios de avaliação da qualidade - Posto 2. ....	51
Tabela 4 - Classificação de importância – Posto 2.....	51
Tabela 5 - Critérios de avaliação da qualidade - Posto 3.....	52
Tabela 6 - Classificação de importância – Posto 3.....	53
Tabela 7 - Critérios de avaliação da qualidade - Posto 4.....	54
Tabela 8 - Classificação de importância – Posto 4.....	54
Tabela 9 - Critérios de avaliação da qualidade - Posto 5.....	55
Tabela 10 - Classificação de importância – Posto 5.....	56
Tabela 11 - Critérios de avaliação da qualidade - Posto 6.....	56
Tabela 12 - Classificação de importância – Posto 6.....	57
Tabela 13 - Critérios de avaliação da qualidade - Posto 7.....	58
Tabela 14 - Classificação de importância – Posto 7.....	58
Tabela 15 - Critérios de avaliação da qualidade – TOTAL.....	59
Tabela 16 - Classificação de importância - TOTAL.....	71
Tabela 17 - Recorrência do critério custo nas sugestões.....	72
Tabela 18 - Recorrência do critério atendimento nas sugestões.....	73
Tabela 19 - Recorrência do critério acesso nas sugestões.....	75

## **LISTA DE SIGLAS**

PIB – Produto Interno Bruto.

CAGED/MTb - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados/Ministério do Trabalho e Emprego.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

SINDIPOSTOS – Sindicato do Comércio Varejista de Derivados de Petróleo de Chapecó.

PDCA – Plan (planejar), Do (fazer), Check (verificar), Action (agir).

TCC - Trabalho de Conclusão de Curso.

ANP - Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....	15
1.2 OBJETIVOS .....	18
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>18</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	19
1.4 ESTRUTURA DO TCC .....	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
2.1 OPERAÇÕES E SERVIÇOS .....	21
<b>2.1.1 Processos de transformação e produtividade</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1.2 Produção de serviços</b> .....	<b>24</b>
2.2 CONTROLE E GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS .....	27
<b>2.2.1 O que é qualidade</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2.2 A Importância da qualidade</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2.3 Controle da qualidade</b> .....	<b>29</b>
<b>2.2.4 Gestão da qualidade em serviços</b> .....	<b>32</b>
2.4 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS .....	35
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>40</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	40
3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA .....	41
3.3 COLETA DE DADOS .....	44
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	46
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>48</b>
4.1 PERCEPÇÃO DOS CLIENTES POR UNIDADE AMOSTRAL .....	48
4.2 PERCEPÇÃO DOS CLIENTES EM RELAÇÃO AOS POSTOS DE ABASTECIMENTO DE CHAPECÓ .....	59
<b>4.2.1 Critérios da avaliação da qualidade</b> .....	<b>60</b>
4.2.1.1 Acesso .....	60
4.2.1.2 Estética .....	61
4.2.1.3 Custo .....	62
4.2.1.4 Qualidade do produto .....	63
4.2.1.5 Velocidade .....	64

4.2.1.6 Credibilidade e segurança.....	65
4.2.1.7 Atendimento dos frentistas.....	66
4.2.1.8 Atendimento caixa e loja.....	68
4.2.1.9 Competência.....	69
<b>4.2.2 Classificação de importância.....</b>	<b>70</b>
<b>4.2.3 Relação entre variáveis.....</b>	<b>71</b>
4.3 ALTERNATIVAS DE MELHORIA DO PADRÃO DE QUALIDADE.....	76
<b>4.3.1 Melhorias no acesso.....</b>	<b>76</b>
<b>4.3.2 Melhorias no custo.....</b>	<b>78</b>
<b>4.3.3 Melhorias na qualidade do produto.....</b>	<b>80</b>
<b>4.3.4 Melhorias no atendimento.....</b>	<b>82</b>
<b>4.3.5 Conclusão.....</b>	<b>86</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>88</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE I – Instrumento de coleta de dados.....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXO I – Tabela para amostra.....</b>	<b>94</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta seção do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresenta os elementos que norteiam o estudo, que são eles: tema de estudo e questão de pesquisa, objetivos e justificativa.

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O setor terciário, que abrange as atividades de comércio de bens e prestação de serviços, tem obtido relevância na economia brasileira, influenciando significativamente o Produto Interno Bruto (PIB) nos últimos anos. Em dezembro de 2016, o setor terciário representava 67,1%, dos 38,3 milhões de empregos formais registrados pelo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED/MTb), sendo que desta porcentagem, o setor de serviços representava 43,6% dos empregos formais e o comércio 23,5% (MDIC/BRASIL, 2017).

Em 2016, o setor terciário no Brasil passou a representar 73,3% do valor adicionado ao PIB, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e estatística (IBGE). O comércio representou 12,8% no valor adicionado do PIB e o setor de serviços 60,8% (MDIC/BRASIL, 2017). Segundo dados da Gerencia de Tributos Mobiliários da Prefeitura Municipal de Chapecó-SC, o município possuía em agosto de 2017, 5.683 Micro e Pequenas Empresas prestadoras de serviços, e 3.932 Micro e Pequenas Empresas de comércio, ou seja, as micro e pequenas empresas prestadoras de serviço e as de comércio representavam 92% do total de empresas deste porte, 55% somente de prestadoras de serviços.

Em termos estatísticos, a prestação de serviços representa a maior parte das atividades econômicas no Brasil. Segundo o IBGE (2017), os serviços compreendem as atividades de: Transporte, armazenagem e correio; Alojamento e alimentação; Informação e comunicação; Atividades imobiliárias; Atividades profissionais, científicas e técnicas; Atividades administrativas e serviços complementares; Artes, cultura, esporte e recreação; Outras atividades de serviços.

Para Kotler (2000, apud, SIAS, 2005), serviço é qualquer atividade intangível que alguém pode oferecer a outro alguém e não resulta em uma propriedade, e

pode ou não ser executada com o uso de um produto concreto. O setor de serviços é diverso, formando uma “indústria de serviços” que fornece serviços a “indústria de produtos”.

O consumidor de serviços tem considerado as questões relacionadas à qualidade dos serviços. A melhoria dos aspectos da qualidade nos serviços prestados impactará diretamente na competitividade da organização, quando estes forem levadas em consideração (SIAS, 2005).

Os clientes determinam a qualidade de várias formas. De maneira ampla, a qualidade pode ser definida como suprir ou ultrapassar as expectativas do indivíduo. Na mente deste indivíduo, a qualidade possui variadas dimensões, entre as quais podemos citar: conformidade as especificações dos serviços, valor, adequação ao uso, suporte e impressões psicológicas (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004).

Para Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 523), na visão da operação, “qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”. Para os autores, a palavra conformidade na frase, torna indispensável respeitar uma especificação clara. “Consistente” significa que todas as instalações e processos devam ser projetados para que os produtos ou serviços possam atender as especificações, de maneira mensurável. A expressão “expectativas dos consumidores” na frase, considera que um produto ou serviço precisa atender as expectativas dos clientes de maneira provável.

Os autores ainda dizem que, na visão do consumidor, a qualidade precisa ser conhecida, pois, é isso que ele percebe de um produto ou serviço. O consumidor precisa perceber se as suas expectativas foram atendidas, garantindo assim a conciliação entre as visões de qualidade da operação e do consumidor.

Segundo Giansi e Correa (1996), é mais fácil determinar as expectativas dos clientes a respeito de um serviço, do que determinar sobre as suas necessidades, mas que no longo prazo, as expectativas tendem a estarem mais próximas das necessidades.

Dentre todos os serviços prestados atualmente no Brasil, um deles é o de abastecimento de combustíveis, que é considerado de utilidade pública segundo a Lei 9847/1999. Durante o período militar no Brasil, os postos de abastecimento eram parte de um setor considerado como de segurança nacional, e o governo regulava tudo: o preço de venda, a quantidade a ser distribuída e o horário de funcionamento. Neste contexto não havia concorrência, pois o revendedor tinha que

conseguir uma concessão. Após a desregulamentação tudo mudou e a quantidade de postos aumentou muito, e consigo a concorrência, fazendo com que as empresas tivessem de encontrar alternativas para driblar este fator.

Segundo Moreira (2008), a consequência de um ambiente de concorrência é de que as empresas precisam se diferenciar umas das outras, isto as torna competitivas e as faz sobreviver e prosperar. Há várias formas de se analisar os problemas da empresa, e várias formas diferentes de solucioná-los, conseqüentemente isso dá origem a novas técnicas de gestão e novas filosofias de gerenciamento que contribuem para a competitividade e prosperidade.

As organizações estão sujeitas à pressões que tornaram-se muito fortes no final do século passado e início do atual. As pressões fundamentais, apanhadas de um conjunto mais abrangente apresentado por Moreira (1994, apud, MOREIRA, 2008), são:

- a) a empresa moderna precisa ser flexível a mudança, no sentido reativo, atuando de forma rápida, para aproveitar uma oportunidade ou anular uma ameaça e proativa, atuando no sentido de sempre criar oportunidades para si;
- b) a empresa deve manter uma orientação para as necessidades do cliente, uma empresa não existe sem clientes e todas as novas filosofias de gerenciamento adotam essa postura, consequência direta da concorrência;
- c) a empresa deve desenvolver a velocidade e a confiabilidade de entrega, a velocidade é decorrente do tempo de produção do produto ou serviço e a entrega, a confiabilidade de entrega diz respeito aos prazos estabelecidos;
- d) a empresa deve preocupar-se continuamente com a qualidade: a qualidade dos produtos e serviços é um dos dois mais importantes fatores diferenciadores entre as empresas, se a empresa conseguir vender produtos ou serviços de alta qualidade a preços aceitáveis, será notavelmente competitiva.

Neste sentido observou-se a necessidade de os postos de combustíveis de Chapecó saberem como está a qualidade dos seus serviços prestados, para que a partir disso se saiba quais as variáveis importantes dentro do processo e possam ser realizadas melhorias caso necessárias, direcionando os esforços para atender as necessidades e expectativas dos clientes.

Um importante recurso para aumentar a qualidade e melhorar os serviços prestados é a realização de pesquisas junto aos clientes. Para Berry (1996), realizar pesquisas com os clientes revela fraquezas e potencialidades da empresa sob a

perspectiva de quem os consumiu. Berry (1996) diz que a opinião dos clientes deve ser ouvida antes de se destinar recursos para melhorar os serviços, antes de qualquer atitude. Investir de maneira errada não trará resultados, a credibilidade pela qualidade em serviços será reduzida e a gerência fica com menos motivação para investir novamente.

Hoje os postos de abastecimento avançaram e agregam diversos serviços com uma ampla infraestrutura para suprir as necessidades dos consumidores. Segundo o SINDIPOSTOS (2017), atualmente existem 42 postos em Chapecó, que prestam vários serviços, o principal é o de abastecimento de combustíveis, gasolina, etanol e diesel. Dentre os outros serviços estão: troca de óleo, conferência de nível de água e óleo, calibragem de pneus, limpeza de para-brisa, lavagem de veículos, loja de conveniências, venda de alimentos e bebidas, venda de peças e acessórios para veículos, lanchonete.

Diante do exposto, o tema do trabalho de conclusão de curso é: Qualidade em Serviços. Portanto, a pergunta desta pesquisa é: **Qual é a percepção dos clientes sobre a qualidade nos serviços prestados pelos postos de abastecimento de combustíveis da cidade de Chapecó?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção dos clientes a respeito da qualidade nos serviços prestados pelos postos de abastecimento de combustíveis da cidade de Chapecó.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Determinar os principais aspectos (critérios) de desempenho dos serviços que se aplicam a postos de abastecimento de combustíveis;
- b) Pesquisar com os clientes dos postos de abastecimento de combustíveis, a percepção que eles têm sobre os serviços prestados;
- c) Analisar e diagnosticar falhas na qualidade dos serviços prestados pelos postos de abastecimento de combustíveis;

d) Propor alternativas para que as abastecedoras melhorem o seu padrão de qualidade nos serviços prestados.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Esse estudo possui relevância tanto científica quanto social. A relevância científica como material, podendo ser utilizado para outras pesquisas, além de ser um documento que pode ser utilizado por empresas prestadoras de serviços, e pela própria categoria de postos de abastecimento de combustíveis, e a relevância social pela importância que o curso de Administração possui junto as organizações e na comunidade em geral.

O estudo se justifica pela relevância do ponto de vista das organizações prestadoras de serviços, que estas tenham conhecimento referente a qualidade dos serviços. Ao avaliar constantemente a qualidade de seus serviços, realizar um bom gerenciamento das irregularidades e realizar constantes melhorias, a organização poderá estar um passo na frente da concorrência, e melhorará seus resultados.

Ainda justifica-se, pois é inédito nos postos de abastecimentos de combustíveis de Chapecó associados ao SINDIPOSTOS. Assim sendo o tema despertou interesse pessoal haja vista a importância da área de produção em todas as organizações.

### 1.4 ESTRUTURA DO TCC

Com o objetivo de facilitar o entendimento, o presente projeto encontra-se dividido em quatro partes, a saber:

- a) a primeira parte apresenta o tema e problema de pesquisa, os objetivos, geral e específicos, e a justificativa quanto à importância, originalidade e viabilidade do estudo;
- b) o referencial teórico, que fundamenta o tema do estudo é apresentado na segunda parte;
- c) a terceira parte trata dos procedimentos metodológicos, que contém a classificação da pesquisa, unidade de análise e sujeitos da pesquisa, a coleta de dados, análise e interpretação dos dados;

- d) os resultados e discussões são tratados na quarta e parte do estudo;
- e) as considerações finais são apresentadas na quinta parte do TCC;
- f) na sexta e última parte são apresentadas as referências bibliográficas, apêndices e anexos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresentado nesta seção possui o objetivo de propiciar a base conceitual para sustentar esta pesquisa e abrange os seguintes conteúdos: operações e serviços, controle e gestão da qualidade em serviços e como os clientes avaliam a qualidade dos serviços.

### 2.1 OPERAÇÕES E SERVIÇOS

Durante toda a evolução dos processos de produção de bens tangíveis, os serviços estiveram presentes de maneira crescente. Pode-se dizer que até a metade da década de 1950, predominava a indústria de transformação no cenário político e econômico mundial, inclusive, os manuais e trabalhos acadêmicos de produção faziam referência ao chão-de-fábrica, abordando temas sobre a produção de bens tangíveis. Atualmente isso não é mais verdade, o setor de serviços domina a geração de empregos e gera a maior porcentagem do PIB na maioria das nações (MARTINS; LAUGENI, 2005).

Deste modo, segundo Martins e Laugeni (2005, p. 5), a produção dos serviços ganhou uma abordagem parecida com a produção de bens tangíveis. A definição de produção foi ampliada, incorporando os serviços, sendo assim, o universo da produção passou a se chamar Operações. As “operações compõem o conjunto de todas as atividades da empresa relacionadas com a produção de bens e ou serviços”.

A área que diz respeito a gestão das operações pode ser chamada de Administração da Produção e ou Operações. Administração da Produção refere-se a como as organizações produzem bens e serviços, de maneira que tudo o que se utiliza chega ao consumidor por meio da organização da produção, realizada pelos gerentes de operações. Na organização, a produção não é a única função, muito menos a mais importante, mas é ao lado de marketing e desenvolvimento de produto ou serviço, uma função central, responsável por realizar os pedidos de consumidores (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Para Ritzman e Krajewski (2004), administração de operações tange à direção e controle dos processos de transformação dos *inputs* em produtos ou serviços, que se interpretada de maneira ampla, sustenta todas as áreas de uma

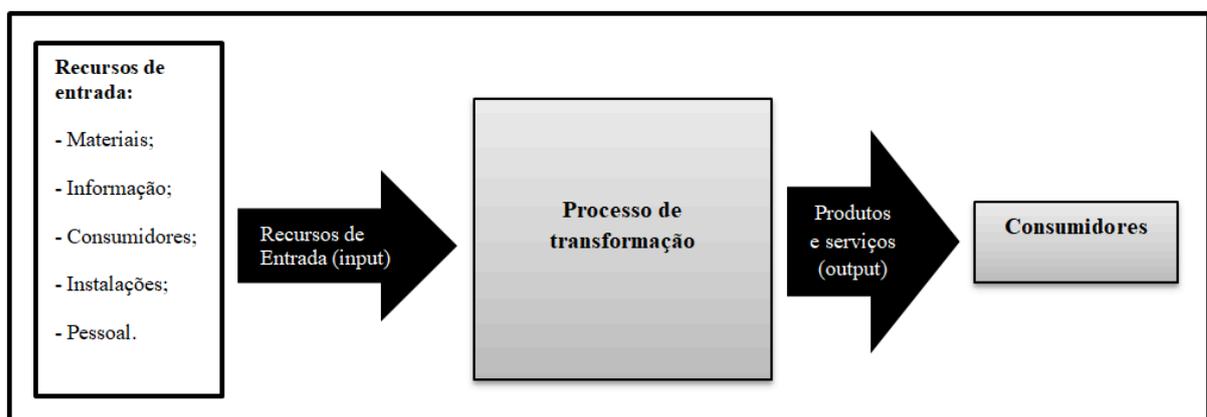
organização, devido que todas as atividades possuem processos. De maneira restrita, operações pode ser um departamento específico.

### 2.1.1 Processos de transformação e produtividade

As operações irão produzir produtos e ou serviços por meio da transformação de *inputs* em *outputs*, que pode ser caracterizado como processo de transformação. A produção possui um agrupamento de recursos de entrada (*inputs*), que irão ser transformados em saídas (*outputs*), ou seja, em produtos ou serviços (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

O processo de transformação entendido por Slack, Chambers e Johnston (2009), também pode ser entendido como um sistema de produção. Para Martins e Laugeni (2005) sistema é um agrupamento de princípios correlacionados com um mesmo objetivo, sendo composto de três princípios essenciais: entradas (*inputs*), saídas (*outputs*) e as funções de transformação. Os *inputs* podem ser entendidos como os insumos, isto é, todos os recursos que serão utilizados, como por exemplo, energia elétrica, mão de obra, informações. Os *outputs* são produtos, serviços ou informações, transformados por meio de processos, decisões, julgamento humano, dentre outros, que são algumas das funções de transformação. A Figura a seguir apresenta um modelo de processo ou sistema de produção.

Figura 1 – Representação de um processo ou sistema de produção



Fonte: Adaptado de Slack, Chambers e Johnston ,2009.

Para Moreira (2012), no sistema de produção existem alguns elementos básicos que são: insumos, o processo de criação ou conversão, os produtos ou serviços e o subsistema de controle. O subsistema de controle é composto por

atividades responsáveis por garantir o cumprimento da programação, a obediência de padrões e a eficiência e qualidade almejadas.

A maneira pela qual os processos são gerenciados tem uma função essencial na melhoria da produtividade, isto leva-nos a pensar, que o aumento do valor do produto sobre o custo dos insumos é um dos desafios. Se os processos aumentam a quantidade ou a qualidade dos produtos com a mesma quantidade de insumos, temos um aumento da produtividade; Se os processos mantiverem igual grau de produção, reduzindo ao mesmo tempo a utilização de recursos, temos um aumento da produtividade (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004).

Segundo Ritzman e Krajewski (2004, p. 7) “produtividade é o valor dos resultados (produtos e serviços) dividido pelo valor dos insumos (salários, custo do equipamento e assim por diante) utilizados”:  $Produtividade = \text{Outputs} / \text{Inputs}$ . Para Martins e Laugeni (2005), um componente essencial no valor de venda de um produto ou serviço é o mercado, sendo que este está por muitas vezes longe do controle da organização.

Alguns fatores podem ser destacados na determinação da produtividade de uma organização: relação capital-trabalho (máquinas x mão de obra), escassez de alguns recursos (energia elétrica), mudanças na mão-de-obra (maior grau de instrução), inovação e tecnologia (P&D), restrições legais (MARTINS; LAUGENI, 2005).

Segundo Martins e Laugeni (2005), o termo produtividade foi usado pela primeira vez pelo economista francês François Quesnay em 1766, mas, somente no início do século XX o termo passa a significar a relação entre o produzido e os recursos usados para produzi-lo. A palavra produtividade pode assumir diferentes definições, contudo, há duas definições básicas:

- a) produtividade parcial: é a correspondência entre o produzido e o consumido de um dos insumos utilizados. Como exemplo pode ser citada a mão-de-obra;
- b) produtividade total: é a correspondência entre o total de *output* e a somatória de todos os aspectos de *inputs*.

A compreensão dos processos de transformação é fundamental para melhorar a produtividade nas organizações. A seguir serão apresentados os conceitos relacionados à produção de serviços.

### 2.1.2 Produção de serviços

A produção de serviços obedece a uma lógica parecida com a produção de produtos quando se fala do seu processo, ou seja, temos entradas, processamentos e saídas. Nos serviços, em termos de gerenciamento, pode-se pensar por meio de duas perspectivas colocadas: perspectiva do cliente e perspectiva da produção, ou seja, o modo como o serviço é prestado (JOHNSTON; CLARK, 2002).

