

## A EVOLUÇÃO FINANCEIRA PROPICIADA PELAS DIMENSÕES DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

Recebido em 28/05/2015. Aprovado em 23/07/2015.  
Avaliado pelo sistema *double blind peer review*.

**Eric Vinicius Lucion<sup>1</sup>**  
**Geysler Rogis Flor Bertolini<sup>2</sup>**

### Resumo:

A revolução do mercado de serviços trouxe crescimento em todas as dimensões que brandam este mercado. No setor de serviços as elevações de demanda foram acentuadas assim como o aumento competitivo, o que passa a exigir movimentações estratégicas condizentes com a realidade apresentada. Neste estudo detalha-se a movimentação estratégica de uma empresa do ramo alimentício frente a este mercado. O desenvolvimento do trabalho ocorre por meio de pesquisa exploratória de estudo de caso, utilizando fontes primárias de dados documentais fornecidos pela empresa, tais como registros de caixa, assim como estudos bibliográficos acerca do conteúdo pertinente, e estudo já realizado na organização, o qual buscou a mensuração do desempenho do mercado perante seus clientes, baseados na ServQual, permitindo a adequação da organização aos pontos críticos de análise do consumidor. Desta forma, o estudo compila dados com o objetivo de verificar se a aplicação estratégica baseada na ServQual gerou aumento de resultados para a empresa, e como resultado apresenta que, um montante relativamente baixo, aplicado nos pontos corretos baseados nas dimensões de qualidade em serviços (ServQual), pode gerar resultados expressivos à organização com impacto imediato na percepção de qualidade do consumidor e, logo, no faturamento da organização.

Palavras-chave: Serviços; Alimentação; ServQual.

## THE CHALLENGE OF MEASUREMENT AND DISCLOSURE OF ENVIRONMENTAL ACCOUNTING

### Abstract:

The revolution on the service market brought growth in all dimensions that involve this market. In the service sector the elevations of demand were sharp just like the competition, what turns to claim for strategic movements befitting with the present reality. This study details the strategic movement of a food company in front of this market. The development of this study work occurs by an explorative research of case study, using primary sources of documents data provided by the firm, like cash registers, as well as bibliographic studies about the pertinent content, and study already done at the organization, which aimed measurement of a delimited market against their clients, based on ServQual, allowing the

<sup>1</sup> Mestrando em Administração pela Universidade Estadual do Paraná (PPGA-UNIOESTE). E-mail: eric\_lucion8@hotmail.com

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e professor do Mestrado Profissional em Administração (PPGA/MPA-UNIOESTE). E-mail: geysler\_rogis@yahoo.com.br

adequacy of the organization on critical points of consumer analysis. So, this study compiles data on the objective of verifying if the strategic application based on ServQual generated a result increase for the company, and with result presents that, a relatively small amount, applied on the right point based on the quality dimensions of services (ServQual), can generate expressive results for the company with immediately impact on the quality perception to the consumer and, hence, on the company's revenues.

Keywords: Services, Alimentation, ServQual.

## 1 INTRODUÇÃO

A evolução econômica em um âmbito nacional trouxe mudanças radicais no modo de vida da sociedade em geral, mudanças essas ocorridas principalmente em aspectos que tangem as características alimentares desta. Neste contexto, é prudente destacar que a concorrência deste ramo acompanhou as tendências de crescimento e se faz cada vez mais intensa e presente aos *players* deste cenário, o que intensifica a busca por diferenciais que permitam sobrevivência e crescimento.

Segundo Parasuraman, Zeithalm e Berry (1988), a assimilação dos esforços organizacionais por parte dos consumidores de serviços, ocorre através das Dimensões da Qualidade em Serviços (*ServQual*), que representam pontos críticos de análise por parte destes, e servem de base para tomada de decisão e avaliação do desempenho da empresa.