A razão dos clientes em adquirir serviços de uma empresa é para receber um produto-serviço, que possui dois ingredientes principais que podem se sobrepor: o resultado e a experiência do serviço. O resultado do serviço é o que o cliente espera, e a experiência do serviço é a experiência direta durante o serviço, e diz respeito a sua relação com o fornecedor, a partir do contato com funcionários, com a organização e suas instalações (JOHNSTON; CLARK, 2002). Johnston e Clark (2002, p. 30) definem “serviço” como “a combinação dos resultados e experiências proporcionadas ao cliente e recebidos por ele”. Deste modo, o consumidor julga a qualidade do serviço pela experiência e pelo resultado.

Para Johnston e Clark (2002, p. 31), “operação é a configuração dos recursos e processos que criam e entregam o serviço ao cliente”.

O processo de serviço pode ser imaginado como algo construído de duas partes: linha de frente e retaguarda. A linha de frente é a interface entre a organização e o cliente ou usuário. Contém a parte do processo que “processa” os clientes e é a parte que eles “experimentam” diretamente. As operações de retaguarda contêm os processos executados remotamente com base na interface com o cliente/usuário (JOHNSTON; CLARK, 2002, p. 31).

Segundo Martins e Laugeni (2005), para que seja considerado serviço, uma atividade possui as seguintes características:

- a) alto contato com o cliente - na prestação de serviço se faz necessário o contato entre vendedor e cliente. O serviço pode ser realizado em *front office*, quando o cliente está presente junto ao fornecedor ou *back office*, quando o serviço é executado em outro local sem a presença do cliente;
- b) participação do cliente no processo - a depender do nível de contato com o cliente, os serviços podem ser divididos em: quase manufatura, cliente como participante e cliente como produto;

- c) perecível e não estocável – se perde no caso de não ser consumido na hora, ou seja, é altamente perecível e não pode ser estocado;
- d) mão de obra intensiva – predomina o uso das pessoas para a realização dos serviços, o que os torna mais caros;
- e) curtos *lead times* – precisam ser executados em pouco tempo;
- f) *output* variável e não padronizável – um serviço igual realizado por pessoas diferentes terá alta variabilidade, pois algo realizado por pessoas é bastante difícil de ser padronizado;
- g) intangibilidade – o serviço é um bem intangível;
- h) dificuldade de medir produtividade – ocorre devido à dificuldade de serem avaliadas as saídas e entradas dos processos;
- i) dificuldade em medir qualidade – devido a alta subjetividade.

Estrategicamente, os serviços se posicionam a partir de dois elementos: por tipo de projeto ou por tipo de processo. O tipo de projeto possui três dimensões: padrão ou personalizado, quantidade de contato com o cliente, e a combinação de bens físicos e serviços intangíveis. Os tipos de processos também são três: quase manufatura, cliente como participante e cliente como produto (GAITHER; FRAZIER, 2002).

Para Gaither e Frazier (2002, p. 371), “a maneira como uma empresa planeja, programa e controla as operações de serviços depende do tipo de processo de produção”. Nas operações da quase-manufatura, a produção ocorre de maneira parecida a uma fábrica, ou seja, os bens tangíveis são predominantes aos intangíveis, com pouco contato com o consumidor. Operações de apoio em bancos e manutenção são exemplos dessas operações.

Segundo os mesmos autores, nas operações de cliente como participante, ocorre envolvimento com o cliente e bens tangíveis podem ser ou não uma parte do serviço. Em geral estes serviços são personalizados, podendo ser citado como exemplo, as vendas em varejo. Já nas operações de cliente como produto, os serviços são realizados diretamente no consumidor, bens tangíveis podem ser ou não uma grande parte da operação, e em geral também são personalizados. Salões de cabeleireiro, clínicas médicas, hospitais e alfaiates são exemplos desse tipo de operação. Os autores salientam que estes três tipos de operações podem ser encontradas em uma mesma empresa.



## 2.2 CONTROLE E GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Esta parte da revisão bibliográfica tem por intuito conceituar a qualidade e apresentar os controles e de que forma a gestão da qualidade pode ser realizada.

### 2.2.1 A qualidade

“O termo qualidade vem do latim *qualitate*, conceito desenvolvido por diversos estudiosos e que tem origem na relação das organizações com o mercado” (SELEME; STADLER, 2010, p. 11). O que mais se repete a cerca desse conceito, são as considerações referentes ao atendimento das necessidades do consumidor e as que se referem ao modelo de produção e serviços providos pela empresa.

O Prof. David Garvin (1984, apud, SLACK; CHAMPBERS; JOHNSTON, 2009) descreveu várias definições de qualidade em “cinco abordagens”:

- a) transcendental: encara a qualidade como sinônimo de excelência inata. A qualidade é caracterizada como absoluta;
- b) baseada em manufatura: preocupa-se com produtos e serviços que sejam livres de erro e que correspondam com especificações fieis ao projeto;
- c) baseada no usuário: o produto ou serviço deve estar adequado ao seu propósito, preocupando-se com a conformidade as suas especificações e também adequar as mesmas ao consumidor;
- d) baseada no produto: encara a qualidade como um composto mensurável exato de atributos requerido pelo consumidor;
- e) baseada no valor: defende que a qualidade seja percebida em relação a preço.

Em um contexto definido por Falconi (2004, p.2), em que “o grande objetivo das organizações humanas é atender as necessidades do ser humano na sua luta pela sobrevivência na Terra”, “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo as necessidades do cliente”.

Segundo Giansi e Correa (1996, p. 196), “qualidade em serviços pode ser definida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas por sua percepção do serviço prestado”.

Figura 3 - Qualidade em serviços



Fonte: adaptado de Giansesi e Correa, 1996, p. 196.

A estratégia da qualidade em serviços deve estar baseada no que os clientes pensam. É o cliente que define a qualidade a partir da conformidade com as suas especificações. A melhoria nos serviços provém do estudo contínuo das expectativas e percepções dos consumidores (BERRY, 1996, p. 33).

### 2.2.2 A Importância da qualidade

A melhora da qualidade pode interferir em outros aspectos do desempenho da produção. As vendas podem aumentar, assim como o preço em relação ao mercado, aumentando, por conseguinte as receitas. Junto disso, os custos podem diminuir por eficiência, produtividade e melhor uso do capital (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

É do Dr. Willian Edwards Deming o conceito de “reação em cadeia” que liga qualidade, custos e rentabilidade. Esta ligação é apresentada por Walton (1989, apud, MOREIRA, 2008, p. 553):

- a) melhorar a qualidade implica que os custos baixem pela diminuição do trabalho refeito, dos erros, atrasos e empecilhos e pelo melhor uso dos materiais e do tempo das máquinas;
- b) que por sua vez implica que a produtividade aumente;
- c) que leva a conseguir o mercado com uma qualidade melhor e um preço mais baixo;
- d) tornando, portanto, mais fácil a empresa ficar no negócio;
- e) tendo como benefício oferecer empregos e aumentar essa oferta.

Para Moreira (2008), é interessante destacar, sobretudo a ligação entre qualidade e produtividade, pois, um trabalho bem feito desde o início custará menos tempo e dinheiro, aumentando, por conseguinte a produtividade e a rentabilidade.

### **2.2.3 Controle da qualidade**

As bases para determinar se produtos ou serviços possuem qualidade são as expectativas dos clientes. Essas expectativas devem ser traduzidas em modelos de controle da qualidade para a produção de bens e serviços. Porém, estes controles começam muito antes da entrega dos produtos e serviços, ou seja, na seleção de mão de obra, insumos, matéria prima, peças e suprimentos. Na manufatura os produtos também são analisados durante o processo de produção para determinar se estão dentro do esperado e depois de prontos, produtos e serviços são verificados se atendem as expectativas dos clientes (GAITHER; FRAZIER, 2002).

As empresas necessitam seguir alguns procedimentos para gerenciar de maneira correta a qualidade. Estes procedimentos dizem respeito a métodos e pelo bom uso de ferramentas. Método pode ser definido como “a sequencia logica empregada para atingir o objetivo desejado”, e “ferramenta é o recurso utilizado no método”. Então, a resolução dos problemas nos processos de produção e operação, é dada pelo método e não pela ferramenta. (SELEME; STADLER, 2010, p. 26).

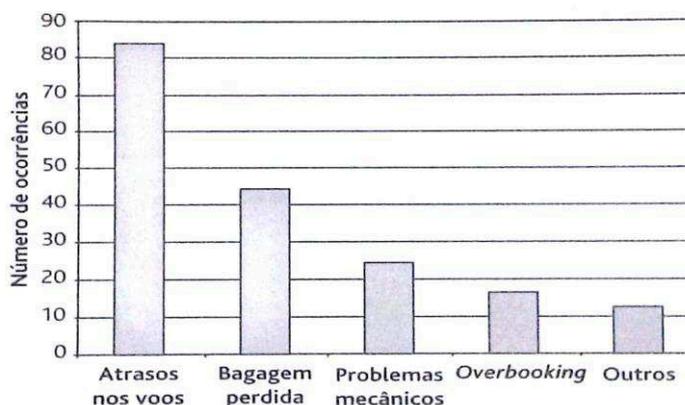
Segundo Seleme e Stadler (2010), um dos métodos mais utilizados em termos de controle da qualidade e que direciona a empresa para a melhoria continua é o PDCA. O PDCA implementa na empresa uma cultura de melhoria que passa por todos os processos. Este método possui uma sequencia, separada em quatro partes que podemos observar a seguir:

- a) P – *Plan* (Planejar) – é a parte usada para definir os objetivos a serem atingidos para a melhoria ou manutenção dos processos;
- b) D – *Do* (Fazer) – é a execução das atividades, tanto de treinamento e educação, como dos processos e das medições e manutenção da qualidade;
- c) C – *Check* (Verificar) – é a verificação das atividades realizadas, comparando-as ao planejado, procedendo-se análise orientada para a melhoria;
- d) A – *Action* (Agir) – a partir da verificação, esta parte realiza as correções de desvios encontrados no processo em relação ao que foi planejado, elimina problemas a partir de padrões pré-determinados, ou se for preciso com novos padrões.

No processo de PDCA são empregadas muitas ferramentas, de modo a auxiliar na análise de dados e dar suporte para a tomada de decisões, algumas dessas ferramentas são apresentadas por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), e são elas: planilha de controle, cartas de controle (run chart), histograma, fluxograma, diagrama de dispersão, gráfico de controle.

Outra ferramenta apresentada pelos autores é o gráfico de Pareto, que “classifica os problemas por sua frequência relativa em um gráfico de barras decrescente, a fim de focar o problema que oferece o maior potencial para melhoria” (FITZSIMMONS; FITZSOMMONS, 2014, p.183). Este gráfico baseia-se na *regra 80/20*, ou seja, “poucos fatores costumam ser responsáveis por uma grande porcentagem do total de casos (p.ex., 80% da riqueza de um país esta nas mãos de 20% de seus cidadãos)”. Este princípio foi observado no século 19 por Vilfrido Pareto, um economista italiano. A Figura 4 apresenta um gráfico de pareto.

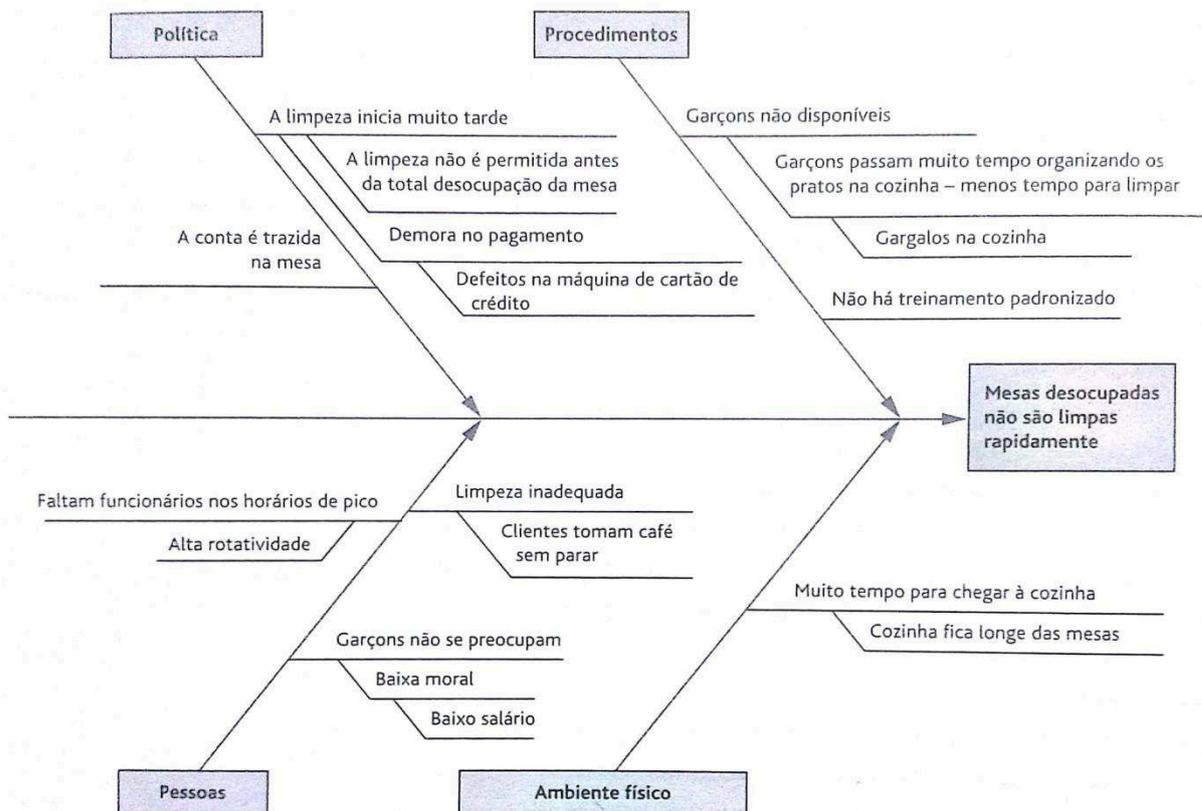
Figura 4 - Gráfico de Pareto.



Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2014, p.183.

Os autores ainda apresentam o diagrama de causa e efeito, também conhecido com diagrama espinha de peixe, que “oferece uma abordagem estruturada para que uma equipe identifique, explore e demonstre graficamente, em detalhes, todas as causas possíveis relacionadas a um problema, a fim de descobrir a causa subjacente” (FITZSIMMONS; FITZSOMMONS, 2014, p.183). A montagem do diagrama inicia pelo problema (cabeça) e ao longo da espinha são alinhadas as principais categorias de causas. Para análise de serviços, é comum o uso das categorias informações, clientes, materiais, procedimentos, pessoal e equipamento, nelas são posicionadas as causas de forma detalhada. O objetivo do diagrama é identificar soluções para melhorar os processos (FITZSIMMONS; FITZSOMMONS, 2014). A Figura 5 a seguir apresenta um exemplo de diagrama de causa e efeito.

Figura 5 - Diagrama de causa e efeito



Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2014, p.200.

Uma das atividades que compete a gerentes de operações de organizações prestadores de serviços é “monitorar e aprimorar a qualidade de serviço prestado

aos consumidores (chamada gestão da qualidade)” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p.4).

#### **2.2.4 Gestão da qualidade em serviços**

A gestão da qualidade em serviços realizada de forma correta produzirá valor para gerar satisfação e garantir a fidelização de clientes. O cliente satisfeito e retido não somente frequentará a empresa, mas será um agente divulgador de sua satisfação, fazendo propagando para o seu círculo de influência e trará mais clientes. De forma contrária, se um cliente ficar insatisfeito e for perdido, perde-se um movimento de negócios e não somente um cliente. Com mais clientes a participação no mercado aumenta e, com diferenciação dos serviços é possível comandar os preços o que trará aumento da lucratividade. A ligação da qualidade com a lucratividade se dá pelo mercado e pelos custos (CORREA; CAON, 2002).

Nas relações entre a satisfação, a lealdade e a retenção de clientes, Correa e Caon (2002), dizem que o cliente satisfeito não vai solicitar melhorias, mas, o cliente meramente satisfeito não retornará obrigatoriamente, não será um cliente fiel e não fará propaganda da empresa, ou seja, para isso acontecer, o cliente precisa estar “muito satisfeito”. Existe então, uma distinção considerável entre o cliente satisfeito e o muito satisfeito. Existem é claro, diferentes mercados, alguns mais e outros menos competitivos. Deste modo, quanto mais competitivo for um mercado, maiores as chances de um cliente insatisfeito desertar de determinado negócio, pois terá outras opções, o que não se vê em mercados monopolizados, ou seja, mercados em que os clientes não possuem outra opção.

A satisfação do cliente se dá pela comparação entre a expectativa e a percepção sobre o serviço prestado, isso nos mostra que o gerente de operações tem basicamente duas variáveis para gerenciar em relação à satisfação dos clientes:

1ª Expectativa do cliente;

2ª Percepção do cliente sobre o serviço prestado (CORREA; CAON, 2002).

Geralmente as atividades de linha de frente (*front office*) são importantes na gestão das expectativas e das percepções dos clientes. As expectativas do cliente são estabelecidas a partir das seguintes condições:

a) necessidades e desejos - quando um cliente procura por um serviço, este parte de uma necessidade ou desejo. Estas condições agem sobre a expectativa

do cliente, pois ele espera antes de tudo ter sua necessidade satisfeita e seu desejo atendido;

b) experiência passada - experiências vividas pelo próprio cliente no passado, influenciam na expectativa do cliente ao procurar um fornecedor de serviço. Se o grau de satisfação dessa experiência, ou de alguma outra no mesmo segmento, foi alto, as expectativas tenderão a ser mais altas;

c) comunicação boca a boca - esta condição pode ser boa ou ruim para o fornecedor de serviços, pois influência as expectativas dos clientes e é relativo a experiências anteriores de outros clientes;

d) comunicação externa - inclui toda a comunicação da própria empresa e de outros órgãos, em geral estão sob o controle da empresa e também influencia de algum modo a expectativa do cliente. O gestor deve ter cuidado para não comunicar de forma inadequada, elevando muito a expectativa do cliente sem que possa atendê-la, ou criar uma expectativa baixa que não seja capaz de atrair o cliente ou que possa ser facilmente atingida;

e) preço - o cliente inclina-se a fazer uma ligação entre o preço e a qualidade prevista do serviço. O preço é uma parte do serviço que pode ser avaliado, comparado e ranqueado. Por esta razão, o cliente tende em algumas ocasiões, listar em suas expectativas a qualidade prevista conforme a listagem de preço, de maneira que um serviço com valor elevado deve ser bom (CORREA; CAON, 2002).

Correa e Caon (2002) ainda destacam que é difícil uma operação alcançar excepcional desempenho em todos os aspectos. Isso é chamado na gestão de operações de “paradigma dos *trade-offs*” ou o paradigma dos “dilemas”, ou seja, em determinadas ocasiões é preciso escolher alguns aspectos de desempenho e focar para melhorar, tendo que descartar outros aspectos.

Segundo Martins e Laugeni (2005, p. 531), para que um serviço tenha os atributos da qualidade, os cinco *gaps* precisam ser retirados. “Os *gaps* são as divergências que existem dentro da empresa e entre a empresa e o cliente e que resultam em má qualidade do serviço”.

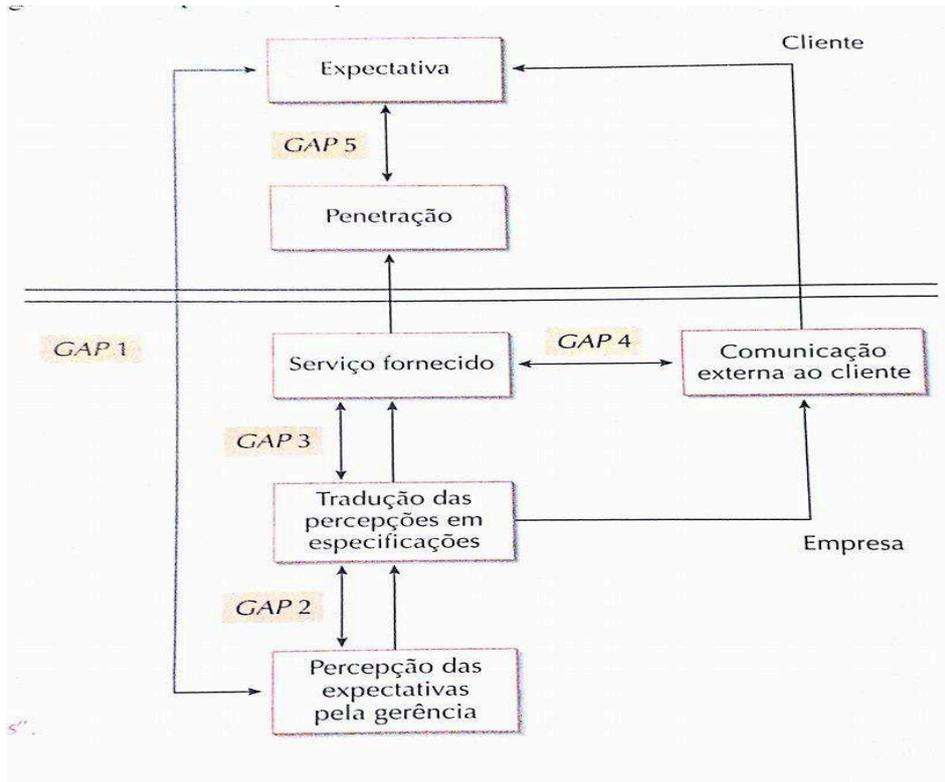
Os cinco *gaps* são:

- *gap* 1: divergência entre a expectativa do cliente e o que a empresa ou o prestador de serviço entendeu como sendo a expectativa do cliente;
- *gap* 2: divergência entre o entendimento da empresa e as especificações que elabora para atender o cliente;

- *gap 3*: divergência entre as especificações elaboradas e o serviço gerado;
- *gap 4*: divergência entre o serviço gerado e a comunicação externa ao cliente;
- *gap 5*: divergência entre o serviço esperado e o serviço fornecido (MARTINS; LAUGENI, 2005, p. 531).