A ferramenta ServQual é aplicada em uma análise de desempenho mercadológico, avaliando o desempenho da empresa nos fatores buscados e alinhando informações obtidas a respeito do mercado em estudo (GRONROOS, 2009). Confrontando estas informações encontraram-se pontos chave de direcionamento de recursos a partir da identificação de fatores de grande valia para o consumidor, e que estavam tendo baixo desempenho por prestadores de tal serviço (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

Então, a compreensão destas dimensões aplicadas em 2012 a um estabelecimento comercial, que neste caso é uma empresa familiar atuante no ramo de prestação de serviços alimentícios há 26 anos, remeteram a possíveis estratégias mercadológicas voltadas a obtenção de diferenciais em pontos que poderiam trazer resultados de forma mais eficiente e rápida, já que aplicadas sobre pontos de influência sobre o consumidor, que de acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), buscará questões como aspectos físicos, empatia, confiabilidade, segurança e presteza para avaliar psicologicamente o desempenho da empresa em questão, sendo intrínsecos a fidelização do mesmo.

Partindo deste pressuposto pode-se questionar: As estratégias envolvendo as dimensões de qualidade em serviços aplicadas na empresa melhoraram seus resultados financeiros? Assim, o objetivo de estudo se configura em verificar se a aplicação estratégica baseada na ServQual gerou melhoria de resultados financeiros na organização em estudo.

Este estudo justifica-se pela necessidade de aprimoramento das organizações em meio a um mercado altamente competitivo, buscando ferramentas estratégicas que possibilitem a criação de diferenciais competitivos e obtenção de melhores resultados, impulsionando o crescimento organizacional e o sucesso da organização.

## 2 METODOLOGIA

A pesquisa realizada foi de cunho exploratório que, segundo Certo, Bervian e Silva (2007), estudos deste gênero propiciam ao pesquisador maior familiaridade com o fenômeno, permitindo a descoberta de novas percepções e ideias, além de permitir a descrição precisa de situações e identificação de relação entre componentes estudados.

Neste sentido fora desenvolvido um estudo de caso a respeito de estratégias adotadas por empresa do ramo alimentício, sendo esta, segundo Yin (2001), a metodologia que permite maior compreensão dos processos organizacionais, preservando suas características significativas.

A pesquisa fora embasada em dados documentais primários que são, segundo Lakatos e Marconi (2011), dados ainda não tratados e fornecidos pela própria organização de estudo, assim utilizando dados financeiros anuais arguidos pela organização, compreendidos nos anos de 2007 à 2014, demonstrando a situação anterior e posterior à aplicação das ações adotadas pela organização.

Como dados secundários foram utilizadas fontes bibliográficas e, principalmente estudos a respeito das Dimensões da Qualidade em Serviços já desenvolvidos pela organização com finalidade de avaliar seu desempenho nestas questões perante frequentadores do Terminal Rodoviário de Cascavel, que são o público alvo da empresa.

## 3 REVISÃO TEÓRICA

Serviço é o produto ofertado e fornecido através de contatos diretos do comprador com o vendedor, sendo criado basicamente por meio de ações e desempenhos, podendo assim estar ou não ligado a um produto material, porém sendo necessariamente intangível. Neste sentido, enquadra-se também o fato do serviço poder estar ligado à vantagens e satisfações agregadas à venda de um bem tangível (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002).

O setor de prestação de serviços alimentícios vem apresentando resultados de crescimento expressivos nas últimas décadas, se destacado como setor que mais gerou renda e emprego em todo o mundo (CEBRASSE, 2011). No Brasil este sucesso não fora diferente, segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), no ano de 2014 houve aumento acumulado de 8,5% em todo o setor, vindo de crescimento também no ano anterior de 6,5%. Em fevereiro de 2015 a Pesquisa Mensal de Serviços (PMS) registrou aumento nominal de 10,3%, demonstrando o potencial do setor mesmo em uma realidade econômica diferente.

Segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002) a venda de serviços ocorre de forma distinta aos produtos e exige esforços diferenciados devido a suas características específicas que são: intangibilidade, principal características da modalidade, esta retrata o fato deste não ser definido por

aspectos físicos diretos, não há contato com o produto antes de sua compra, o que dificulta a comparação e avaliação do que se está comprando; a indivisibilidade, que define a relação de dependência do serviço com seu fornecedor, pois a prestação de um serviço ocorre através e no decorrer da mão de obra de seu prestador; variabilidade, juntamente com sua impossibilidade de divisão de seu prestador, o serviço sofre alterações entre cada venda fornecida já que podem ocorrer erros e pequenas variações, tanto de produto como de seu prestador. Por fim a perecibilidade, que diz respeito a existência de um serviço no momento que é prestado exclusivamente, não podendo ser transferido ou postergado.

Estas características tendem a exercer um grau de incerteza sobre o comprador e também torna a comercialização de um serviço algo passível de consideráveis esforços mercadológicos a fim de promovê-lo ao mercado, partindo da necessidade de conferir confiança e segurança de compra a seus clientes (GROROOS, 2009).

O meio científico de entendimento deste processo é compreendido no Marketing, de ampla aplicação estratégica, mas com foco na promoção do produto/serviço e de satisfação ao consumidor, seus conceitos são recentes e se desenvolvem juntamente com a evolução dos negócios ao longo do tempo, tornando sua aplicação essencial para qualquer empresa. (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002).

Desta forma, uma organização mercantil, independente de sua finalidade comercial, mas que dependa de clientes para gerar resultados de qualquer natureza, necessita se moldar ao longo de sua existência conforme as necessidades postas pelo mercado em que atua, pensando e agindo estrategicamente de forma a perpetuar suas atividades, obtendo o sucesso buscado. (KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002).

Entende-se então que a forma eficaz de se obter tais resultados parte de uma análise sistêmica de um todo (mercado), mas principalmente, de um indivíduo que representa o fim da cadeia produtiva e que promove as movimentações financeiras de um negócio, o cliente. Seus pensamentos, expectativas e necessidades passam a ser buscados como diferencial mercadológico para o sucesso organizacional (LAS CASAS, 2001).

Tratando disso, Gronroos (2009) ressalta que o cliente é o principal causador da obtenção de lucro a curto, médio e principalmente, longo prazo em uma organização, estando intimamente ligado a sobrevivência desta no mercado, portanto as questões que abrangem a abordagem adequada dos clientes, satisfação de suas necessidades e um relacionamento mais próximo são de significativa importância para a perpetuação do negócio.

Segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002), marketing consiste em observar as necessidades não supridas pelo mercado e ofertar a este, produtos ou serviços que sanem tais necessidades ao mesmo tempo em que proporciona retorno financeiro a seus acionistas e qualifica a vida da sociedade em geral, gerando diferencial competitivo e promovendo a satisfação de seus *stakeholders*.

Assim, o marketing torna-se um instrumento de mudança e sucesso nos diversos setores comerciais do mercado, mantendo sua base científica e seu objetivo de satisfação e retenção de clientes, porém alterando sua forma prática conforme a necessidade da empresa em questão (LAS CASAS, 2009).

O marketing voltado para o setor de serviços se faz um nicho de aplicação diferenciada desta ciência. Com expansão expressiva e grande participação das riquezas geradas tanto no mercado brasileiro como mundial, assim como responsável por grande parte dos empregos, este setor torna-se

mais dinâmico ao longo dos anos, o que passa a exigir de seus players maior capacidade estratégica de ação (LAS CASAS, 2009; KOTLER; HAYES; BLOOM, 2002).

O marketing de serviços se torna mais complexo ao ponto em que as características deste setor dificultam sua mensuração de qualidade, valor e preço, restringindo a certeza que o consumidor busca de estar fazendo um bom negócio e, logo, estabelecendo obstáculos para a conclusão da compra (CEBRASSE, 2011).

Segundo Kotler, Hayes e Bloom (2002), o consumidor de qualquer produto ou serviço possui concepções mentais variadas a respeito do que necessita desta aquisição, buscando parâmetros nestas para tomar sua decisão e vai buscá-los, no caso de um produto, na comparação de marca, embalagens e preços. Já na compra de um serviço, intangível, o consumidor não possuirá bases comparativas de análise e isso aumentará seu grau de incerteza de compra.

Então, os esforços mercadológicos deste ramo devem ser focados no fornecimento de confiança e segurança quando na criação ou aprimoramento de aspectos organizacionais que sirvam de base para esta comparação, fazendo com que o consumidor interaja com o serviço prestado pela organização a partir de aspectos bem estruturados que transmitam credibilidade ao seu fornecedor (ALBRECHT, 1998).