A Figura 6 representa um esquema do modelo dos 5 *gaps*.

Figura 6 - Diagrama dos 5 *gaps*



Fonte: Martins e Laugeni, 2005, p. 532.

Para Martins e Laugeni (2005, p. 533), os principais motivos para acontecer os 5 *gaps* são:

- a) *gap 1* - má investigação das necessidades do cliente e comunicação deficiente com o cliente e dentro da empresa;
- b) *gap 2* - falta de compromisso com a qualidade. Falta de metodologia no estabelecimento de especificações e dificuldade em perceber se é possível a execução do serviço;
- c) *gap 3* - falta de conhecimento para realizar o serviço. Falta de trabalho em times e problemas de relacionamento e de motivação;
- d) *gap 4* - desconhecimento quanto ao andamento dos trabalhos. Falta de controle das operações; comunicações inadequadas e motivação para exagerar a realidade;
- e) todas essas razões levam ao *gap 5*.

## 2.4 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Conforme Gianese e Correa (1996), uma das características dos serviços, dentre as várias existentes, é que raramente os serviços podem ser avaliados antes de sua execução. A avaliação ocorre em meio ao processo, por meio da comparação entre o que o cliente esperava e o que percebeu do serviço executado. Gianese e Correa (1996) dizem que alguns autores defendem a tese de que a base para a avaliação do cliente sobre a qualidade do serviço vem das suas expectativas, levando o prestador do serviço a pensar que deve atender a estas expectativas e não as necessidades dos clientes. Outros autores tratam do atendimento das necessidades e outros tratam de ambas.

Definir as necessidades do cliente pode envolver julgamento de valor por parte do prestador do serviço, então isso pode provocar equívocos, pois, o fornecedor pode pensar que sabe o que os consumidores carecem, o que muitas vezes nem os clientes sabem. O que o consumidor sabe e é capaz de transmitir o que espera do serviço, isso nos faz perceber que apontar as expectativas dos clientes é mais fácil do que as suas necessidades. As necessidades dos clientes são um importante fator gerador das expectativas. Quando as expectativas do consumidor são maiores que suas necessidades, a avaliação terá como base as expectativas e é nelas que o prestador do serviço deverá se focar. No longo prazo há uma tendência das expectativas estarem mais próximas das necessidades

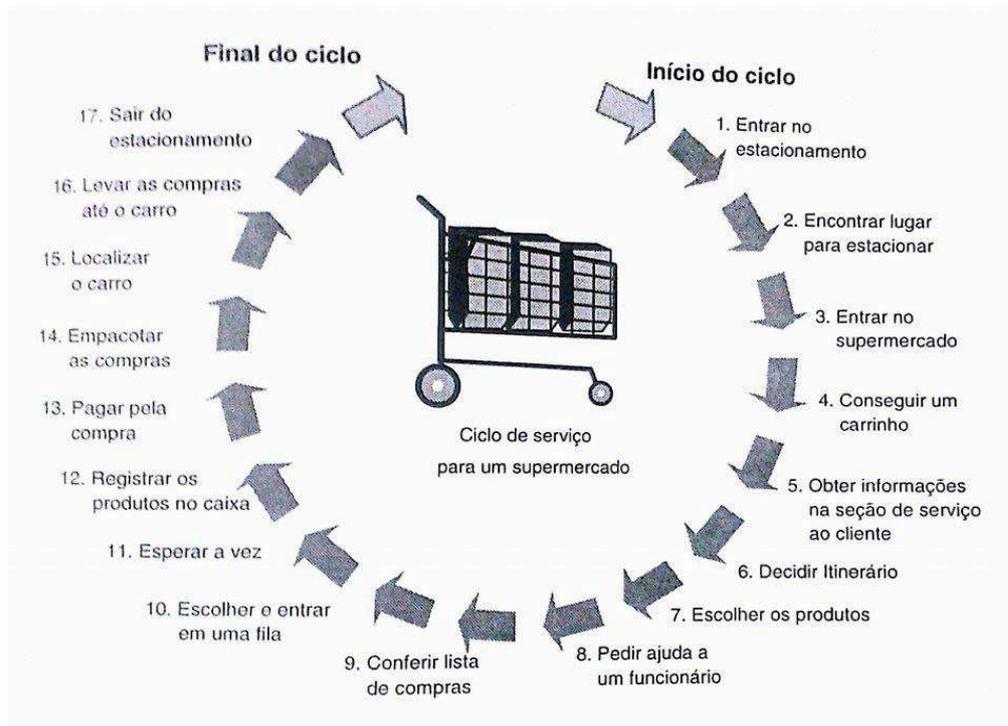
Com o propósito de auxiliar no aumento da precisão das operações de serviços, tem se gerado listagens de aspectos de desempenho que os clientes julguem importantes. Essas listagens auxiliam os gestores em um *checklist* inicial sobre o que devem focalizar nas operações e depois adequar esta listagem as suas operações. Esses aspectos não importam na mesma proporção para todos os tipos de empresas e clientes. Correa e Caon (2002) propõem os seguintes aspectos de desempenho:

- a) acesso - facilidade de acesso físico;
- b) velocidade - agilidade para iniciar o atendimento e agilidade para executar o serviço;
- c) consistência - nível de inexistência de variação entre a especificação e o serviço entregue;
- d) competência - nível técnico da empresa para executar o serviço;

- e) atendimento - nível de cuidado apresentado pelos funcionários, vontade para compreender e ajudar o cliente. Nível de simpatia, educação e cortesia dos funcionários;
- f) segurança - grau de segurança pessoal ou do bem que a execução do serviço passa;
- g) custo - custo de ser cliente. Inclui o preço e outros custos de acesso ao processo;
- h) integridade - justiça, honestidade e sinceridade no tratamento com o cliente;
- i) comunicação - habilidade do prestador de serviço em comunicar-se de forma adequada;
- j) limpeza - asseio e organização das instalações;
- k) qualidade dos bens: Qualidade, conformidade, durabilidade e confiabilidade dos bens que são parte do pacote;
- l) estética - aparência e ambiente das instalações do serviço (som, cheiro atmosfera).

Segundo Giansesi e Corrêa (1996, p. 86), “a percepção que o cliente tem do serviço prestado é formada por dois fatores principais: a prestação do serviço e a comunicação transmitida ao cliente, durante ou após o processo”. A prestação do serviço é responsável central pela percepção do consumidor sobre o serviço. A expressão momentos da verdade foi criada para representar o instante de contato entre o prestador do serviço e o consumidor. As vezes que o consumidor entra em contato com um momento da verdade são responsáveis por formar a sua percepção em relação ao serviço. O cliente vivencia vários momentos da verdade no decorrer da prestação do serviço, que acontecem em uma sequência particular que possui o nome de ciclo do serviço. A Figura 7 apresenta um exemplo de ciclo de serviço.

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

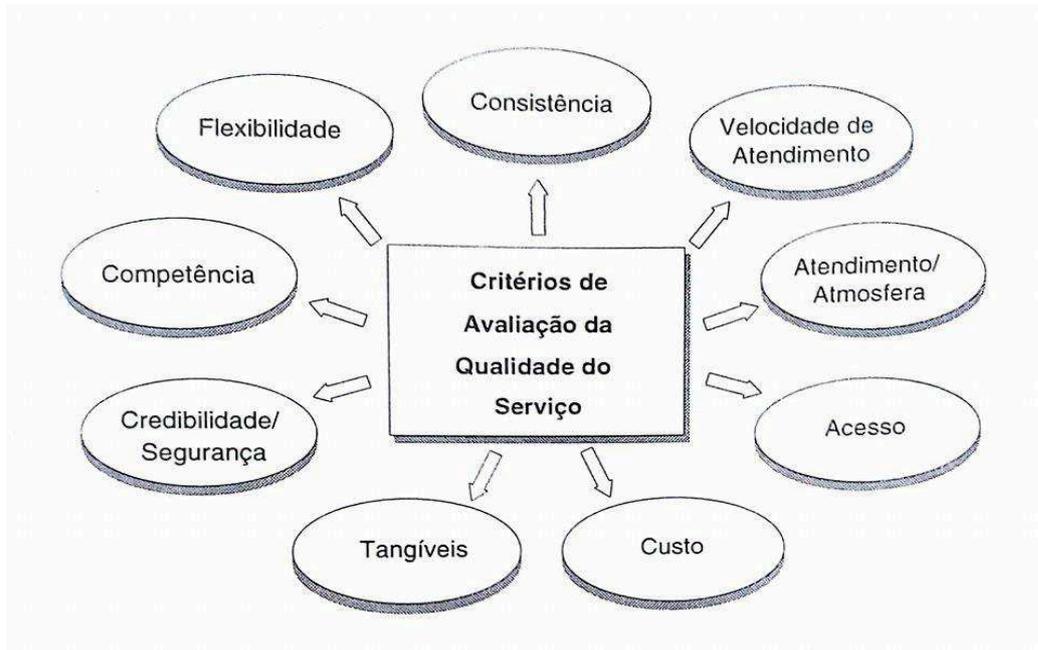


Fonte: Gianesi e Corrêa, 1996, p. 87.

Os autores ainda destacam que não são todos os momentos da verdade que possuem relevância para o consumidor e certos momentos da verdade são críticos ou fundamentais para o cliente. O prestador deve estar atento a esses momentos críticos para dá-los prioridade, aumentando a percepção favorável por parte do consumidor. Os primeiros e últimos momentos da verdade geralmente estão entre esses momentos críticos, ou seja, no início e no final do ciclo de serviço. “Determinar os critérios segundo os quais o cliente avalia o serviço é, portanto, condição fundamental para que o fornecedor do serviço possa priorizar seus esforços para gerar uma percepção favorável do serviço” (GIANESI; CORRÊA, 1996, pag. 89).

Gianesi e Corrêa (1996) reuniram alguns critérios de avaliação do serviço a partir das visões de diferentes autores e argumentos empíricos de trabalhos de consultoria. Estes critérios são apresentados pela figura 5.

Figura 8 - Os critérios de avaliação da qualidade do serviço.



Fonte: Giancesi e Corrêa, 1996, p. 91.

Os fatores da qualidade dos serviços auxiliam no entendimento e na definição das expectativas do cliente, na definição dos níveis apropriados, de modo a criar uma especificação, e para medir a satisfação. Vários métodos podem ser utilizados para captar os fatores que deixam os clientes satisfeitos: questionários e levantamentos, grupo de foco, painéis de clientes, levantamentos de novos clientes/clientes perdidos, análise de reclamações/cumprimentos, técnica do incidente crítico, análise de incidentes sequenciais (JOHNSTON; CLARK, 2002).

Segundo Johnston e Clark (2002), a satisfação do cliente pode ser avaliada utilizando-se questionários e levantamentos ou compradores misteriosos. Os compradores misteriosos são utilizados normalmente por varejistas, para avaliar os serviços, geralmente dirigidos por *scripts* ou sistemas de pontuação. Os questionários e levantamentos podem ser estruturados a partir dos fatores de qualidade. Um dos instrumentos mais conhecidos é o SERVQUAL desenvolvido por Parasuraman. Trata-se de "um questionário de escala de múltiplos itens que as organizações podem usar para avaliar as expectativas e as percepções dos clientes em relação a seus serviços e obter um único quadro de rastreamento e comparação"

Outro instrumento muito conhecido para avaliação de serviços é o SERVPERF desenvolvido por Cronin e Taylor (1992). Os autores desenvolveram um modelo apoiado apenas na percepção de desempenho de serviços (MIGUEL;

SALOMI, 2004). Para Miguel e Salomi (2004) “pode-se afirmar que não existe ainda um consenso na literatura sobre qual modelo é mais apropriado”.

Como já dito por Berry (1996), um importante recurso para aumentar a qualidade e melhorar os serviços prestados é a realização de pesquisas junto aos clientes, para tal, surge então a dúvida de qual amostra utilizar nas pesquisas. “Supondo um grau de concentração que obedeça ao princípio de Pareto ( 20% dos clientes são responsáveis por 80% das vendas), deveríamos concentrar nosso levantamento nos clientes principais”, porém, grandes ou pequenos, os clientes recebem a mesma categoria de serviço, nos levando a montar a amostra de maneira horizontal, devendo é claro, sempre que possível, segmentar e focar os grandes clientes (CORREA; CAON, 2002, p126).

Para Johnston e Clark (2002), a qualidade planejada deve ser igual a qualidade percebida pelo cliente. Os gerentes de operações precisam estar atentos aos clientes para entender como suas percepções desenvolvem-se no decorrer da prestação do serviço.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção do Trabalho de Conclusão de Curso - TCC possui o objetivo de descrever os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa. Inicia com a classificação da pesquisa, na sequência é apresentada a unidade de análise e os sujeitos da pesquisa, e por fim os processos de coleta, análise e interpretação dos dados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

O estudo sobre a qualidade dos serviços dos postos de abastecimento de combustíveis da cidade de Chapecó configura-se com abordagem qualitativa e quantitativa. Qualitativa devido a análise dos dados e quantitativa devido ao instrumento de coleta de dados.

A pesquisa qualitativa usa o texto como material empírico (em vez de números), parte da noção da construção social das realidades em estudo, esta interessada nas perspectivas dos participantes, em suas práticas do dia a dia e em seu conhecimento cotidiano relativo a questão em estudo. Os métodos devem ser adequados aquela questão e devem ser abertos o suficiente para permitir um entendimento de um processo ou relação (UWE FLICK, 2009, p. 16).

Diferente de Flick, Bryman (1989, apud, MIGUEL et al, 2012, p.52) julga ser um erro dizer que o que diferencia a abordagem qualitativa da quantitativa é a ausência de quantificação na primeira, isso significa dizer que a abordagem qualitativa não é contrária a quantificação de variáveis, sendo que as vezes os pesquisadores qualitativos as quantificam. “A característica distintiva, em contraste com a pesquisa quantitativa, é a ênfase na perspectiva do indivíduo que esta sendo estudado”, preocupando-se com a obtenção de informações em relação a perspectiva dos sujeitos e interpretando o meio onde o problema ocorre.

Os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as

causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente (FONSECA, 2002, pag. 20).

Tanto a abordagem qualitativa, quanto a quantitativa exibem vantagens e limitações, portanto, é a natureza do tema e o problema de pesquisa que determinarão qual das duas abordagens é mais adequada e em diversas ocasiões ambas as abordagens podem e devem ser usadas como complementares (ZANELLA, 2007).

Em relação aos fins à pesquisa é descritiva, pois visa descrever a percepção que os clientes dos postos de abastecimento têm sobre os serviços prestados e aplicada, pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos”, que neste caso dizem respeito a análise e diagnóstico de falhas na qualidade identificadas na pesquisa (GERHARDT E SILVEIRA, 2009, p. 35). “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42).

Em relação aos meios trata-se de um levantamento, pois visa levantar dados em relação à população e amostra. Fonseca (2002) diz que este tipo de pesquisa é usado em estudos exploratórios e descritivos e que o levantamento pode ser de uma amostra ou de uma população.

### 3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

As unidades a serem analisadas nesse estudo são os postos de abastecimento de combustíveis da cidade de Chapecó. A cidade possui um total de 42 postos em funcionamento, sendo que deste total, 31 são associados ao SINDIPOSTOS - Sindicato do Comércio Varejista de Derivados de Petróleo de Chapecó, o sindicato patronal da categoria.

Esta pesquisa possui o objetivo de obter informações de uma população definida. População é a “soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características” (MALHOTRA, 2012. p. 270). No caso desta pesquisa, a população diz respeito aos postos de abastecimento de combustíveis de

Chapecó. Optou-se em se pesquisar somente os postos associados ao sindicato pela maior facilidade em levantar dados e informações.

Por se tratar de um quantitativo de postos de combustíveis, utilizou-se uma amostra, que segundo Malhotra (2012, p.270), “é um subgrupo de uma população selecionada para participação no estudo”. A técnica de amostragem empregada para determinar quais postos participaram do estudo, foi a amostragem por conveniência. Este método configura-se como amostragem não probabilística, ou seja, não emprega escolha aleatória, pelo contrário, acredita na concepção pessoal do pesquisador (MALHOTRA, 2012). “Como o nome indica, a amostra é identificada principalmente por conveniência” (SWEENEY; WILLIAMS; ANDERSON, 2013, p. 307). Para Sweeney, Williamns e Anderson (2013, p.307), “elementos são incluídos na amostra sem probabilidades pré-especificadas de seleção ou que sejam conhecidas”.

A amostra determinada foram os postos do bairro Centro da cidade, associados ao SINDIPOSTOS, totalizando 7 postos, sendo que a escolha destes se deu principalmente pela facilidade de acesso, baixo custo de deslocamento, menor tempo de deslocamento, o que permitiu maior tempo para a coleta de dados, além de que, todos os proprietários dos estabelecimentos autorizaram a realização da pesquisa. A escolha dos postos de somente um bairro da cidade, também justifica-se pela impossibilidade de apenas um indivíduo realizar esta pesquisa para um TCC em tempo hábil. O primeiro contato com os proprietários destes postos foi por via telefônica, a fim de explicar o tema, a pergunta e os objetivos da pesquisa, e de que modo seria realizada a coleta dos dados, após foi realizado uma visita presencial.

O centro de Chapecó possui um perímetro de aproximadamente 9.216 metros, grande fluxo de pessoas e veículos de toda a cidade, de cidades da região e do Brasil. É o bairro com mais postos de combustíveis, seguido pelo São Cristóvão com 5 postos.

De modo a responder a pergunta de pesquisa foi necessário consultar os clientes dos postos, para que os mesmos pudessem responder sobre a sua percepção em relação a qualidade dos serviços prestados. Os clientes dos postos são a população alvo da pesquisa, que para Malhotra (2012), são a coleção de elementos possuidores das informações pretendidas pelo pesquisador, os quais precisam ser realizadas deduções. A pesquisa possui o intuito de coletar as informações em relação ao serviço de abastecimento, visto que é o principal serviço,

deste modo, a amostra de clientes esquadra-se em uma amostra não probabilística intencional.

Para Mattar (2011, p.275), “a suposição básica da amostra intencional é que, com bom julgamento e estratégia adequada, podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa”. Segundo o autor, se os critérios intencionais estiverem certos, esta amostra trará resultados melhores do que o uso de uma amostra por conveniência. Diante disso, determinou-se o número de elementos desta população, baseado na quantidade média de abastecimentos diários por posto selecionado para a pesquisa. Após consultar a administração dos postos, chegou-se a quantia média de 200 abastecimentos diários por posto, o que significa um total de 1400 abastecimentos, tendo em vista as 7 unidades amostrais.

A partir do quantitativo da população alvo, determinou-se o tamanho da amostra para as unidades amostrais. Segundo Marconi e Lakatos (2010), “para que os dados obtidos em um levantamento sejam significativos, é necessário que a amostra seja constituída por um numero adequado de elementos”. Como a amostragem intencional não possui uma formula para determinar a quantidade de elementos suficientes para assegurar a precisão do estudo, utilizou-se como referencia a tabela proposta por Marconi e Lakatos (2010, p. 112), que fornece o tamanho da amostra adequada para um nível de confiança de 95%. A tabela encontra-se no anexo I desta pesquisa.

Utilizando-se a tabela com um nível de confiança de 95% e um erro amostral de 5%, obteve-se uma amostra de 316 indivíduos para uma população de 1500. Com o uso de um calculo básico de regra de três obteve-se a seguinte estimativa:

$$1500 \times = 316 * 1400$$

$$x \cong 294$$

Com a quantidade da amostra de elementos da população determinada, foi possível estabelecer a quantidade de elementos necessários por unidade amostral, ou seja, o quantitativo de clientes necessário para aplicar o instrumento de coleta de dados por posto de combustível participante do estudo. Este quantitativo deu-se pelo seguinte calculo:

$$294 / 7 = 42$$

Na próxima seção consta o modo pelo qual foi realizada a coleta de dados nas unidades amostrais.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Para que a coleta de dados pudesse ser realizada, foi necessário determinar quais os principais critérios da qualidade nos serviços que se aplicam aos estabelecimentos tema dessa pesquisa, a partir da literatura. A escolha dos critérios fundamentou-se no serviço de abastecimento de combustíveis, visto que é o principal serviço prestado nos postos de combustíveis, sendo assim, o foco desta pesquisa.

A percepção do cliente sobre o serviço prestado é dada a partir da prestação do serviço, tendo em vista os seus contatos com o fornecedor, chamados momentos da verdade, que classificados em uma sequência, dão origem ao ciclo do serviço. O ciclo do serviço de abastecimento ocorre da seguinte forma:

a) abastecimento;

- 1 - acesso a pista de abastecimento,
- 2 - estacionar em frente a bomba do combustível desejado,
- 3 - solicitar o tipo e quantidade de combustível,
- 4 - aguardar o abastecimento.
- 5 - limpeza do para-brisa, conferências e calibragem de pneus.

b) pagamento;

- *opção 1*

- 1 - efetuar o pagamento ao frentista,
- 2 - aguardar cupom fiscal e o troco se for o caso,

- *opção 2*

- 1 - deslocar-se a loja para o pagamento no caixa,
- 2 - aguardar a vez,
- 3 - efetuar o pagamento,
- 4 - aguardar o cupom fiscal;
- 5 - retornar ao veículo.

c) saída;

- sair com o veículo do posto.

Com base neste ciclo do serviço e no referencial teórico (ver seções 2.2 e 2.3), determinou-se os seguintes critérios: acesso, estética, custo, qualidade dos bens, velocidade, credibilidade e segurança, competência e atendimento.

Em pesquisas, a qual a coleta de dados é realizada por meio de um levantamento, são normalmente utilizadas técnicas de interrogação, tais como: entrevista, questionário ou formulário (GIL, 2010). Nesta pesquisa, a técnica utilizada para o levantamento de dados foi à aplicação de um formulário. Formulário é definido por Gil (2010, p.102), “como a técnica de coleta de dados em que o pesquisador formula questões previamente elaboradas e anota as respostas”.

Algumas das vantagens de se utilizar um formulário para a coleta de dados são elencadas por Marconi e Lakatos (2010, p.195-196):

- a) utilizado em quase todo o segmento da população: alfabetizados, analfabetos, populações heterogêneas etc., porque seu preenchimento é feito pelo entrevistador;
- b) oportunidade de estabelecer *rapport*, devido ao contrato pessoal;
- c) presença do pesquisador, que pode explicar os objetivos da pesquisa, orientar o preenchimento do formulário e elucidar significados de perguntas que não estejam muito claras;
- d) flexibilidade, para adaptar-se às necessidades de cada situação, podendo o entrevistador reformular itens ou ajustar o formulário a compreensão de cada informante.
- e) obtenção de dados mais complexos e úteis;
- f) facilidade na aquisição de um número representativo de informantes, em determinado grupo;
- g) uniformidade dos símbolos utilizados, pois é preenchido pelo próprio pesquisador.

O formulário elaborado para a coleta de dados que se encontra no Apêndice 1 deste estudo, possui questões relacionadas aos critérios da qualidade dos postos, de forma a quantificar dados em relação a percepção dos clientes a respeito da qualidade do serviço prestado. São 12 questões de avaliação, uma questão para classificação e uma questão aberta para sugestões.

As 12 primeiras questões possuem uma escala de classificação, isso permite conforme Cooper e Schindler (2003, apud, VERGARA, 2009, p.49), “verificar a posição de um objeto, conforme a opinião dos respondentes”. No caso destas questões usou-se uma escala Likert de cinco graus de satisfação e uma opção “não sei opinar”: péssimo, ruim, satisfatório, bom, ótimo, não sei opinar. Segundo Miguel et al (2012), esse tipo de escala gerará dados qualitativos ordinais, ou seja, que podem ser ordenados. As questões estão divididas em 4 blocos que serão classificados por importância na questão número 13.

A questão número 13 utilizou uma escala numérica de 1 (maior importância) a 4 (menor importância), em que o respondente classificou as seguintes opções:

infraestrutura do estabelecimento, produtos e serviços, atendimento do frentista, atendimento caixa e loja. Essa escala é classificada segundo Miguel et al (2012), como quantitativa discreta. Na questão número 14, o cliente ficou livre para sugerir melhorias no posto que avaliou.

Como o foco da pesquisa foi o serviço de abastecimento, o formulário foi aplicado ao cliente que realizou abastecimento de algum combustível. Cada cliente que participou, avaliou o serviço do estabelecimento que estava realizando o abastecimento no momento da aplicação da pesquisa. Os clientes participaram da pesquisa por livre adesão, ou seja, foram abordados e perguntados se gostariam de participar da pesquisa, sendo a mesma aplicada aos que aceitaram. Segundo Gianese e Correa (1996), dificilmente os serviços podem ser avaliados antes de sua execução, a avaliação acontece durante o processo. Tendo em vista esse fator, o formulário foi aplicado ao final da prestação do serviço.

Haja vista que boa parte da coleta de dados foi quantificada e os dados foram generalizados para a população, esta parte da coleta assume um caráter quantitativo. O método quantitativo segundo Zanella (2007) possui o objetivo de quantificar os resultados, os generalizando a respeito de uma população, a partir de uma parcela dela, neste caso, a amostra de clientes.

O formulário foi pré testado com alguns indivíduos que possuíam as características da amostragem pretendida, sendo declarado apto para aplicação pois não ocorreram dificuldades para responder as questões. Os dados foram coletados entre os dias 10 e 27 de abril de 2018, sendo que foram necessárias em média 7 horas de coleta por unidade amostral para atingir a quantidade da amostra.

Após a aplicação da pesquisa, constatou-se que dois formulários estavam em branco e 11 formulários apresentaram alguma ou algumas alternativas não preenchidas. As questões em branco foram especificadas junto as tabelas de distribuição de frequência com suas respectivas quantidades e percentuais.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O passo seguinte à coleta de dados segundo Marconi e Lakatos (2010), é a análise e interpretação dos mesmos, parte central da pesquisa. Para os autores, constituem-se como duas atividades diferentes, mas intimamente relacionadas:

1. Análise: tentativa de esclarecer as relações entre o caso estudado e outros elementos;

2. Interpretação: é a atividade que visa ampliar os significados para as respostas, ligando-as a outros saberes, expondo o significado do material apresentado, em relação ao tema e objetivos da pesquisa.

Para que estas duas etapas fossem possíveis, os dados extraídos por meio do formulários, no que diz respeito as questões 1 a 13, foram tabulados com o uso do Microsoft Excell e os da pergunta número 14 descritos em um documento digital. Esta etapa foi realizada em duas partes:

1ª - Os dados das questões foram organizados e quantificados por unidade amostral. Das questões 1 a 13, foram construídas 14 tabelas de distribuição de frequência;

2ª - Os dados das unidades amostrais foram agrupados de modo a generalizar os resultados para a população alvo. Esta parte deu origem a uma tabela de distribuição de frequência para as questões com dados qualitativos (1 a 12) e uma tabela de distribuição de frequência para os dados quantitativos (questão 13). Para cada variável das questões 1 a 12 foram construídos gráficos de barras verticais.

A análise e interpretação foram realizadas a partir destes gráficos e tabelas, estabelecendo relação com o referencial teórico. Os dados gerados a partir das questões 1 a 12 foram ligados aos dados da questão 13, a fim de estabelecer uma relação entre os critérios da qualidade e as variáveis que os clientes julgaram mais importantes.

Deste modo a análise dos dados possui caráter qualitativo.

De forma a capturar diversos pontos e vista dos indivíduos em uma ou mais organizações, delinear o contexto e entender o desenrolar dos processos, a abordagem qualitativa trabalha com mais de uma fonte de evidencia para evitar que opiniões pessoais e especulações sejam consideradas como verdades. A construção da realidade objetiva da pesquisa ocorre pela perspectiva do pesquisador, fundamentada na revisão bibliográfica, e pela realidade subjetiva dos indivíduos capturada de múltiplas fontes de evidencias no ambiente natural da pesquisa. (MIGUEL et al, 2012, p. 54)

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção possui o objetivo de apresentar os resultados e discussões da pesquisa no que tange a percepção dos clientes em relação a qualidade dos serviços dos postos de combustíveis de Chapecó, análise e diagnóstico de falhas na qualidade e proposições de alternativas para melhorar o padrão de qualidade nos serviços. Esta dividida da seguinte forma: percepção dos clientes por unidade amostral, percepção dos clientes dos postos de Chapecó e alternativas de melhoria do padrão de qualidade.

### 4.1 PERCEPÇÃO DOS CLIENTES POR UNIDADE AMOSTRAL

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa no que se refere aos dados das questões 1 a 13 coletados em cada unidade amostral. Os dados são apresentados em tabelas de distribuição de frequência em relação a avaliação das variáveis por parte dos clientes destas unidades. São duas tabelas por unidade, sendo a primeira no que se refere as questões 1 a 12 e a segunda trata da classificação de importância dada as variáveis infraestrutura, produtos e serviços, atendimento do frentista e atendimento caixa e loja.

Nas questões 1 a 12, os consumidores foram perguntados sobre o seu grau de satisfação em relação aos critérios de avaliação da qualidade. Para responder cada uma das questões, tiveram de escolher uma, dentre as cinco opções da escala: péssimo, ruim, satisfatório, bom, ótimo. De modo a deixar clara a interpretação quanto a esta escala entende-se por:

- a) péssimo - um cliente muito insatisfeito;
- b) ruim - um cliente insatisfeito;
- c) satisfatório - nem satisfeito nem insatisfeito;
- d) bom - um cliente satisfeito;
- e) ótimo - um cliente muito satisfeito.

#### 4.1.1 Unidade amostral 1

A Tabela 1 a seguir apresenta os resultados referentes ao posto 1 ou unidade amostral 1. A partir da análise foi possível chegar aos pontos que necessitam de atenção do proprietário, pois possuem percentual de regularidade ou insatisfação nos seguintes critérios:

- a) custo;
- b) qualidade do produto;

Os critérios que os clientes estão mais satisfeitos na unidade 1 são:

- a) velocidade;
- b) atendimento do frentista;
  - cortesia e simpatia,
  - disposição e educação dos frentistas,
  - cuidado do frentista com o veículo.

Tabela 1 - Critérios de avaliação da qualidade - Posto 1.

Critérios de avaliação da qualidade	Péssimo		Ruim		Satisfatório		Bom		Ótimo		Não opinou		Em branco*	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
1. Acesso	0	0%	0	0%	2	5%	24	57%	15	36%	0	0%	1	2%
2. Estética	0	0%	0	0%	2	5%	26	62%	13	31%	0	0%	1	2%
3. Custo	0	0%	1	2%	10	24%	21	50%	5	12%	4	10%	1	2%
4. Qualidade do produto	0	0%	0	0%	7	17%	15	36%	9	21%	10	24%	1	2%
5. Velocidade	0	0%	0	0%	0	0%	16	38%	25	60%	0	0%	1	2%
6. Credibilidade e segurança	0	0%	0	0%	4	10%	16	38%	21	50%	0	0%	1	2%
7. Cortesia e simpatia do frentista	0	0%	0	0%	3	7%	15	36%	23	55%	0	0%	1	2%
8. Competencia do frentista	0	0%	0	0%	2	5%	25	60%	12	29%	2	5%	1	2%
9. Disposição e educação do frentista	0	0%	0	0%	1	2%	16	38%	22	52%	0	0%	3	7%
10. Cuidado do frentista	0	0%	0	0%	0	0%	20	48%	21	50%	0	0%	1	2%
11. Cortesia e simpatia caixa e loja	0	0%	0	0%	3	7%	11	26%	17	40%	10	24%	1	2%
12. Prestatividade caixa e loja	0	0%	0	0%	3	7%	13	31%	15	36%	10	24%	1	2%

\*Questões não preenchidas durante a coleta de dados.

Fonte: o autor, 2018.

Em relação à classificação de importância, conforme a tabela 2, os clientes da unidade 1 consideraram os itens mais importantes na seguinte ordem:

- a) produtos e serviços;
- b) atendimento do frentistas;
- c) atendimento caixa e da loja;
- d) infraestrutura.

Tabela 2 - Classificação de importância – Posto 1

Variáveis de classificação	Classificação de Importância									
	1		2		3		4		Em branco*	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
<b>Infraestrutura</b>	0	0%	7	17%	13	31%	21	50%	1	2%
<b>Produtos e serviços</b>	28	67%	6	14%	5	12%	2	5%	1	2%
<b>Atendimento do frentista</b>	13	31%	23	55%	5	12%	0	0%	1	2%
<b>Atendimento caixa e Loja</b>	0	0%	5	12%	18	43%	18	43%	1	2%

\*Opções não preenchidas durante a coleta dados.

Fonte: o autor, 2018.

#### 4.1.2 Unidade amostral 2

Conforme a Tabela 3, na unidade 2 podem ser destacados os seguintes critérios que possuem percentuais regulares ou de insatisfação:

- a) acesso;
- b) custo;
- c) qualidade do produto;
- d) competência;
- e) atendimento dos frentistas;
  - disposição e a educação.
- f) atendimento caixa e loja;
  - cortesia e simpatia,
  - prestatividade.

Os critérios que obtiveram as percepções mais favoráveis são:

- a) atendimento dos frentistas;
  - cortesia e simpatia,
  - cuidado do frentista com o veículo.
- b) estética;
- c) velocidade.

Tabela 3 – Critérios de avaliação da qualidade - Posto 2.

Critérios de avaliação da qualidade	Péssimo		Ruim		Satisfatório		Bom		Ótimo		Não opinou		Em branco*	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
1. Acesso	0	0%	1	2%	7	17%	18	43%	16	38%	0	0%	0	0%
2. Estética	0	0%	0	0%	2	5%	21	50%	19	45%	0	0%	0	0%
3. Custo	0	0%	3	7%	15	36%	17	40%	7	17%	0	0%	0	0%
4. Qualidade do produto	0	0%	1	2%	5	12%	18	43%	10	24%	7	17%	1	2%
5. Velocidade	0	0%	0	0%	1	2%	24	57%	17	40%	0	0%	0	0%
6. Credibilidade e segurança	0	0%	1	2%	1	2%	16	38%	21	50%	3	7%	0	0%
7. Cortesia e simpatia do frentista	0	0%	0	0%	1	2%	13	31%	28	67%	0	0%	0	0%
8. Competencia do frentista	0	0%	0	0%	2	5%	20	48%	15	36%	5	12%	0	0%
9. Disposição e educação do frentista	0	0%	0	0%	2	5%	14	33%	26	62%	0	0%	0	0%
10. Cuidado do frentista	0	0%	0	0%	0	0%	20	48%	22	52%	0	0%	0	0%
11. Cortesia e simpatia caixa e loja	0	0%	0	0%	6	14%	19	45%	14	33%	3	7%	0	0%
12. Prestatividade caixa e loja	0	0%	1	2%	3	7%	18	43%	17	40%	3	7%	0	0%

\*Questões não preenchidas durante a coleta de dados.

Fonte: o autor, 2018.

Os clientes da unidade 2 consideraram os itens mais importantes na seguinte sequencia:

- a) atendimento do frentista;
- b) atendimento do frentista;
- c) atendimento do caixa e da loja;
- d) infraestrutura. Os resultados estão na tabela 4.

Tabela 4 - Classificação de importância – Posto 2.

Variáveis de classificação	Classificação de Importância									
	1		2		3		4		Em branco*	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
<b>Infraestrutura</b>	3	7%	11	26%	9	21%	19	45%	0	0%
<b>Produtos e serviços</b>	18	43%	10	24%	11	26%	3	7%	0	0%
<b>Atendimento do frentista</b>	19	45%	13	31%	7	17%	3	7%	0	0%
<b>Atendimento caixa e Loja</b>	2	5%	8	19%	15	36%	17	40%	0	0%

\*Opções não preenchidas durante a coleta dados.

Fonte: o autor, 2018.

#### 4.1.3 Unidade amostral 3

Na unidade 3 os critérios que podem ser destacados, pois receberam avaliação boa e ótima são:

- a) velocidade;
- b) atendimento do frentista;

- cortesia e simpatia,
  - disposição e educação.
- c) qualidade do produto.

A partir da percepção dos clientes, alguns critérios apresentam percentual regular ou de insatisfação no posto 3:

- a) acesso;
- b) custo;
- c) competência;
- d) atendimento caixa e loja;
  - cortesia e simpatia,
  - prestatividade. A tabela 5 apresenta os resultados.

Tabela 5 - Critérios de avaliação da qualidade - Posto 3

Critérios de avaliação da qualidade	Péssimo		Ruim		Satisfatório		Bom		Ótimo		Não opinou		Em branco*	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
1. Acesso	0	0%	0	0%	6	14%	23	55%	13	31%	0	0%	0	0%
2. Estética	0	0%	0	0%	3	7%	18	43%	21	50%	0	0%	0	0%
3. Custo	0	0%	1	2%	12	29%	25	60%	4	10%	0	0%	0	0%
4. Qualidade do produto	0	0%	0	0%	1	2%	28	67%	7	17%	5	12%	1	2%
5. Velocidade	1	2%	0	0%	1	2%	19	45%	21	50%	0	0%	0	0%
6. Credibilidade e segurança	0	0%	0	0%	3	7%	17	40%	20	48%	2	5%	0	0%
7. Cortesia e simpatia do frentista	0	0%	0	0%	0	0%	14	33%	28	67%	0	0%	0	0%
8. Competencia do frentista	0	0%	0	0%	5	12%	17	40%	18	43%	1	2%	1	2%
9. Disposição e educação do frentista	0	0%	0	0%	2	5%	11	26%	29	69%	0	0%	0	0%
10. Cuidado do frentista	0	0%	0	0%	2	5%	15	36%	25	60%	0	0%	0	0%
11. Cortesia e simpatia caixa e loja	0	0%	3	7%	4	10%	12	29%	15	36%	8	19%	0	0%
12. Prestatividade caixa e loja	1	2%	1	2%	4	10%	19	45%	9	21%	8	19%	0	0%

\*Questões não preenchidas durante a coleta de dados.

Fonte: o autor, 2018.

Conforme a Tabela 6, os clientes da unidade 3 consideraram os itens mais importantes na seguinte ordem:

- a) produtos e serviços;
- b) atendimento do frentista;
- c) atendimento do caixa e loja;
- d) atendimento do caixa e loja e infraestrutura.

Tabela 6 - Classificação de importância – Posto 3.

Variáveis de classificação	Classificação de Importância									
	1		2		3		4		Em branco*	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Infraestrutura	4	10%	12	29%	9	21%	17	40%	0	0%
Produtos e serviços	19	45%	9	21%	7	17%	7	17%	0	0%
Atendimento do frentista	17	40%	14	33%	10	24%	1	2%	0	0%
Atendimento caixa e Loja	2	5%	7	17%	16	38%	17	40%	0	0%

\*Opções não preenchidas durante a coleta dados.

Fonte: o autor, 2018.

#### 4.1.4 Unidade amostral 4

Na tabela 7, estão dispostos os resultados sobre a percepção dos clientes em relação ao serviço de abastecimento do posto 4. Os critérios com a melhor avaliação são os seguintes:

- a) velocidade;
- b) segurança;
- c) atendimento dos frentistas;
  - cortesia e simpatia,
  - disposição e educação,
  - cuidado com o veículo.
- d) atendimento caixa e loja;
  - cortesia e simpatia (11% não souberam opinar),
  - prestatividade (14% não souberam opinaram).
- e) competência (9% não souberam opinar);

Os critérios em que o cliente julgou regulares ou insatisfação são:

- a) estética;
- b) custo;
- c) qualidade do produto (14% não soube opinar, o que significa que 86% dos que opinaram são clientes regulares do posto ou da bandeira).

Tabela 7 - Critérios de avaliação da qualidade - Posto 4.

Critérios de avaliação da qualidade	Péssimo		Ruim		Satisfatório		Bom		Ótimo		Não opinou		Em branco*	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
1. Acesso	0	0%	1	2%	1	2%	24	57%	16	38%	0	0%	0	0%
2. Estética	0	0%	0	0%	7	17%	22	52%	13	31%	0	0%	0	0%
3. Custo	1	0%	1	2%	18	43%	16	38%	5	12%	1	2%	0	0%
4. Qualidade do produto	0	0%	1	2%	4	10%	23	55%	7	17%	6	14%	1	2%
5. Velocidade	0	0%	0	0%	0	0%	16	38%	26	62%	0	0%	0	0%
6. Credibilidade e segurança	0	0%	0	0%	2	5%	18	43%	22	52%	0	0%	0	0%
7. Cortesia e simpatia do frentista	0	0%	0	0%	1	2%	15	36%	26	62%	0	0%	0	0%
8. Competencia do frentista	0	0%	0	0%	2	5%	18	43%	18	43%	4	10%	0	0%
9. Disposição e educação do frentista	0	0%	0	0%	1	2%	18	43%	22	52%	0	0%	1	2%
10. Cuidado do frentista	0	0%	0	0%	1	2%	18	43%	22	52%	1	2%	0	0%
11. Cortesia e simpatia caixa e loja	0	0%	0	0%	0	0%	15	36%	22	52%	5	12%	0	0%
12. Prestatividade caixa e loja	0	0%	0	0%	2	5%	16	38%	18	43%	6	14%	0	0%

\*Questões não preenchidas durante a coleta de dados.

Fonte: o autor, 2018.