Com a finalidade de melhor entender as características que exercem maior influência sobre consumidores de serviços, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) desenvolveram a teoria das Dimensões da Qualidade em Serviços (ServQual), a qual define variáveis compreendidas em cinco dimensões da teoria que são: Confiabilidade, Segurança, Empatia, Presteza e Aspectos Físicos, estas dimensões definidas a partir de estudos, se fazem pontos críticos de análise do consumidor que busca um serviço, assim como são utilizadas no aferimento de desempenho de uma organização perante seus consumidores.

A aferição de qualidade dos serviços prestados é dependente das expectativas psicológicas do cliente, sendo que, para que a satisfação seja alcançada, a assimilação dos esforços da empresa deve gerar impacto maior que as expectativas destes consumidores para ser bem avaliado, do contrário o cliente não estará satisfeito com sua compra (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1996).

A ServQual é o meio mais próximo de compreensão e adaptação organizacional do mercado de serviços, sendo capaz de proporcionar uma visão real dos pontos fortes e fracos da empresa fornecedora e um direcionamento correto dos recursos da empresa em pontos de maior deficiência ou impacto perante o cliente. Estes pontos são encontrados nas diversas variáveis que compõem os cinco grupos são flexíveis e devem ser moldadas conforme o que é vendido pela empresa a fim de assegurar maior eficácia dos dados (GRONROOS, 2009).

Assim, as dimensões buscam estruturar pontos que meçam a confiança que a empresa remete a seus consumidores, esta sendo de maior importância pois a intangibilidade do serviço cria incertezas a respeito de sua qualidade, assim como a capacidade da empresa conferir segurança de que a compra irá satisfazer as necessidades do cliente, a dimensão de empatia avalia a capacidade da empresa se colocar no lugar de seu cliente, saber ouvi-lo e compreendê-lo, o que irá culminar na ampliação das duas dimensões anteriores, a dimensão de presteza, que afere a maneira como que a empresa fornece seus serviços, sendo ágil e cortês na prestação do mesmo, e por fim a estruturação física da empresa, aspecto muito importante pois é onde o cliente busca as impressões iniciais sobre a empresa, e deve lhe transmitir confiança e segurança de que o serviço corresponderá a suas expectativas (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988; PELISSARI, 2014).

Aplicável a qualquer ramo prestador de serviços, a ServQual possui variação para o setor alimentício (bares, restaurantes) visto que este corresponde por grande parte do crescimento do mercado de serviços, ganhando a nomenclatura DinerServ onde são mantidas as dimensões porém alterados os subconjuntos de maneira a melhor atender as expectativas deste nicho de mercado (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; HANSEN, 2014).

Autores afirmam que, para se ter acurácia no levantamento dos dados, é necessária uma pesquisa inicial a fim de descobrir quais são os pontos que seu cliente leva em consideração tanto na escolha do prestador do serviço buscado, como na mensuração de satisfação com o serviço prestado, promovendo a relação de empresa X consumidor para o nível de fidelidade (GAZZOLI; HANCER; PARK, 2010; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Desta forma, a teoria das Dimensões se faz ferramenta estratégica robusta para um mercado cada dia mais dinâmico e concorrido, mas que, apesar de estar em franco desenvolvimento ainda sofre com falta de investimentos na relação de satisfação do cliente, o que pode servir de oportunidade para empresas se aprimorarem e alcançarem a liderança de seus mercados (ALBRECHT, 1998).

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Um segmento que atravessara um longo período de crescimento e prosperidade é o de prestação de serviços alimentícios, ou seja, bares e restaurantes em geral, que atendem a uma demanda crescente de um público com tempo reduzido, ou que simplesmente buscam maior comodidade para realizar suas refeições, ambientando um cenário favorável e viável a investimentos.

Neste mercado se insere a empresa objeto de estudo deste trabalho, esta desenvolve suas atividades no Terminal Rodoviário de Cascavel-PR (TRC) há 26 anos. Durante este período a empresa buscou aprimorar suas estruturas a fim de melhor atender seus clientes, o que conferiu-lhe um bom *marketshare* em seu nicho de mercado.