A Tabela 8 apresenta os resultados da classificação de importância da unidade amostral 4. Para os clientes do posto, os itens mais importantes estão classificados na seguinte ordem:

- a) produtos e serviços e atendimento dos frentistas;
- b) atendimento dos frentistas;
- c) infraestrutura e atendimento caixa e loja;
- d) atendimento do caixa e loja.

Tabela 8 - Classificação de importância – Posto 4

Variáveis de classificação	Classificação de Importância									
	1		2		3		4		Em branco*	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
<b>Infraestrutura</b>	6	14%	8	19%	15	36%	13	31%	0	0%
<b>Produtos e serviços</b>	18	43%	10	24%	6	14%	8	19%	0	0%
<b>Atendimento do frentista</b>	18	43%	15	36%	6	14%	3	7%	0	0%
<b>Atendimento caixa e Loja</b>	0	0%	9	21%	15	36%	18	43%	0	0%

\*Opções não preenchidas durante a coleta dados.

Fonte: o autor, 2018.

#### 4.1.5 Unidade amostral 5

Os resultados da unidade 5 quanto a percepção dos clientes em relação aos critérios da qualidade são apresentados na tabela 9. Os critérios com a melhor avaliação são:

- a) estética;
- b) velocidade;
- c) segurança;
- d) atendimento dos frentistas;
  - cortesia e simpatia,
  - disposição e educação,
  - cuidado do frentista com o veículo.

Em relação aos critérios com índices regulares ou de insatisfação são:

- a) acesso;
- b) custo;
- c) qualidade do produto;
- d) atendimento do caixa loja;
  - cortesia e simpatia,
  - prestatividade.

Tabela 9 - Critérios de avaliação da qualidade - Posto 5.

Critérios de avaliação da qualidade	Péssimo		Ruim		Satisfatório		Bom		Ótimo		Não opinou		Em branco*	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
1. Acesso	0	0%	1	2%	5	12%	20	48%	16	38%	0	0%	0	0%
2. Estética	0	0%	0	0%	1	2%	23	55%	18	43%	0	0%	0	0%
3. Custo	3	0%	4	10%	13	31%	17	40%	4	10%	1	2%	0	0%
4. Qualidade do produto	0	0%	0	0%	4	10%	13	31%	16	38%	8	19%	1	2%
5. Velocidade	0	0%	0	0%	2	5%	10	24%	30	71%	0	0%	0	0%
6. Credibilidade e segurança	0	0%	0	0%	2	5%	12	29%	27	64%	1	2%	0	0%
7. Cortesia e simpatia do frentista	0	0%	0	0%	2	5%	9	21%	31	74%	0	0%	0	0%
8. Competencia do frentista	0	0%	1	2%	1	2%	13	31%	26	62%	1	2%	0	0%
9. Disposição e educação do frentista	0	0%	0	0%	1	2%	10	24%	31	74%	0	0%	0	0%
10. Cuidado do frentista	0	0%	1	2%	1	2%	12	29%	28	67%	0	0%	0	0%
11. Cortesia e simpatia caixa e loja	0	0%	1	2%	4	10%	14	33%	17	40%	6	14%	0	0%
12. Prestatividade caixa e loja	0	0%	1	2%	4	10%	15	36%	16	38%	6	14%	0	0%

\*Questões não preenchidas durante a coleta de dados.

Fonte: o autor, 2018.

Conforme a tabela 10, os itens mais importantes para os clientes do posto 5 em ordem são:

- a) produto e serviços;
- b) atendimento do frentista;
- c) infraestrutura ;
- d) atendimento do caixa e loja.

Tabela 10 - Classificação de importância – Posto 5.

Variáveis de classificação	Classificação de Importância									
	1		2		3		4		Em branco*	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Infraestrutura	3	7%	8	19%	14	33%	16	38%	1	2%
Produtos e serviços	25	60%	6	14%	8	19%	3	7%	0	0%
Atendimento do frentista	13	31%	22	52%	6	14%	0	0%	1	2%
Atendimento caixa e Loja	1	2%	5	12%	13	31%	22	52%	1	2%

\*Opções não preenchidas durante a coleta dados.

Fonte: o autor, 2018.

#### 4.1.6 Unidade amostral 6

A partir da Tabela 11 é possível verificar os resultados em relação aos critérios da qualidade, no que tange o posto 6. Conforme a tabela, todos os critérios foram bem avaliados, exceto o “custo”, que foi avaliado como satisfatório por 44% dos clientes e ruim por 14%. Os critérios velocidade, credibilidade e segurança, atendimento do frentista e suas dimensões, competência, atendimento do caixa e da loja (cortesia e simpatia) foram avaliados como ótimo por 60% dos clientes ou mais.

Tabela 11 - Critérios de avaliação da qualidade - Posto 6.

Critérios de avaliação da qualidade	Péssimo		Ruim		Satisfatório		Bom		Ótimo		Não opinou		Em branco*	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
1. Acesso	0	0%	0	0%	2	5%	18	43%	21	50%	0	0%	1	2%
2. Estética	0	0%	1	2%	0	0%	18	43%	23	55%	0	0%	0	0%
3. Custo	1	0%	6	14%	19	45%	13	31%	1	2%	1	2%	1	2%
4. Qualidade do produto	0	0%	0	0%	1	2%	22	52%	14	33%	4	10%	1	2%
5. Velocidade	0	0%	0	0%	0	0%	12	29%	28	67%	0	0%	2	5%
6. Credibilidade e segurança	0	0%	0	0%	0	0%	15	36%	26	62%	0	0%	1	2%
7. Cortesia e simpatia do frentista	0	0%	0	0%	0	0%	9	21%	32	76%	0	0%	1	2%
8. Competencia do frentista	0	0%	0	0%	0	0%	16	38%	24	57%	1	2%	1	2%
9. Disposição e educação do frentista	0	0%	0	0%	1	2%	9	21%	31	74%	0	0%	1	2%
10. Cuidado do frentista	0	0%	0	0%	1	2%	11	26%	29	69%	0	0%	1	2%
11. Cortesia e simpatia caixa e loja	0	0%	0	0%	1	2%	11	26%	25	60%	4	10%	1	2%
12. Prestatividade caixa e loja	0	0%	0	0%	0	0%	16	38%	21	50%	4	10%	1	2%

\*Questões não preenchidas durante a coleta de dados.

Fonte: o autor, 2018.

No que se refere a classificação de importância, os clientes do posto 6 consideraram os itens mais importantes na seguinte ordem:

- a) produtos e serviços;
- b) atendimento dos frentistas;

- c) infraestrutura;  
 d) atendimento do caixa e da loja. A tabela 12 apresenta os resultados.

Tabela 12 - Classificação de importância – Posto 6.

Variáveis de classificação	Classificação de Importância									
	1		2		3		4		Em branco*	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
<b>Infraestrutura</b>	7	17%	6	14%	16	38%	12	29%	1	2%
<b>Produtos e serviços</b>	18	43%	6	14%	7	17%	10	24%	1	2%
<b>Atendimento do frentista</b>	13	31%	20	48%	7	17%	1	2%	1	2%
<b>Atendimento caixa e Loja</b>	3	7%	9	21%	11	26%	18	43%	1	2%

\*Opções não preenchidas durante a coleta dados.

Fonte: o autor, 2018.

#### 4.1.7 Unidade amostral 7

A partir da Tabela 13 é possível verificar os critérios mais bem avaliados do posto 7, são eles:

- acesso;
- estética;
- credibilidade e segurança;
- atendimento do frentista;
  - cuidado do frentista com o veículo.

Os critérios avaliados como regulares e ou insatisfatórios são:

- custo;
- velocidade;
- atendimento dos frentistas;
  - cortesia e simpatia.
- atendimento do caixa e da loja;
  - cortesia e simpatia,
  - prestatividade.

Tabela 13 - Critérios de avaliação da qualidade - Posto 7.

Critérios de avaliação da qualidade	Péssimo		Ruim		Satisfatório		Bom		Ótimo		Não opinou		Em branco*	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
1. Acesso	0	0%	0	0%	0	0%	17	40%	25	60%	0	0%	0	0%
2. Estética	0	0%	1	2%	1	2%	13	31%	27	64%	0	0%	0	0%
3. Custo	0	0%	2	5%	9	21%	21	50%	9	21%	1	2%	0	0%
4. Qualidade do produto	0	0%	0	0%	2	5%	22	52%	14	33%	3	7%	1	2%
5. Velocidade	0	0%	0	0%	5	12%	9	21%	27	64%	1	2%	0	0%
6. Credibilidade e segurança	0	0%	0	0%	1	2%	17	40%	22	52%	2	5%	0	0%
7. Cortesia e simpatia do frentista	0	0%	0	0%	4	10%	13	31%	24	57%	0	0%	1	2%
8. Competencia do frentista	0	0%	0	0%	3	7%	14	33%	22	52%	3	7%	0	0%
9. Disposição e educação do frentista	0	0%	1	2%	2	5%	13	31%	25	60%	0	0%	1	2%
10. Cuidado do frentista	0	0%	0	0%	1	2%	17	40%	24	57%	0	0%	0	0%
11. Cortesia e simpatia caixa e loja	0	0%	2	5%	2	5%	11	26%	27	64%	0	0%	0	0%
12. Prestatividade caixa e loja	0	0%	1	2%	4	10%	15	36%	22	52%	0	0%	0	0%

\*Questões não preenchidas durante a coleta de dados.

Fonte: o autor, 2018.

As variáveis que os clientes julgaram mais importantes conforme a tabela 14, estão ordenados como:

- a) produtos e serviços;
- b) atendimento do frentista e atendimento do frentista
- c) atendimento do frentista;
- d) atendimento do caixa e da loja.

Tabela 14 - Classificação de importância – Posto 7.

Variáveis de classificação	Classificação de Importância									
	1		2		3		4		Em branco*	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
<b>Infraestrutura</b>	12	29%	14	33%	8	19%	8	19%	0	0%
<b>Produtos e serviços</b>	19	45%	12	29%	8	19%	3	7%	0	0%
<b>Atendimento do frentista</b>	9	21%	14	33%	16	38%	3	7%	0	0%
<b>Atendimento caixa e Loja</b>	2	5%	2	5%	10	24%	28	67%	0	0%

\*Opções não preenchidas durante a coleta dados.

Fonte: o autor, 2018.

## 4.2 PERCEPÇÃO DOS CLIENTES EM RELAÇÃO AOS POSTOS DE ABASTECIMENTO DE CHAPECÓ

Esta parte da seção tem por intuito descrever a análise a respeito da percepção dos clientes dos postos de Chapecó em relação aos serviços prestados, neste caso, o serviço de abastecimento.

Como o serviço de abastecimento é uma atividade de linha de frente, possui baixo grau de estocabilidade, alto grau de intensidade, baixo grau de objetivação na avaliação, menor padronização, maior variabilidade, maior incerteza, menor controle e menor eficiência (ver figura 2) (CORREA; CAON, 2002, p.68).

Conforme já foi mencionado na fundamentação teórica, costumam-se gerar listas de critérios que os clientes utilizam para avaliar os serviços. No caso desta pesquisa, os critérios retirados da literatura foram utilizados para moldar as questões que avaliaram a percepção dos clientes a respeito da qualidade nos serviços.

A primeira parte da análise se deu a partir dos resultados das questões 1 a 12 no que tange os critérios acesso, estética, custo, qualidade do produto, tempo/velocidade, segurança, atendimento, competência. A tabela 15 apresenta uma distribuição de frequência dos resultados destas questões.

Tabela 15 - Critérios de avaliação da qualidade – TOTAL.

Critérios de avaliação da qualidade	Péssimo		Ruim		Satisfatório		Bom		Ótimo		Não opinou		Em branco*	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
1. Acesso	0	0%	3	1%	23	8%	144	49%	122	41%	0	0%	2	1%
2. Estética	0	0%	2	1%	16	5%	141	48%	134	46%	0	0%	1	0%
3. Custo	5	0%	18	6%	96	33%	130	44%	35	12%	8	3%	2	1%
4. Qualidade do produto	0	0%	2	1%	24	8%	141	48%	77	26%	43	15%	7	2%
5. Velocidade	1	0%	0	0%	9	3%	106	36%	174	59%	1	0%	3	1%
6. Credibilidade e segurança	0	0%	1	0%	13	4%	111	38%	159	54%	8	3%	2	1%
7. Cortesia e simpatia do frentista	0	0%	0	0%	11	4%	88	30%	192	65%	0	0%	3	1%
8. Competencia do frentista	0	0%	1	0%	15	5%	123	42%	135	46%	17	6%	3	1%
9. Disposição e educação do frentista	0	0%	1	0%	10	3%	91	31%	186	63%	0	0%	6	2%
10. Cuidado do frentista	0	0%	1	0%	6	2%	113	38%	171	58%	1	0%	2	1%
11. Cortesia e simpatia caixa e loja	0	0%	6	2%	20	7%	93	32%	137	47%	36	12%	2	1%
12. Prestatividade caixa e loja	1	0%	4	1%	20	7%	112	38%	118	40%	37	13%	2	1%

\*Questões não preenchidas durante a coleta de dados.

Fonte: o autor, 2018.

Os resultados apresentados na Tabela 15 estão relacionados por questão, juntamente com o critério correspondente. Algumas colunas com o resultado das

frequências estão destacadas, elas enfatizam os maiores resultados de cada questão.

Como pode ser percebido, o critério “atendimento” possui mais questões do que os outros, isso porque o serviço de abastecimento exige alto grau de interação com os clientes e esta interação acontece com os frentistas e atendentes do caixa e da loja, na maior parte com os frentistas. Isto levou a desmembrar o critério atendimento em várias questões para poder ser mais bem analisado. Para Corrêa e Caon (2002), alguns dos critérios possuem dimensões, justamente para se ter uma maior visão do que de fato importa para o cliente.

De modo geral a maior parte dos clientes considera-se satisfeito ou muito satisfeito em relação aos critérios e dimensões avaliadas. Dos critérios 5 a 12 a maioria dos clientes estão muito satisfeitos e dos critérios 1 a 4 a maioria estão satisfeitos, porém quanto aos critérios acesso, custo, qualidade do produto e atendimento do caixa e loja podem ser observados índices regulares elevados e também índices ruim e péssimo. Para Gianese e Correa (1996) (ver seção 2.4), os primeiros e últimos momentos da verdade do ciclo do serviço geralmente estão entre os momentos críticos ou fundamentais para o cliente, estes momentos no serviço de abastecimento são o acesso e o atendimento do caixa e da loja.

Cada um dos oito critérios utilizados foram analisados individualmente, para dimensionar sua relação com os demais resultados e demais variáveis.

#### **4.2.1 Critérios da avaliação da qualidade**

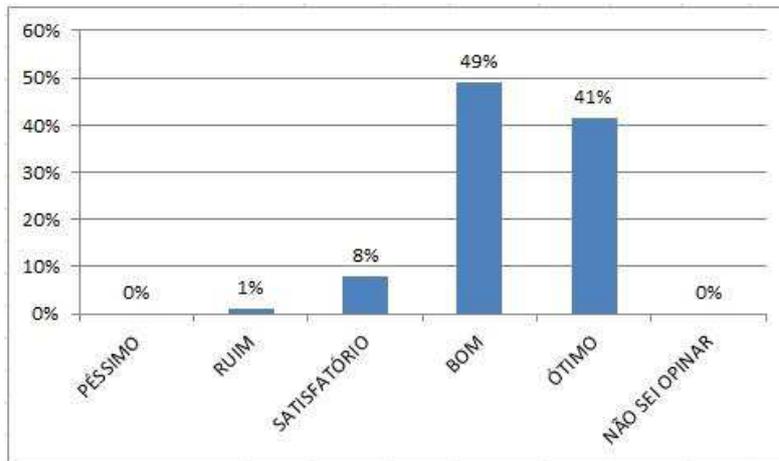
A análise dos critérios de avaliação esta ordenada pela sequência em que as perguntas foram realizadas aos clientes, exceto o critério competência que foi colocado por último.

##### **4.2.1.1 Acesso**

Segundo Gianese e Correa (1996), “este critério é mais importante quando o cliente tem que comparecer fisicamente às instalações do fornecedor para que possa receber o serviço”, isso mostra a importância do critério para o serviço de abastecimento dos postos.

No que tange ao critério, a maioria dos clientes avaliaram este como bom (49%) ou ótimo (41%). O critério foi avaliado por 9% dos clientes como ruim ou satisfatório (1% e 8% respectivamente), o que demonstra uma parcela de regularidade que tende a insatisfação. Esta parcela regular significa que os postos estão deixando a desejar em termos de localização, sinalização, estacionamento. O gráfico 1 apresenta os resultados do critério acesso.

Gráfico 1 - Acesso

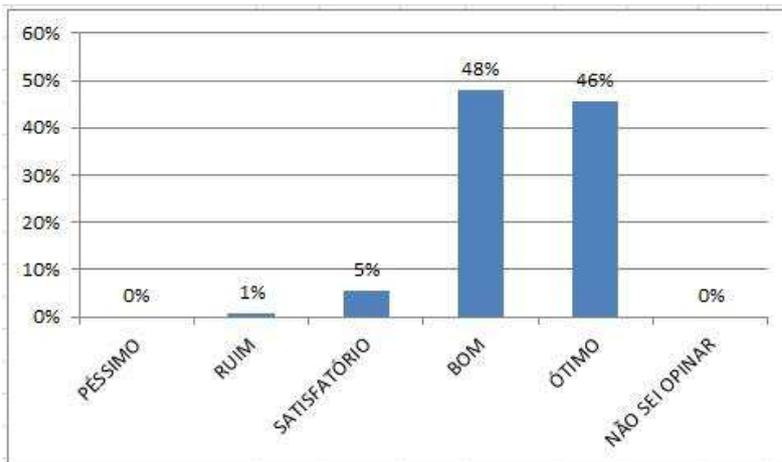


Fonte: o autor, 2018.

#### 4.2.1.2 Estética

O critério estética refere-se ao ambiente (som, cheiro, atmosfera) e a aparência das instalações do posto (Correa e Caon, 2002). Conforme o Gráfico 2 a seguir, 94% dos clientes avaliaram o atributo como bom (48%) ou ótimo (46%). O restante do percentual é de 5% satisfatório e 1% ruim, o que revela que esta parcela não está satisfeito e nem insatisfeito ou insatisfeito quanto a aparência e conservação do estabelecimento.

Gráfico 2 - Aparência e conservação.



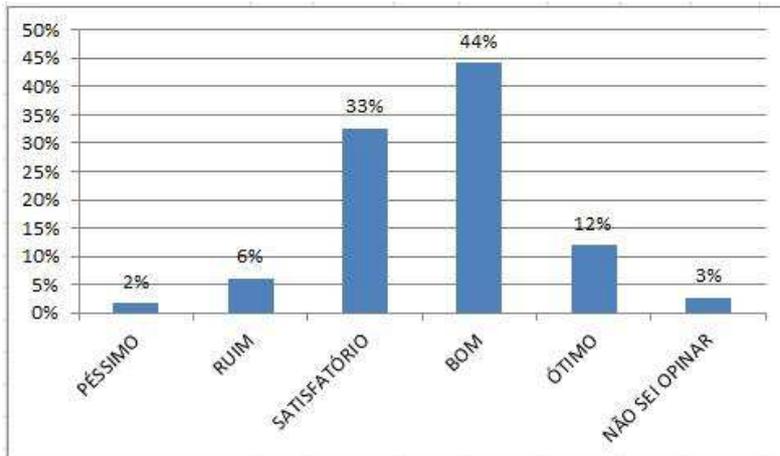
Fonte: o autor, 2018.

#### 4.2.1.3 Custo

O critério custo refere-se ao custo para o cliente ser cliente, nele estão incluídos o preço e dependendo da atividade podem ser incluídos custos adicionais (CORRÊA E CAON, 2002). No serviço de abastecimento, o custo refere-se a sua remuneração, ou seja, o preço do combustível. O preço é um fator que merece atenção na avaliação da qualidade, pois é uma das condições em que se estabelecem as expectativas dos clientes.

Na avaliação deste critério ocorreu uma grande variação nas respostas, sendo que todas as opções foram assinaladas. A maioria dos clientes (44%) consideraram o preço do combustível bom e somente 12% ótimo. Apesar de uma maioria de clientes satisfeitos, o percentual de nem satisfeitos e nem insatisfeitos é de 33%, além disso, 8% avaliaram como ruim (6%) ou péssimo (2%). 3% não souberam opinar, sendo que a respeito deste percentual, os clientes relataram não saber o preço do combustível que estavam adquirindo. O gráfico 3 apresenta os resultados.

Gráfico 3 - Preço do combustível.



Fonte: o autor, 2018.

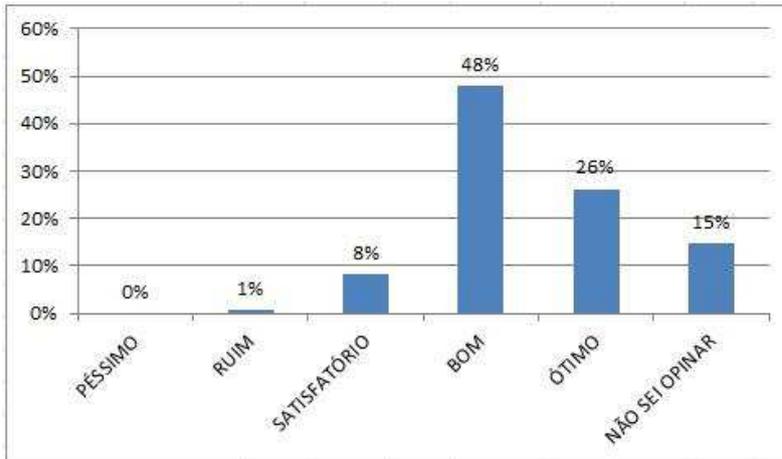
#### 4.2.1.4 Qualidade do produto

A qualidade dos bens, ou neste caso, a qualidade do produto é o critério que diz respeito à qualidade, conformidade, durabilidade e confiabilidade dos bens que são parte do pacote do serviço, no caso desta pesquisa, os combustíveis (CORREA E CAON, 2002).

Na avaliação feita pelos clientes, conforme mostra o gráfico 4, 48% consideraram o produto bom, ou seja, estão satisfeitos, e 26% estão muito satisfeitos, pois consideraram o critério como ótimo. 8% consideraram satisfatório, o que demonstra uma parcela de regularidade na qualidade em relação a conformidade das especificações requeridas pelos clientes. 1% considerou a qualidade ruim.

Os 15% de “não sei opinar, referem-se a clientes que estavam abastecendo pela primeira vez na unidade amostral e não souberam avaliar a qualidade, pois esta é feita mais a médio prazo, através do desempenho do veículo (média km x litro) e manutenção do motor.

Gráfico 4 - Qualidade do combustível.



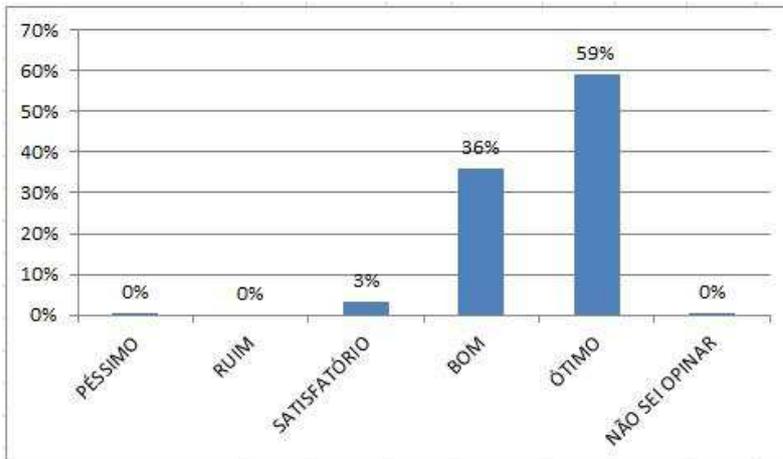
Fonte: o autor, 2018.

#### 4.2.1.5 Velocidade

A velocidade de atendimento costuma ser um critério importante para a maior parte dos clientes de serviço, pois o tempo gasto por ele nesta atividade em geral é visto como tempo perdido. Este critério possui duas dimensões: a real e a percebida. A real diz respeito ao tempo em minutos, horas e a percebida refere-se ao tempo que o cliente percebe (GIANESE E CORREA, 1996).

Conforme pode ser lido no gráfico 5, 95% dos clientes acham o tempo e a velocidade do atendimento bom (36%) ou ótimo (59%) e 3% satisfatório. Isso demonstra que para 59% dos consumidores a velocidade excedeu as suas expectativas, ou seja, estão muito satisfeitos, quase 40 por cento (36%) estão satisfeitos e 3% consideram o critério regular.

Gráfico 5 - Tempo e velocidade de atendimento.



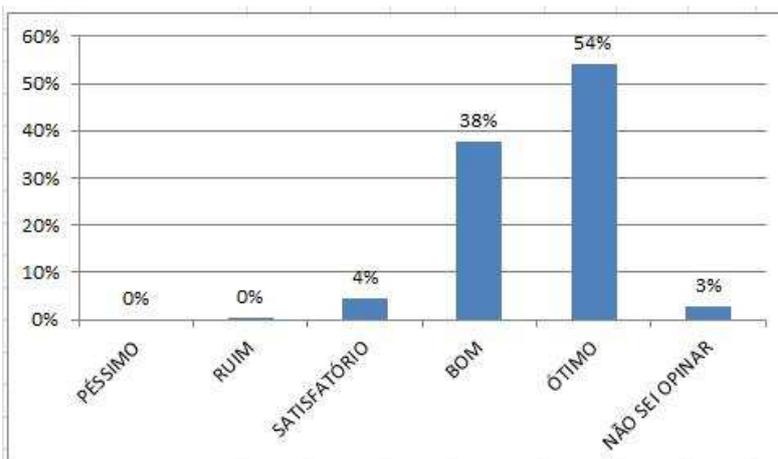
Fonte: o autor, 2018.

#### 4.2.1.6 Credibilidade e segurança

Ao adquirir um serviço, o cliente só consegue avalia-lo após a execução, isto faz com que ele perceba um certo grau de insegurança. Este critério diz respeito tanto a segurança pessoal do cliente, como da segurança de seu bem que passa pela prestação do serviço (CORREA E CAON, 2002; GIANESE E CORREA, 1996).

No que diz respeito a avaliação do critério pelos clientes dos postos de Chapecó, 54% consideram ótimo, 38% bom e 4% satisfatório. Isso significa que a maioria sente-se muito seguro ao adquirir o serviço de abastecimento, seguido por quase quarenta por cento de satisfeitos. 3% não souberam opinar. O gráfico 6 apresenta os resultados.

Gráfico 6 - Credibilidade e segurança.



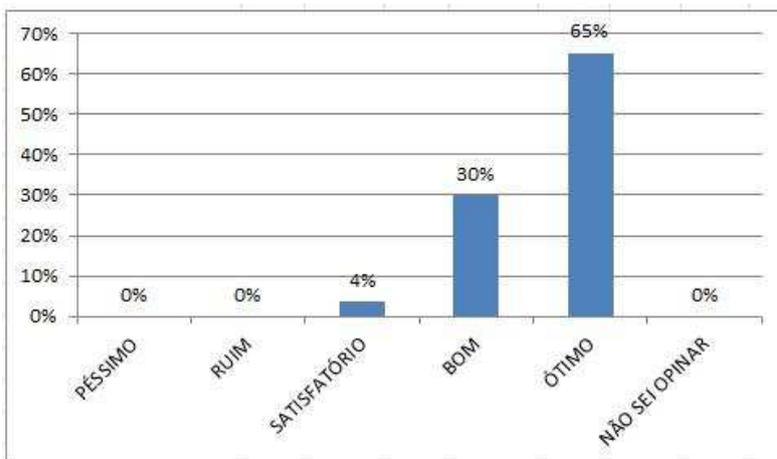
Fonte: o autor, 2018.

#### 4.2.1.7 Atendimento dos frentistas

O atendimento é o critério que tange ao nível de prazer do cliente durante a prestação do serviço através do cuidado, da cortesia, comunicação disposição, simpatia e educação dos funcionários de contato com o cliente (CORREA; CAON, 2002; GIANESI, CORREA, 1996). No que se refere aos frentistas, o atendimento foi dividido nas dimensões: cortesia e simpatia, disposição e educação e cuidado com o veículo. Os gráficos 7, 8 e 9 apresentam os resultados.

Referente a cortesia e simpatia, 65% dos clientes consideraram que estão muito satisfeitos (ótimo) e 30% estão satisfeitos (bom). 4% consideraram a cortesia e simpatia dos frentistas como regular.

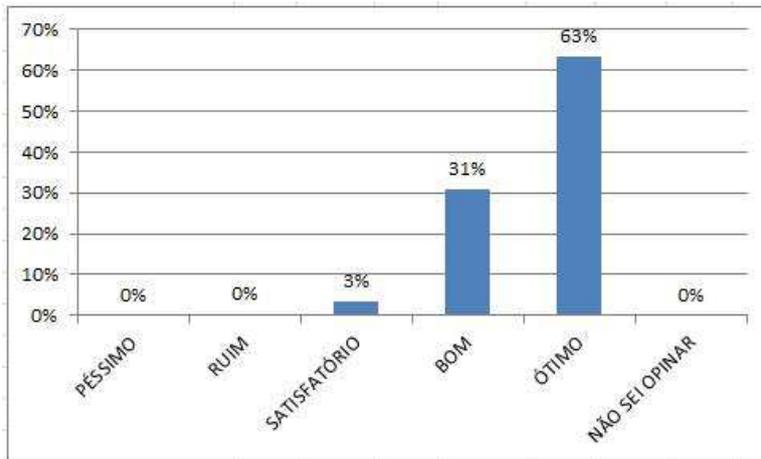
Gráfico 7 - Cortesia e simpatia dos frentistas.



Fonte: o autor, 2018.

Sobre a disposição e educação, 63% consideram como ótima e 31% bom, seguido de 3% de satisfatório.

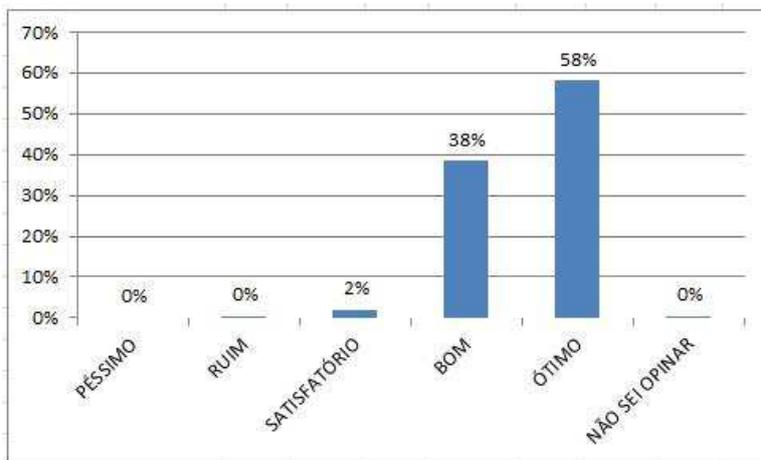
Gráfico 8 - Disposição e educação do frentista.



Fonte: o autor, 2018.

No que tange ao cuidado do frentista com o veículo, 58% dos clientes consideraram o critério como ótimo, ou seja, estão muito satisfeitos e 38% consideraram-se satisfeitos (bom). 2% avaliaram como satisfatório.

Gráfico 9 - Cuidado do frentista com o veículo.



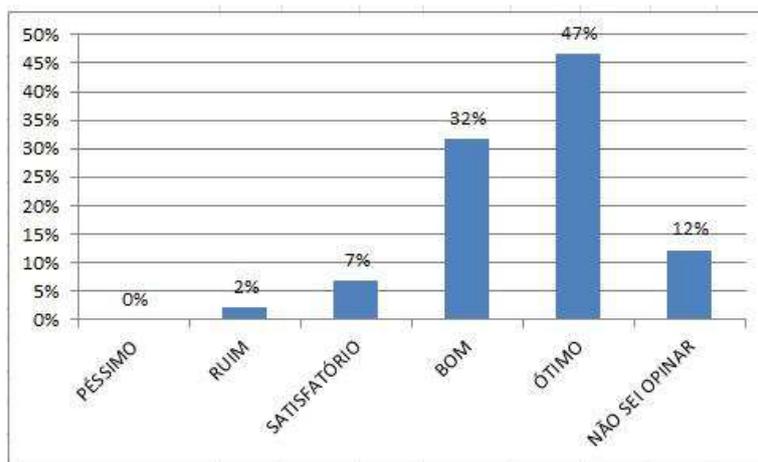
Fonte: o autor, 2018.

A partir dos resultados, pode-se perceber que há uma certa uniformidade na avaliação das dimensões do atendimento, o que significa que a maioria dos clientes está satisfeito ou muito satisfeito com o atendimento dos frentistas.

#### 4.2.1.8 Atendimento caixa e loja

O atendimento do caixa e loja foi dividido nas dimensões: cortesia e simpatia, prestatividade. Em relação a cortesia e simpatia dos atendentes do caixa e da loja, 47% dos clientes avaliaram como ótimo (muito satisfeito), 32% como bom (satisfeito) e 7% dos clientes estão nem satisfeitos e nem insatisfeitos (satisfatório), seguido de 2% de avaliação ruim (insatisfeito). Os resultados podem ser visualizados no gráfico 10.

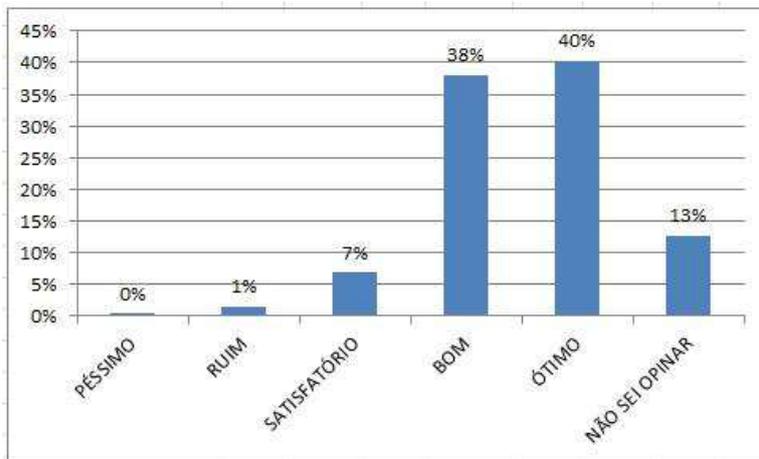
Gráfico 10 - Cortesia e simpatia dos atendentes do caixa e da loja.



Fonte: o autor, 2018.

Conforme o Gráfico 11, 40% os clientes avaliaram a prestatividade dos atendentes do caixa e da loja como ótimo, quase quarenta por cento (38%) como bom, seguido de 7% de satisfatório e 1% ruim. Isso revela que a maioria (78%) dos clientes está satisfeito ou muito satisfeito em relação a este critério, porém 8% estão nem satisfeitos nem insatisfeitos ou insatisfeitos.

Gráfico 11 - Prestatividade atendente caixa e loja.



Fonte: o autor, 2018.

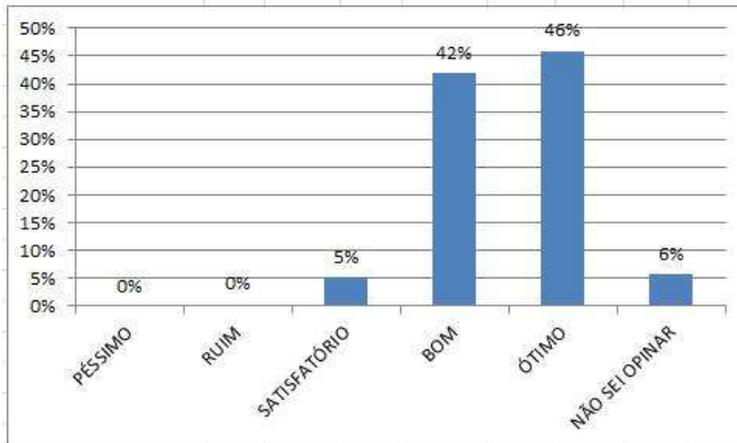
Uma parte dos clientes assinalou a opção não sei opinar em cortesia e simpatia (12%) e prestatividade (13%), pois não acessaram ou não acessam a loja para realizar o pagamento no caixa, ou seja, realizaram o pagamento para os próprios frentistas.

#### 4.2.1.9 Competência

O critério competência refere-se a “habilidade e ao conhecimento do fornecedor para executar o serviço, relacionado às necessidades técnicas dos consumidores” (GIANESE E CORREA, 1996, p.99). Neste caso, a competência está colocada ao frentista, responsável pela execução do serviço.

Sobre a capacidade técnica do frentista, a maior parte dos clientes consideram-se muito satisfeitos (46% ótimo) ou satisfeitos (42% bom), e uma pequena parcela (5% satisfatório) considerou este critério como regular. 6% não souberam opinar. Os resultados podem ser visualizados no gráfico 12.

Gráfico 12 - Capacidade técnica do frentista.



Fonte: o autor, 2018.

#### 4.2.2 Classificação de importância

Esta parte da análise visa apresentar os resultados no que diz respeito as variáveis que os clientes consideram mais importantes em um posto de combustível. Conforme a tabela 16, o item que os clientes consideraram mais importante foi produtos e serviços com um índice de 50%. O item foi classificado em segundo lugar com 19%, em terceiro com 18% e em quarto com 12%. O item classificado como segundo mais importante pelos clientes foi o atendimento dos frentistas com percentual de 43%. Importante destacar que a variável foi classificada em primeiro por 35% dos clientes, Isso evidencia a proximidade da importância com a variável produtos e serviços.

O atendimento do caixa e da loja foi classificado como terceiro mais importante com 34%, e como quarto mais importante com 47%. Já a infraestrutura foi classificada em terceiro por 29% dos clientes, em quarto por 37%, seguido de 22% em segundo e 12% em primeiro.

Tabela 16 - Classificação de importância - TOTAL.

Variáveis de classificação	Classificação de Importância									
	1		2		3		4		Em branco*	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
Infraestrutura	35	12%	66	22%	84	29%	106	36%	3	1%
Produtos e serviços	145	49%	59	20%	52	18%	36	12%	2	1%
Atendimento do frentista	102	35%	121	41%	57	19%	11	4%	3	1%
Atendimento caixa e Loja	10	3%	45	15%	98	33%	138	47%	3	1%

\*Opções não preenchidas durante a coleta dados.

Fonte: o autor, 2018.

Por meio da análise da classificação de importância é possível que os postos de abastecimento focalizem nos itens que os clientes consideraram mais importantes. Isso é importante, pois, segundo Correa e Caon (2002, p.98), “dificilmente uma operação consegue ter excepcional desempenho em todos os aspectos ao mesmo tempo”. Isso é chamado na administração de operações com o “paradigma dos trade-offs”, ou seja, em algumas situações é preciso focar em alguns critérios de desempenho, visto que será preciso abrir mão de outros para melhorar o desempenho destes.

#### 4.2.3 Relação entre variáveis

A maioria dos clientes estão satisfeitos (bom) ou muito satisfeitos (ótimo) em relação aos critérios de avaliação da qualidade (questões 1 a 12), isso quer dizer que do ponto de vista do conceito de qualidade em serviços apresentado por Ganesi e Correa (1996, p.196) (ver seção 2.2.1), a maior parte dos critérios atendem ou excedem as expectativas dos clientes.

O percentual de clientes nem satisfeitos nem insatisfeitos (satisfatório) ou insatisfeitos (ruim), pode influenciar negativamente as expectativas de outros clientes, isto porque um dos fatores que influenciam as expectativas é a comunicação boca a boca. Pesquisas apontam que um cliente insatisfeito pode ser mais negativo para a empresa, do que um cliente satisfeito pode ser positivo (CORREA; CAON, 2002). Heskett, Sasser e Hart (1990, apud, CORREA; CAON, 2002), constataram através de pesquisas que um cliente satisfeito inclina-se a contar sua satisfação para outros 6 clientes, já o cliente insatisfeito inclina-se a contar sua insatisfação para outros 11.

Clientes satisfeitos tendem a tornar-se clientes fiéis. Para Correa e Caon (2002, p.88), “clientes fiéis são clientes muito satisfeitos e, portanto até certo ponto dispostos a pagar preços *premium* pelo serviço”. Clientes fiéis falam bem da empresa, estão acostumados com a operação o que não exige esclarecimentos frequentes, além disso, compram mais.

A importância que os clientes dão aos produtos e aos serviços, conforme as variáveis de classificação de importância enfatiza a preocupação sobre os índices negativos apresentados no preço e na qualidade do combustível. Somam-se a isso, a recorrência do item preço nas sugestões da pesquisa. A Tabela 17 a seguir apresenta essas sugestões.

Tabela 17 - Recorrência do critério custo nas sugestões

<b>Critério: Custo</b>		
<b>Posto</b>	<b>Cliente Nº</b>	<b>Sugestão</b>
1	13	Preço do combustível;
2	4	Preços mais parecidos nos postos;
2	11	Cliente achou muito caro o combustível, se entender o porque;
2	35	Preços muito altos;
2	39	Baixar o preço do combustível, isso atrairia mais clientes e o ganho seria em escala. Como o posto esta ao lado de um grande supermercado, só faltaria baixar o preço para atrair mais clientes;
4	11	Preço de modo geral;
4	35	Diminuir preço do combustível/gasolina;
4	42	Preço do combustível. Muita oscilação;
5	3	Menor preço;
5	10	Melhorar preço do combustível;
6	5	Diminuir preço combustível;
6	25	Preço mais baixo;
6	30	Combustível mais barato;
6	33	Baixar preço combustível;
7	24	Combustível alto no Brasil;

Fonte: o autor, 2018

Conforme pode ser observado na Tabela 17, nenhuma sugestão foi positiva no sentido de elogiar o preço, todas remetem ou dizem de maneira clara que os preços estão altos, na própria unidade amostral ou nos postos de Chapecó, ou ainda em relação ao cenário macro (Brasil). O número foi de 15 das 85 opiniões (19%).