Embora participante de um mercado em franco desenvolvimento, a empresa é componente de um micromercado que se desenvolve às margens de fatores externos de grande influência, tais como políticas aduaneiras e cambiais que refletem diretamente no fluxo de turistas e comerciantes que realizam compras no Paraguai, assim como alterações de safras agrícolas pois são a base econômica da região, desta forma, estes fatores exercem pressão maior sobre este mercado e interferem em sua lucratividade e crescimento.

Além de questões exteriores, este micromercado é fechado a novos entrantes e à expansão estrutural, apresentando concorrência saturada, já que em seu interior o TRC comporta outros dez concorrentes de mesma finalidade comercial, e que apresentam tamanho, produtos e preços semelhantes em sua grande maioria, aumentando a competitividade do mercado e exigindo ações efetivas de marketing para a diferenciação e melhora do desempenho organizacional.

Dependente do mercado de viação e conseqüentemente afetado por suas variações, a empresa compartilhou de seu período de crescimento, assim como passou a partilhar do declínio de demanda por estes serviços a partir de 2010, onde a queda no faturamento passou a ser fator preocupante para a organização, como exposto no Gráfico 01.



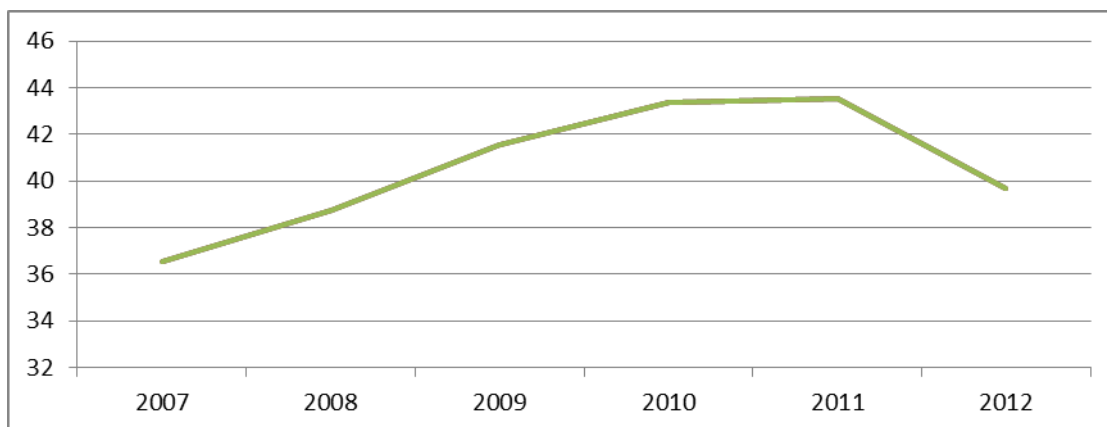


Gráfico 01 – Variação Faturamento Bruto da empresa em estudo.

Fonte: Controle financeiro. Ano: 2012.

Conforme exposto no Gráfico 01, a empresa chegou registrar aumento de 6% de faturamento de 2007 a 2008, aprimorando seus resultados entre 2008 e 2009 onde atingiu resultado 7,2% superior, porém essas taxas passaram a ser menos expressivas nos anos seguintes, onde fora registrado de 2009 a 2010, montante 4,45% maior ao período anterior. Já comparando os anos de 2010 e 2011 a empresa registrou menos de 1% de aumento, ficando abaixo da inflação de 6,5% do período segundo IBGE, o que já demonstrara retração no faturamento da empresa. No ano de 2012 esses resultados foram ainda mais alarmantes, quando apresentaram faturamento 8,86 % menor que o ano anterior.