O critério atendimento também aparece de forma recorrente na questão número 14. Foram 13 sugestões das 85 (16%): 5 sugestões direcionadas aos frentistas (6%), 5 em relação aos caixas e 3 relacionadas de forma geral.

Tabela 18 - Recorrência do critério atendimento nas sugestões

<b>Critério: Atendimento</b>		
<b>Posto</b>	<b>Cliente Nº</b>	<b>Sugestão</b>
1	27	Cuidado com a troca de turno dos frentistas, pouco atendimento nos horários de maior fluxo;
2	24	Quando há muita demanda, esquecem-se de realizar todos os procedimentos;
3	12	Atenção as verificações do veículo;
5	40	Oferecer calibragem dos pneus. Pelo menos oferecer limpeza do para-brisa;
7	29	Padronizar atendimento dos frentistas. Poucas vezes ofereceram limpeza do para-brisa e afins;
5	24	Oferecer cupom fiscal sem pedir. Nenhum posto oferece;
2	17	Melhorar atendimento caixa;
3	32	Melhorar atendimento caixa. Muito demorado.
5	18	Atendente dos caixas com cara fechada as vezes;
7	25	Mais caixas para atender. Nos horários de pico só tem 1;
2	26	Prefiro abastecer onde ou bem atendida do que onde pago menos;
5	1	Atendimento muito bom;
5	41	Melhorar atendimento proprietário.

Fonte: o autor, 2018.

Apesar da maioria das dimensões do critério atendimento dos frentistas terem sido bem avaliadas, as sugestões nos mostram que estes deixam de oferecer alguns procedimentos padrão do serviço de abastecimento, tais quais: conferência de nível de óleo do motor, calibragem de pneus, limpeza de para-brisa, conferência do nível de água do radiador. Isso significa que esta ocorrendo uma variação ou falta de padronização quanto aos procedimentos a serem oferecidos/realizados durante o abastecimento dos veículos, o que pode ter ligação com a porcentagem de clientes nem satisfeitos nem insatisfeitos quanto ao critério competência.

Conforme Martins e Laugeni (2005, p. 14 da fundamentação teórica), faz parte das características dos serviços o “output variável”, ou seja, um serviço igual realizado por pessoas diferentes terá alta variabilidade, pois algo realizado por pessoas é bastante difícil de ser padronizado. No caso da variação no atendimento dos frentistas, a padronização faltante é a de itens que compõe o pacote do serviço,

e não de um padrão de execução individual como se sugere pelos autores, este sim é de difícil padronização. A falta de alguns itens do pacote do serviço torna o serviço sem qualidade do ponto de vista conceitual, pois não cumpre com todos os requisitos exigidos ou que o cliente espera.

Esta falha no atendimento dos frentistas enquadra-se no *gap* 5 (ver seção 2.2.4) que diz respeito a “divergência entre o serviço esperado e o serviço fornecido”, ou seja, o cliente espera que no mínimo sejam oferecidos os itens que compõem o pacote do serviço e isto não está ocorrendo em uma parte dos atendimentos. Os principais motivos para a ocorrência deste *gap* são todos os *gaps* anteriores:

*gap* 1 - má investigação das necessidades do cliente e comunicação deficiente com o cliente e dentro da empresa; *gap* 2 - falta de compromisso com a qualidade. Falta de metodologia no estabelecimento de especificações e dificuldade em perceber se é possível a execução do serviço; *gap* 3 - falta de conhecimento para realizar o serviço. Falta de trabalho em times e problemas de relacionamento e de motivação; *gap* 4 - desconhecimento quanto ao andamento dos trabalhos. Falta de controle das operações; comunicações inadequadas e motivação para exagerar a realidade. (MARTINS; LAUGENI, 2005, p. 533).

Para Johnston e Clark (2002) (ver seção 2.4), a qualidade planejada deve ser igual a qualidade percebida pelo cliente, se isso não ocorrer, possivelmente acarretará em uma percepção desfavorável, deste modo, o planejamento das atividades deve estar alinhada as necessidades e expectativas dos clientes. Os gerentes de operações precisam estar atentos aos clientes para entender como suas percepções desenvolvem-se no decorrer da prestação do serviço.

Quanto as sugestões em relação aos atendentes do caixa e da loja, duas delas remetem a demora no atendimento, por exemplo, o cliente 32 do posto 3 disse na sua sugestão “melhorar atendimento do caixa, muito demorado”. Observou-se que nos postos onde há lanchonete, no horários de pico há formação de filas no caixa, pois juntam-se os clientes que vieram somente para abastecer, aos clientes que estavam na lanchonete. As outras duas sugestões, do posto 2 e 5, relacionam-se a avaliação regular ou ruim do atendimento do caixa e da loja nas dimensões cortesia, simpatia e prestatividade.

O critério acesso também foi um item recorrente na questão 14, representando 8 das 85 sugestões (9%). Conforme a tabela 19, podemos visualizar que os clientes sugerem melhorias no acesso, isso vai ao encontro a regularidade apresentada na tabela 15, quanto a avaliação dos clientes em relação ao critério.

Tabela 19 - Recorrência do critério acesso nas sugestões.

<b>Critério: Acesso</b>		
<b>Posto</b>	<b>Cliente Nº</b>	<b>Sugestão</b>
1	8	Definir melhor entrada e saída; Organizar melhor entrada e saída;
1	17	Melhorar acesso;
2	27	Entrada diferente;
2	40	Muito movimento no grande supermercado;
5	20	Melhor acesso de todos;
5	24	Entrada ruim possui uma lombadinha;
6	35	Melhorar acesso;
7	19	Cone na saída do posto, ou entrada.

Fonte: o autor, 2018.

Nas sugestões em relação ao acesso, os clientes não deixam claro os aspectos que podem ser melhorados, partindo disso, o que pode ser observado nas unidades amostrais é que essas melhorias só poderão ser realizadas no espaço que diz respeito a propriedade privada, o restante diz respeito a aspectos das vias públicas de acesso, além de problemas relacionados a mobilidade que não estão ao alcance das empresas.

Conforme Falconi (2004, p.2) (ver seção 2.2.1), “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo as necessidades do cliente”, neste sentido, as falhas nos critérios preço, qualidade do produto, acesso e atendimento, divergem deste conceito e comprometem o bom desempenho dos serviços prestados pelos postos de abastecimento de combustíveis.

Os clientes insatisfeitos ou muito insatisfeitos de mercados competitivos, além de estarem propensos a trocar de empresa, interrompendo um ciclo positivo de fidelidade, podem se tornar um cliente terrorista e fazer críticas abertas ao negócio em mídias impressas, sociais, etc (CORREA; CAON, 2002). Cabe então aos gerentes, verificarem a partir do grau de satisfação dos clientes, as possíveis mudanças que podem melhorar o padrão de qualidade dos serviços e elevar o nível de satisfação dos consumidores de modo a afastar possíveis focos de insatisfação.

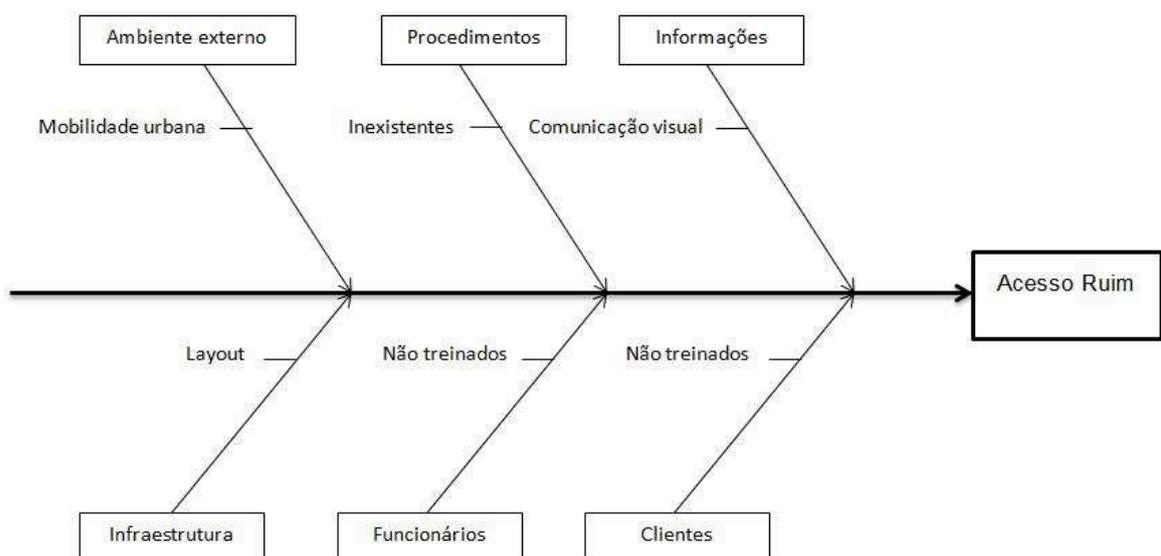
### 4.3 ALTERNATIVAS DE MELHORIA DO PADRÃO DE QUALIDADE

Nesta seção são apresentadas as alternativas de melhoria do padrão de qualidade nos serviços prestados pelos postos de abastecimento de Chapecó, a partir das falhas identificadas. As falhas identificadas referem-se aos critérios de avaliação dos serviços que obtiveram um nível de satisfação capaz de alterar os níveis de satisfação do restante dos clientes no curto e médio prazo. Os critérios dizem respeito ao acesso, custo, qualidade do produto e atendimento. De modo a levantar causas para as falhas identificadas utilizou-se o diagrama de causa e efeito ou diagrama de Ishikawa.

#### 4.3.1 Melhorias no acesso

O acesso do posto pode significar um empecilho, pois muitos clientes não irão acessar o estabelecimento a depender das condições para chegar neste. Muitas vezes o cliente acaba por consumir o combustível de um estabelecimento que fica no caminho para sua casa ou trabalho. A Figura 9 apresenta as principais causas do acesso ruim.

Figura 9 - Diagrama de causa e efeito – Acesso ruim



Fonte: o autor, 2018.

O ambiente externo pode desfavorecer muito o acesso dos clientes aos postos. Uma localização ou cidade onde o trânsito não flui, dificulta a chegada do cliente, visto que em geral ele espera que este acesso seja fácil e que não precise gastar muito tempo com sua entrada e saída do local. A arquitetura das vias de acesso também pode atrapalhar ou dificultar o acesso. Levando-se em consideração que o investimento para abertura de um posto é alto, o local onde este vai ser instalado deve ser muito bem escolhido, pois dificilmente o empresário conseguira empreender modificações no espaço urbano para facilitar o acesso dos clientes a sua empresa.

Outro fator que contribui para o acesso ruim é o layout, ou seja, o modo como o ambiente está desenhado e como estão dispostos os equipamentos. Isto afeta a entrada, acomodação e saída do veículo, tempo de atendimento e o trabalho dos frentistas. São necessários procedimentos para indicar o fluxo para o cliente, se estes procedimentos não existirem ou os funcionários não forem treinados para o bom desempenho deles, a qualidade deste aspecto estará comprometida. Além do treinamento ao funcionário, também é necessário treinar o cliente quanto ao desenho do fluxo e sobre os procedimentos, isto perpassa pelo treinamento dos funcionários.

Outra causa para a má avaliação deste critério é a falta ou inexistência do emprego de comunicação visual, vertical e horizontal de modo a indicar o deslocamento do cliente. Quando a modificação do espaço urbano não é possível, o que é um fato na maioria das ocasiões em se tratando de postos de combustíveis, a única via para melhorar o acesso no local é transformar o ambiente interno.

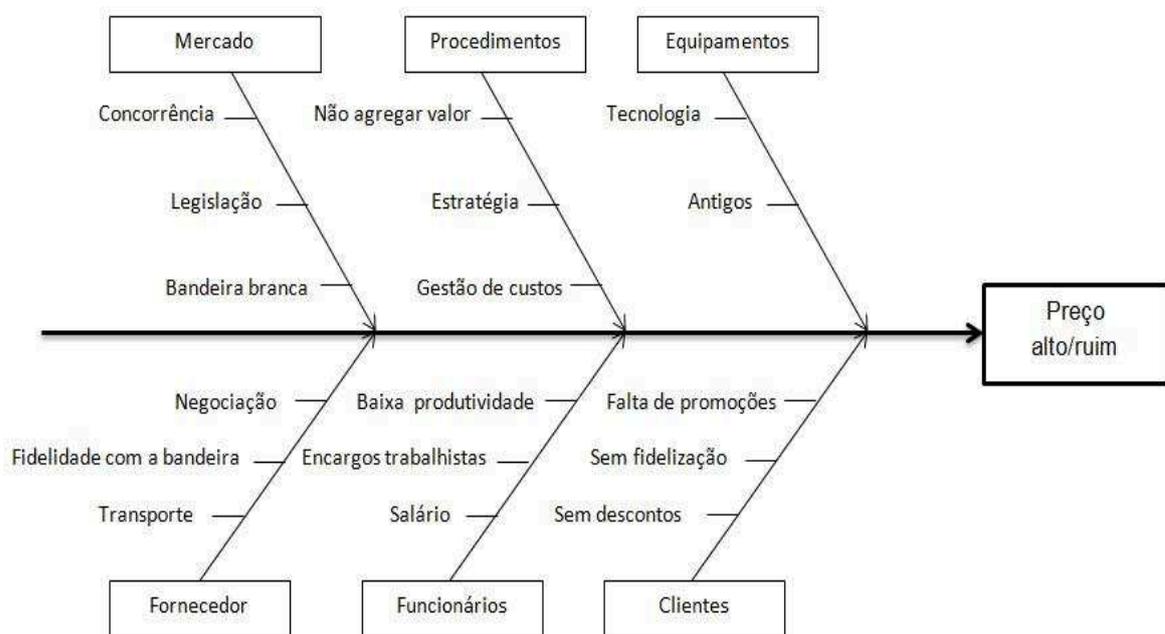
Melhorias no acesso do posto:

- a) alterar *layout*;
- b) mudar disposição dos equipamentos;
- c) utilizar sinalização horizontal e vertical;
- d) melhorar entrada e saída.
- e) treinar os frentistas;
- f) treinar os clientes.

### 4.3.2 Melhorias no custo

As categorias utilizadas para o diagrama de causa e efeito para o critério custo são: mercado, procedimentos, equipamentos, fornecedor, funcionários, clientes. As causas do problema atreladas a cada uma das categorias não foram amplamente detalhadas no diagrama, no entanto serão explicadas a seguir. A figura 10 apresenta o diagrama de causa e efeito para o critério custo.

Figura 10 - Diagrama de causa e efeito – Preço ruim



Fonte: o autor, 2018.

O mercado de postos de abastecimento combustíveis no Brasil é formado por postos com bandeira e postos sem bandeira, chamados postos de bandeira branca. Segundo dados da ANP de 2016, os postos bandeira branca são compostos por marcas únicas ou redes pequenas e são a maioria no Brasil (41,1%). Entre os postos de bandeira branca a concorrência é maior, diferente dos postos com bandeira em que apenas três grandes marcas se somadas, detém a maioria restante de todo o mercado (44,7%) (ROSA, 2017).

Neste sentido, é difícil para os postos com bandeira flexibilizarem seus preços, pois os mesmos possuem um contrato de fidelidade com a marca, o que faz com que tenham de comprar combustíveis só dela e com o preço que ela vende. Na

contramão estão os postos bandeira branca que não possuem exclusividade com uma marca ou empresa, o que faz com que consigam ter uma maior flexibilização dos preços. Por outro lado, em termos de negociação em períodos de pré alta de preços, as revendedoras de bandeira branca possuem dificuldade em adquirir o produto por um preço justo, pois as distribuidoras precisam honrar os seus contratos com os postos bandeirados, de modo a reservar seus estoques a estes antes do aumento dos preços.

A regulamentação do mercado por meio de políticas, leis, resoluções e normas dificulta a concorrência, aumenta custos e influencia na monopolização. Além disso, o que também encarece o preço dos combustíveis são as altas taxas de tributação que dizem respeito a uma considerável parcela do valor dos combustíveis, no caso da gasolina, o mais vendido, 45% do preço diz respeito a tributação (CAVALLINI, 2018). Outro fator que encarece o preço dos combustíveis no Brasil é o seu transporte. Os transportes no Brasil são realizados em sua grande maioria através de rodovias, isso encarece muito o seu custo, se o país investisse em outros modais de transporte, como por exemplo as ferrovias, esse custo seria reduzido.

Os salários dos funcionários representam o segundo maior custo do serviço de abastecimento, boa parte dele devido aos encargos trabalhistas previstos em lei e a partir de convenções coletivas. O que poderia baratear o preço dos combustíveis aos consumidor final seria a implementação de um serviço de autoatendimento por meio da automatização, porém, desde janeiro de 2000 existe a LEI Nº 9.956 que “proíbe o funcionamento de bombas de auto-serviço nos postos de abastecimento de combustíveis”. A lei aprovada no governo de Fernando Henrique Cardozo visa garantir os empregos dos frentistas. Além disso, o rendimento dos funcionários interfere na produtividade do serviço, o que acaba afetando no seu custo.

O modo como o cliente percebe o custo do serviço afeta na sua decisão de compra posteriormente, ou seja, se o preço é alto e ele não percebe nenhum benefício e ou é mau atendido, ele pode não retornar. A falta de promoções e de oferecimento de descontos, além de interferir na fidelização dos clientes, pode fazer com que o cliente procure outro estabelecimento. Clientes fiéis podem não se importar em pagar mais caro.

Outro fator que pode interferir no aumento de custos é a infraestrutura. Uma estrutura antiga precisará de maior manutenção e pode interferir na percepção do cliente, além de que, equipamentos antigos interferem na velocidade, agilidade

precisão, e diretamente nos custos, pois equipamentos antigos costumam consumir mais energia elétrica.

Uma gestão dos custos mal feita também contribui para a elevação custos, e pode maquiar outro problemas. Uma estratégia de liderança global em custos por exemplo, necessita instalações com eficiência de escala, um rigoroso controle de custos e despesas, e quase sempre o uso de tecnologia moderna. “Implantar uma estratégia de baixo custo normalmente requer altos investimentos em equipamentos de ultima geração, preços agressivos e perdas iniciais para conquistar a fatia do mercado” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014, p. 41). Isso significa que a estratégia utilizada interfere no preço.

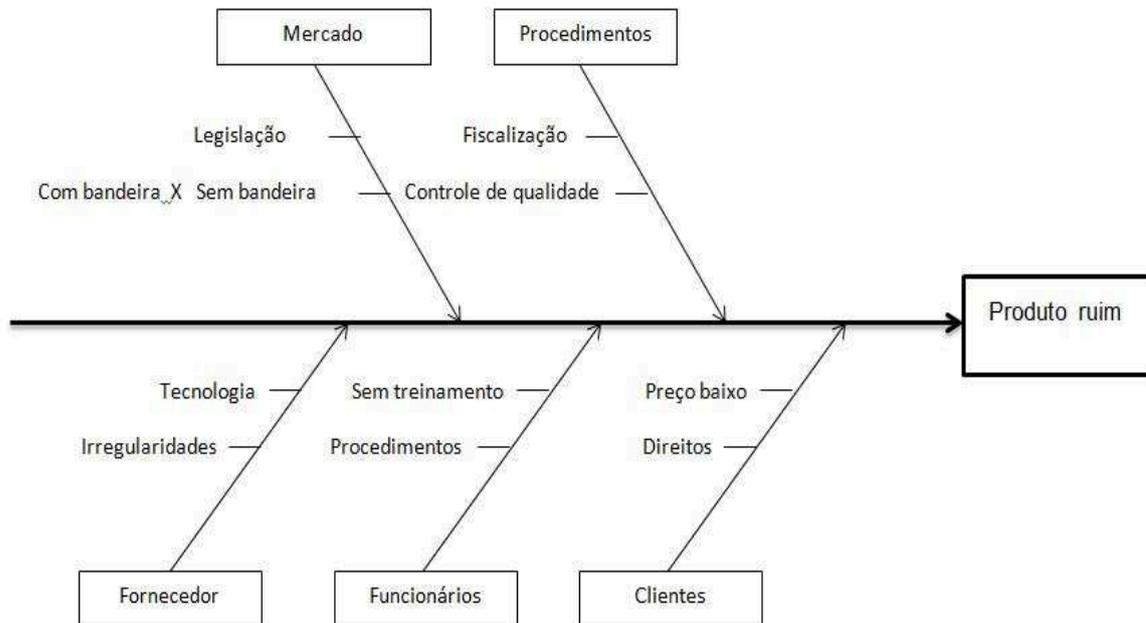
Alternativas de melhoria:

- a) agregar valor;
- b) promoções, descontos, brindes;
- c) fidelização;
- d) informatização;
- e) implementar programa de gestão para diminuição de custo;
- f) negociação com a distribuidora;
- g) mudar estratégia;

### **4.3.3 Melhorias na qualidade do produto**

As categorias utilizadas para a construção do diagrama de Ishikawa para o critério qualidade do produto foram: mercado, procedimentos, equipamentos, fornecedor, funcionários, clientes. A Figura 11 a seguir, apresenta o diagrama de causa e efeito para a qualidade ruim do produto. O detalhamento das causas é apresentado na sequência.

Figura 11 - Diagrama de causa e efeito – Qualidade do produto



Fonte: o autor, 2018.

Conforme pode ser observado no diagrama de Ishikawa, são diversas as causas que podem interferir na qualidade do combustível. A qualidade do produto pode ser percebida pelo cliente através do desempenho do seu veículo, porém existem outros fatores que influenciam na percepção.

O preço baixo pode ser um sinal de que o produto possui qualidade ruim, isto porque o cliente associa o preço mais elevado a um produto de qualidade, além disso, a marca possui uma influência parecida, ou seja, uma marca conhecida e de prestígio é associada a boa ou alta qualidade. Este fator da marca influencia os clientes a não comprar os combustíveis dos postos de bandeira branca. O desconhecimento da composição dos combustíveis e dos seus direitos como consumidor também pode levar o cliente a não avaliar de forma correta a qualidade, pois pode não saber, por exemplo, que é direito dele solicitar o teste de proveta.

A falta de treinamento e ou desconhecimento de procedimentos e testes de medição da qualidade dos combustíveis por parte do frentista prejudica a avaliação da qualidade para o cliente, além do combustível ficar sem a verificação adequada quanto aos padrões mínimos.

A má fama dos postos sem bandeira esta ligada a denúncias de adulteração nos combustíveis que ocorre na maioria das vezes nestes estabelecimentos. As

detentoras das bandeiras possuem grande aporte financeiro para investir em pesquisas e tecnologia para melhorar os combustíveis, e as de bandeira branca não.

Um posto de abastecimento sem um mínimo controle da qualidade pode acarretar na comercialização de um produto ruim, e se forem detectadas adulterações e o posto for conivente, pode ser autuado pelos órgãos competentes de fiscalização, neste caso, a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis - ANP.

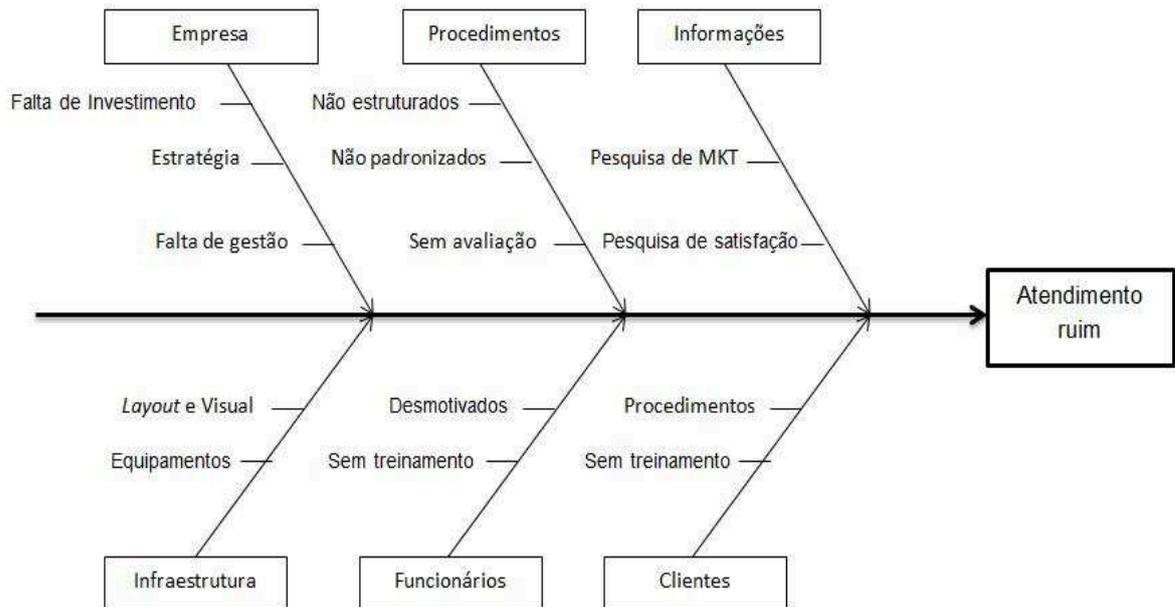
Melhorar a qualidade do produto é algo que não está ao alcance dos revendedores, os postos, no entanto, está ao alcance da empresa mudar seus padrões de modo a tornar mais satisfeita a percepção dos clientes. Deste modo, sugerem-se as seguintes melhorias:

- a) verificação da procedência do combustível;
- b) adquirir produtos com qualidade garantida;
- c) divulgar a procedência do combustível, bem como seus níveis de eficiência;
- d) treinamento do pessoal;
- e) mudança de estratégia.

#### **4.3.4 Melhorias no atendimento**

O caminho para a percepção do cliente sobre a qualidade passa por cada momento da verdade que compõe o ciclo do serviço e seus critérios, os frentistas e atendentes do caixa possuem papel crucial nestes momentos durante o serviço de abastecimento. Conforme análise, de modo geral o atendimento dos frentistas atingiu índices positivos de satisfação, porém os índices de satisfação regular somados as sugestões de melhoria no atendimento e reclamações sobre a falta de itens que compõem o serviço, faz com que sejam necessárias melhorias. A figura 12 apresenta o diagrama de causa e efeito para o atendimento do frentista.

Figura 12 - Diagrama de causa e efeito – Atendimento do frentista



Fonte: o autor, 2018.

A partir do diagrama apresentado na figura 12, podem ser visualizadas as principais causas para o problema de atendimento ruim. A falta de conhecimento sobre os clientes é um dos primeiros itens a se ressaltar quando se fala em vendas de produtos e ou serviços, isso porque no mundo dos negócios moderno, ele, o cliente, deve ser o principal foco das empresas. Não possuir uma pesquisa de marketing faz com que não se possua estas informações, gerando com isso mal atendimento. Por fim, esse conhecimento não é suficiente, se faz necessário medir a satisfação do cliente constantemente, de modo a obter informações sobre desvios na qualidade.

O atendimento ruim é uma falha na qualidade do serviço que pode ter uma causa muito importante, a falta de estruturação e de padronização dos procedimentos. Por outro lado, o excesso de padronização pode travar a personalização do serviço, gerando insatisfação do cliente, além de tirar muito da autonomia do funcionário (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). Outro fator que contribui para um mal atendimento é a falta de avaliação dos procedimentos, tanto através de pesquisa de satisfação, como pela própria gerencia.

Uma estratégia que não prioriza o atendimento e sim o custo, também pode prejudicar seu rendimento, de modo que os esforços passam por reduzir os custos e isso interfere diretamente no investimento em pessoal. A falta de investimento,

principalmente no que se refere ao pessoal de linha de frente, acarretara em má satisfação quanto ao critério, visto que o atendimento possui várias dimensões e é interferido por outros fatores também. A possibilidade de investir perpassa por uma boa gestão na organização como um todo.

Os equipamentos, o leiaute e o visual do estabelecimento também interferem no atendimento. Equipamentos inadequados ou ultrapassados diminuem a produtividade, afetando a avaliação do atendimento. A disposição e o visual destes equipamentos, bem como a estrutura do local onde o serviço é prestado, se não tiverem sido bem projetados influenciarão negativamente.

Os funcionários são o cartão de visita dos serviços de linha de frente, porém, se eles não receberem o devido treinamento quanto aos procedimentos e o padrão que devem seguir, se tornarão o cartão de saída dos clientes. Além de treinados, os funcionários precisam estar motivados para atingirem um bom desempenho.

Além dos funcionários, os clientes também precisam ser treinados, se isso não ocorrer ele pode avaliar o serviço como ruim. Isso acontece principalmente quando o cliente é novo na empresa e desconhece os procedimentos do serviço. Para que isto ocorra é claro, se fazem necessários a estruturação e padronização dos procedimentos, e ter bem claros todos os protocolos para todos os níveis da empresa.

Para melhorar a satisfação dos clientes, se fazem necessárias as seguintes melhorias:

- a) padronização dos procedimentos e do pacote do serviço;
- b) treinar e capacitar os frentistas;
- c) dar autonomia ao funcionário bem treinado;
- e) oferecer benefícios aos funcionários;
- f) treinar os clientes;
- g) pesquisar a satisfação dos clientes.

Os clientes podem ter recebido um excelente atendimento dos frentistas, mas esse nível de satisfação pode ser comprometido, se a parte final do serviço for mal desempenhada, ou seja, se o atendimento dos caixas não estiver no mesmo padrão. O atendente do caixa também é responsável por cadastrar os clientes e verificar se o cliente foi bem atendido. A fidelização também é de responsabilidade do atendente do caixa, pois assim como o frentista, tem a missão de encantar o cliente.



peças acarretará em mau atendimento, este funcionário precisa ter na medida do possível um talento para este fim, isto denota a importância de um bom processo de seleção.

A atenção dada ao cliente vai interferir no seu grau de satisfação, pois este espera o mínimo de prestatividade e também que suas críticas sejam ouvidas, caso contrário este avaliará o serviço como ruim ou satisfatório. O comportamento do cliente para cada situação também pode causar má avaliação, pois clientes que não têm paciência tendem a avaliar o atendimento de modo insatisfatório quando precisam aguardar em filas.

Sendo assim, apresentam-se as sugestões de melhoria para o atendimento do caixa:

- a) reprojeter *layout* da loja;
- b) oferecer ambiente ergonômico ao funcionário;
- c) estruturar procedimentos;
- d) capacitar atendentes;
- e) selecionar pessoal compatível com a função;
- f) conhecer os clientes;
- g) projetar o serviço para o cliente;
- h) avaliar constantemente o desempenho do atendimento.

#### **4.3.5 Conclusão**

As melhorias apresentadas dizem respeito aos critérios de forma individual, porém é preciso lembrar que a qualidade de um serviço é determinada por um conjunto de critérios que somados garantirão a qualidade ou não. Os clientes possuem necessidades e expectativas diferentes um dos outros, além de que as percepções em relação a um serviço também podem ser bem diferentes de um cliente para o outro, portanto se faz necessário avaliar a qualidade constantemente e saber quais critérios são mais importantes para os consumidores.

Outro ponto que não pode ser esquecido pelos gerentes ou empresários, é que nem sempre é possível obter excelência em todos os critérios, pois a depender do caso, a melhoria de um aspecto, causa a piora de outro, é preciso então estar atento a estratégia e direcionar um foco.

“Uma correta gestão da qualidade dos serviços será a responsável por produzir um pacote de valor que gere níveis de satisfação que garantam que o cliente fique fidelizado”. “Serviços de qualidade levam a empresa a aumentar sua lucratividade” (CORREA E CAON, 2002, p.86-87). O aumento da lucratividade provém da ligação entre a qualidade e produtividade, pois, um trabalho bem feito desde o início custará menos tempo e dinheiro, aumentando, por conseguinte a produtividade e a rentabilidade (ver seção 2.2.2) (MOREIRA, 2008).

Neste sentido, a elaboração de um projeto de prestação de serviços pensado para o cliente e com direcionamento para a qualidade tornará a empresa prospera e com longa permanência no mercado. Em meio a mercados cada dia mais competitivos, oferecer serviços com qualidade são um diferencial para atrair e fidelizar clientes, além de garantir vantagens frente a concorrentes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como tema a qualidade dos serviços dos postos de abastecimento de combustíveis de Chapecó-SC, de modo a saber a percepção dos clientes em relação a qualidade dos serviços prestados a partir dos critérios de avaliação que se aplicam aos postos de abastecimento. A partir disso, os objetivos foram analisar a percepção e diagnosticar falhas na qualidade, para por fim, propor alternativas de melhoria na prestação dos serviços.

A pesquisa focou no serviço de abastecimento, visto que é a principal atividade de um posto de combustível, o que fez com que os critérios de avaliação fossem determinados a partir do ciclo deste serviço em específico. De modo geral a percepção dos clientes em relação a qualidade do serviço avaliado é boa ou ótima, exceto quanto aos critérios acesso, custo, qualidade do produto e atendimento que foram avaliados como regulares ou insatisfatórios por uma parcela dos consumidores. Além disso, estes critérios receberam sugestões de melhoria de forma recorrente, em sua maioria de modo negativo.

A partir das falhas identificadas e de suas possíveis causas, foram propostas diversas alternativas de melhoria para cada um dos critérios que receberam avaliações desfavoráveis. Entre as principais alternativas propostas estão: mudar a estratégia, conhecer os clientes, projetar o serviço para o cliente, estruturar e padronizar os procedimentos, treinar os funcionários e os clientes, adquirir produtos com qualidade garantida, agregar valor, fidelizar o cliente, diminuir custo, realizar promoções e descontos, melhorar entradas e saídas.

Ocorreram limitações no estudo no sentido de que a administração de serviços, em particular a gestão da qualidade não é tão estudada quanto outras áreas da administração, o que faz carecer de materiais de fácil acesso. Outra limitação diz respeito a escolha de uma amostra por conveniência, devido a limitações quanto a tempo e recursos.

Como sugestão para outros estudos similares, sugere-se a realização um levantamento inicial para identificar os atributos do serviço junto aos clientes e realizar o estudo de forma mais abrangente. Também sugere-se a aplicação da pesquisa para cada posto de combustível, visto que cada empresa possui suas

particularidades a partir dos seus clientes e dos locais onde esta inserida, e de sua cultura.

A principal dificuldade enfrentada na realização deste estudo diz respeito a coleta de dados nos moldes propostos, pois a mesma foi realizada inteiramente por somente uma pessoa, isto dispendeu muita energia física, mental e tempo. No entanto, a mesma coleta proporcionou grande interação com as pessoas envolvidas em todo o processo, o que tornou-o muito prazeroso e por fim muito gratificante

Ademais a pesquisa atingiu os objetivos propostos, sendo assim pode vir a auxiliar os postos de combustíveis de Chapecó a melhorarem seu padrão de qualidade, além de servir a outros negócios e estudos no campo da qualidade em serviços.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para assuntos Jurídicos. **Lei Nº 9.956, de 12 de janeiro de 2000**. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9956.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9956.htm)>. Acesso em: 02 jun. 2018.

BERRY, Leonard L. **Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação**. Rio de Janeiro: Campos, 1996.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em:

<<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 07 dez. 2017.

CAVALLINI, Marta. Como é formado o preço da gasolina e do diesel ?. **G1**. 23 de mai. 2018. Disponível em: < <https://g1.globo.com/economia/noticia/como-e-formado-o-preco-da-gasolina-e-do-diesel.ghtml>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

CORREA, Henrique L; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMOONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7.ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookmann, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Ed. Da UFRGS, 2009.

IBGE. **Serviços**. 2017. Disponível em: < <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/servicos.html>>. Acesso em: 20 set. 2017.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço**. Tradução Ailton Bomfim Brandão; Revisão técnica Henrique Luiz Correa. São Paulo: Atlas, 2002.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamento da metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. 2. Ed. Ver., Aum. E atual. São Paulo, Saraiva, 2005.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MDIC. **A importância do setor terciário**. 2017. 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: 14 set. 2017.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchik et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SALOMI, Gilberto Eid. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Revista Produção**. v.14, n.1, p. 12-30, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v14n1/v14n1a03.pdf>>. Acesso em: 05 mai. 2018.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. Ed. Ver. E Ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ROSA, Bruno. Gasolina: postos de bandeira branca avançam no país em meio a crise. **O Globo**. 21 fev. 2017. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/gasolina-postos-de-bandeira-branca-avancam-no-pais-em-meio-crise-20955092#ixzz5Hag9L439>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

PLANALTO/BRASIL. **Lei Nº 9.847, de outubro de 1999**. 2017. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9847.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9847.htm)> Acesso em: 25 nov. 2017.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CHAPECÓ. **Dados gerência de tributos mobiliários**. 2017. Base de dados do sistema.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

SEBRAE/SC. **Postos de combustíveis**. Disponível em:<<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=1334>> Acesso em: 25 nov. 2017.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da qualidade**: as ferramentas essenciais. 2. ed. rev. e atual. Curitiba: lbpex, 2010.

SIAS, Cesar Classen. **O desempenho dos atributos de qualidade em serviços de conectividade de redes**: o caso de uma operadora de telecomunicações. 2005.

124 p. (Mestrado Profissionalizante em Engenharia). UFRGS, Porto Alegre, 2005.  
Disponível em:<[http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/cesar\\_c\\_sias.pdf](http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/cesar_c_sias.pdf)> Acesso em: 10 set. 2017.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SWEENEY, Dennis J.; WILLIAMS, Thomas A.; Anderson, David R. **Estatística aplicada a administração e economia**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

ZANELLA, Liana Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007.

## APENDICES

### APENDICE I – Instrumento de coleta de dados

Formulário de avaliação da qualidade dos serviços dos postos de abastecimento de combustíveis de Chapecó					
<b>Infraestrutura do estabelecimento</b>					
1 - Qual o seu grau de satisfação em relação ao acesso ao posto?					
Péssimo	Ruim	Satisfatório	Bom	Ótimo	Não sei opinar
2 - Qual o seu grau de satisfação em relação a aparência e conservação (estética) do posto?					
Péssimo	Ruim	Satisfatório	Bom	Ótimo	Não sei opinar
<b>Produtos e serviços</b>					
3 - Qual o seu grau de satisfação em relação ao preço do combustível neste posto?					
Péssimo	Ruim	Satisfatório	Bom	Ótimo	Não sei opinar
4 - Qual o seu grau de satisfação em relação a qualidade do combustível?					
Péssimo	Ruim	Satisfatório	Bom	Ótimo	Não sei opinar
5 - Qual o seu grau de satisfação em relação ao tempo/velocidade de atendimento?					
Péssimo	Ruim	Satisfatório	Bom	Ótimo	Não sei opinar
6 - Qual o seu grau de satisfação em relação a credibilidade e segurança do serviço?					
Péssimo	Ruim	Satisfatório	Bom	Ótimo	Não sei opinar
<b>Atendimento dos frentistas</b>					
7 - Qual o seu grau de satisfação em relação a cortesia e simpatia dos frentistas?					
Péssimo	Ruim	Satisfatório	Bom	Ótimo	Não sei opinar
8 - Qual o seu grau de satisfação em relação a capacidade técnica dos frentistas?					
Péssimo	Ruim	Satisfatório	Bom	Ótimo	Não sei opinar
9 - Qual o seu grau de satisfação em relação a disposição e educação dos frentistas?					
Péssimo	Ruim	Satisfatório	Bom	Ótimo	Não sei opinar
10 - Qual o seu grau de satisfação em relação ao cuidado dos frentistas com o seu veículo?					
Péssimo	Ruim	Satisfatório	Bom	Ótimo	Não sei opinar
<b>Atendimento caixa e loja</b>					
11 - Qual o seu grau de satisfação quanto a cortesia e simpatia dos atendentes do caixa e da loja?					
Péssimo	Ruim	Satisfatório	Bom	Ótimo	Não sei opinar
12 - Qual o seu grau de satisfação em relação a prestatividade dos atendentes caixa e da loja?					
Péssimo	Ruim	Satisfatório	Bom	Ótimo	Não sei opinar
<b>Classificação de importância</b>					
13 - Quais das opções abaixo são de maior importância para você?					
*Escala de 1 (maior importância) a 4 (menor importância).					
	Infraestrutura do estabelecimento				
	Produtos e serviços				
	Atendimento do frentista				
	Atendimento caixa e loja				
14 - Espaço para sugestões:					

#### PARA USO DO PESQUISADOR

Posto

Nº Cliente

## ANEXOS

## ANEXO I – Tabela para amostra

Tabela 7.1 Tabela para determinar a amplitude de uma amostra tirada de uma população finita com margens de erro de 1%, 2%, 3%, 4%, 5% e 10% na hipótese de  $p = 0,5$ . Coeficiente de confiança de 95,5%.

Amplitude da população	Amplitude da amostra com as margens de erro acima indicadas					
	± 1%	± 2%	± 3%	± 4%	± 5%	± 10%
.....	-	-	-	-	222	83
1 000	-	-	-	385	286	91
1 500	-	-	638	441	316	94
2 000	-	-	714	476	333	95
2 500	-	1 250	769	500	345	96
3 000	-	1 364	811	517	353	97
3 500	-	1 458	843	530	359	97
4 000	-	1 538	870	541	364	98
4 500	-	1 607	891	549	367	98
5 000	-	1 667	909	556	370	98
6 000	-	1 765	938	566	375	98
7 000	-	1 842	949	574	378	99
8 000	-	1 905	976	480	381	99
9 000	-	1 957	989	584	383	99
10 000	5 000	2 000	1 000	488	383	99
15 000	6 000	2 143	1 034	600	390	99
20 000	6 667	2 222	1 053	606	392	100
25 000	7 143	2 273	1 064	610	394	100
50 000	8 333	2 381	1 087	617	397	100
100 000	9 091	2 439	1 099	621	398	100
∞	10 000	2 500	1 111	625	400	100

$p$  = proporção dos elementos portadores do carácter considerado. Se  $p$  é  $< 0,5$ , a amostra pedida é menor. Nesse caso, determina-se o tamanho da amostra, multiplicando-se o dado que aparece na tabela por 4  $[p(1 - p)]$ .