O Gráfico 02 demonstra registros de fluxo de pessoas no TRC entre os anos de 1995 a 2012, compreendendo passageiros que embarcaram e desembarcaram no terminal, assim como os que estavam apenas em trânsito ao por ali passar, como expressado a seguir:

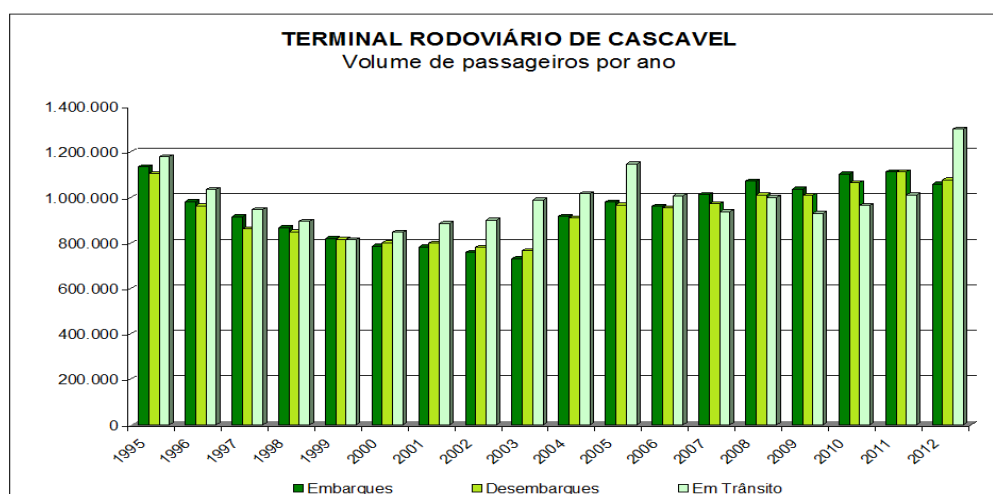


Gráfico 02 – Volume passageiros Terminal Rodoviário

Fonte: Cettrans – Companhia de engenharia de transporte e trânsito

O gráfico 02 demonstra variações contínuas no número de embarques realizados no terminal, sendo que o mercado enfrentou longo tempo de baixa e retomou crescimento no ano de 2004, onde se manteve em alta por cinco anos, oscilando em 2009 e crescendo consideravelmente em 2010 e 2011, porém nos anos que seguiram a retração foi considerável, e juntamente com aumento elevado dos custos fixos, reduziram os lucros da empresa.

Outro fator relevante a este estudo se configura no fato de que o TRC é um espaço público, e a exploração dos pontos comerciais ali presentes ocorria até 2014 pelo ganho de licitação que concedia seu uso por prazos pré-determinados. A realidade da empresa se torna

ainda mais turbulenta quando no ano de 2012, já sofrendo com quedas de faturamento, o prazo assegurado acabara, expondo a empresa a um possível encerramento de atividades.

Assim, vivendo quedas de faturamento e riscos de fechamento, a empresa buscou medidas além da redução no quadro de funcionários para amenizar estas baixas e aumentar o faturamento líquido, sendo que estas medidas não poderiam ser dependentes de altos investimentos, pois não haveria probabilidade de retorno do montante a curto prazo.

Então fora buscado maneiras de aumentar o valor percebido pelo consumidor e melhor atender à suas necessidades, e assim aplicando melhor os recursos disponíveis. Para tanto, foi aplicada uma pesquisa de marketing por Lucion (2012) junto ao público alvo da empresa, voltada a identificar quais os fatores de maior impacto na tomada de decisão do consumidor quando na escolha de qual estabelecimento realizar suas refeições.

Os resultados encontrados com esta pesquisa refletiram que os principais pontos de análise correlacionam-se com as Dimensões de Qualidade em Serviços (ServQual) proposta por Zeithalm, Parasuraman e Berry em 1985, e que buscam aferir o desempenho de uma empresa prestadora de serviços frente a seu público alvo através de cinco pontos críticos de análise, que se fazem base psicológica de aferimento da satisfação do consumidor e também aspectos buscados para a tomada de decisão do mesmo.

A tabela ServQual fora estruturada com os pontos críticos na visão do consumidor, proporcionando a partir de sua aplicação e posterior avaliação dos gestores da empresa, um foco de investimento que tende a tornar mais eficientes os esforços da organização, minimizando riscos de desperdício de recursos e proporcionando maior taxa de retorno, já que estes esforços terão percepção e absorvimento direto quando no contado do consumidor com a empresa.

A partir da aplicação e posterior coleta de dados baseados nos quesitos descritos, a empresa absorveu informações valiosas a respeito de seu desempenho sob a perspectiva mais importante para uma empresa, a do cliente. Assim como possibilitou, através da aplicação da técnica do cliente oculto de coleta de dados, na qual duas pessoas alheias às empresas analisadas e munidos de um determinado montante financeiro, realizaram refeições em cada estabelecimento do TRC, avaliando igualmente o desempenho dos concorrentes em todos os quesitos da ServQual, permitindo que a empresa melhore seu desempenho e também crie vantagens sob os pontos fracos da concorrência.

Os contratados para a pesquisa foram instruídos previamente sobre como deveria proceder a avaliação e como ocorreria a pontuação de uma forma geral, buscando evitar discrepâncias sob os objetos de estudo. Ambos avaliaram todas as empresas existindo duas avaliações para cada uma, onde a média das pontuações fora utilizada como parâmetro.

A avaliação proporcionou à empresa uma visão clara do desempenho dos fornecedores perante seu consumidor. A dimensão menos atendida por grande parte das empresas do TRC é a de aspectos físicos, demonstrando que de uma forma geral as empresas não transmitem segurança por meio de suas instalações muitas vezes precárias, aparentando desleixo e falta de higiene em muitos estabelecimentos e não estimulando sequer a entrada do cliente ao local.

Em segundo plano o que mais limita um desempenho favorável à percepção de qualidade por parte dos consumidores é a deficiência no atendimento ao público também ocorrido na maioria das organizações avaliadas, não conseguindo promover a dimensão da empatia em sua relação com os consumidores.

Pode ser constatado segundo relatos dos avaliadores, que os dois itens a cima descritos foram principais criadores de barreiras para a obtenção das dimensões de segurança e confiança por parte dos consumidores, tornando a decisão sobre alguns estabelecimentos algo difícil, e proporcionando experiências desagradáveis ao cliente.

Tratando exclusivamente da empresa em questão, as pontuações obtidas nas cinco dimensões não retratam um desempenho crítico como em alguns concorrentes, porém



pontuações mais baixas nos aspectos físicos e também na empatia demonstraram que há pontos negativos e passíveis de melhoria. Nos aspectos físicos, as principais críticas foram a respeito do desconforto estrutural gerado pela falta de mesas e, principalmente, sobre a qualidade visual dos expositores de produtos destinados à ingestão e a iluminação do ponto, o que limita a segurança de compra destes.

Na dimensão da empatia por sua vez, a empresa também demonstrara necessidade de melhorias em proporcionar maior exclusividade a cada cliente, customizar seus serviços conforme a necessidade de cada consumidor, assim como, já na dimensão da presteza, realizar atendimentos mais qualificados e rápidos, mantendo a cordialidade.

Diante destes resultados e ponderando a avaliação global do mercado, a empresa realizou investimentos nos pontos que eram tanto viáveis e compatíveis à sua condição instável, como também nos que apresentariam maior impacto referente às dimensões menos atendidas pela concorrência e que esta também estava deficitária.

O processo de mudança ocorreu em duas fases, a primeira no início do mês de outubro de 2012, e teve caráter estrutural. Nela, a empresa avaliou os seus principais aspectos visuais e que exerciam maior influência sob os clientes, os equipamentos adquiridos e o montante total investido estão descritos na Tabela 01:

EQUIPAMENTOS/REFORMAS	VALOR
ESTUFA	350,00
CAFETEIRA	270,00
REFRIGERADOR-VITRINE	5700,00
TV LED 32'	1189,00
ILUMINAÇÃO + MAO-DE-OBRA	1480,00
PINTURA TETO	400,00
<b>TOTAL INVESTIMENTO</b>	<b>9.389,00</b>

Tabela 01 – Descrição dos investimentos estruturais realizados.

Fonte: Lucion (2012).

A segunda etapa de mudanças organizacionais ocorreu no mês seguinte à primeira e teve foco no treinamento dos colaboradores, onde o método buscado para melhorar o desempenho dos mesmos fora o treinamento *in company*, onde os proprietários da empresa realizaram treinamento buscando a redução de gastos.

Neste treinamento foram debatidos os principais pontos definidos pelos clientes como importantes para sua definição de qualidade e principalmente, as questões que os clientes ocultos revelaram desempenho fraco da organização. No mesmo processo foram apresentados os valores e políticas organizacionais da empresa que até então não haviam sido de fato estruturadas.

O cálculo de custo deste treinamento foi baseado nas horas extras de cada funcionário por um período de cinco horas à base de 100%, além dos gastos com transporte e alimentação dos mesmos, totalizando um montante aproximado de R\$ 350,00. Este valor, somado com a primeira etapa de investimentos geraram um custo total de requalificação organizacional de aproximadamente R\$ 9.739,00.

A partir das modificações e investimentos realizados até novembro de 2012, a empresa passou a registrar resultados imediatos em seu faturamento, proporcionando crescimentos mensais e satisfatórios à organização como demonstra o Gráfico 03, em trimestres:

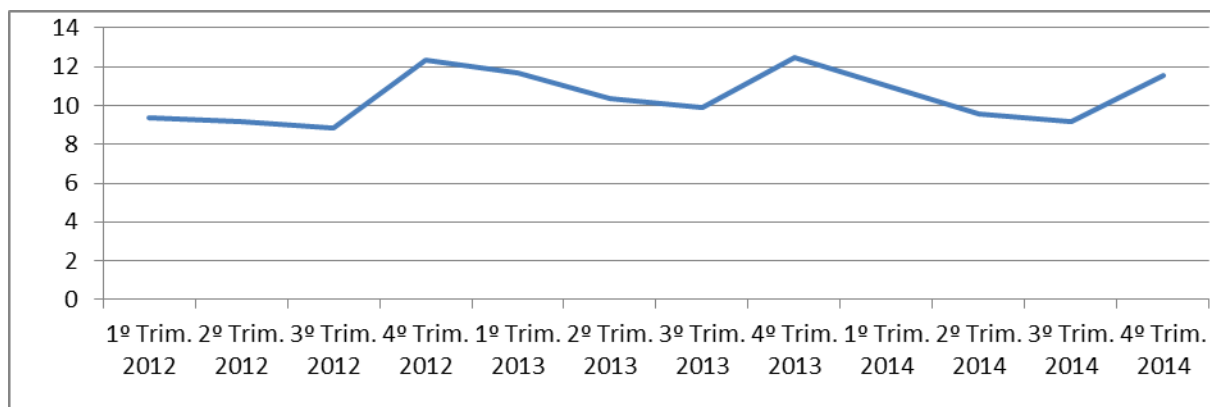


Gráfico 03 – Demonstração Faturamento Bruto, 2012 a 2014

Fonte: Empresa (2015).

O Gráfico 03 demonstra uma evolução acentuada nos primeiros meses de aplicação, mas é importante destacar que os meses de novembro, dezembro e janeiro representam a sazonalidade favorável ao setor de transportes, já que branda data comemorativa e período de férias. Porém, apesar da alta demanda o aumento de faturamento é notável, registrando aumento de 11,80 % entre os anos de 2012 e 2013.

Aqui é necessário destacar que não há dados que informam quanto ou, se ocorreram aumentos no fluxo de embarques no TRC nos anos de 2013/14, porém os dados de faturamento refletem que em 2014 a empresa teve desempenho melhor que os anteriores à aplicação estratégica (2013), porém já apresentam queda de 6,88% em relação a 2013.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das modificações e investimentos realizados até novembro de 2012, a empresa passou a registrar resultados imediatos em seu faturamento, principalmente ao término das primeiras modificações que ocorreram em outubro, demonstrando que o método de coleta de dados, assim como o embasamento do mesmo na ServQual culminaram em uma aplicação estratégica eficiente e condizente com as necessidades da empresa no dado momento, atrelando baixos investimentos e riscos, a resultados imediatos e satisfatórios para a mesma.

Porém, apesar do bom desempenho das estratégias adotadas, os dados revelam e os proprietários reconhecem que as mudanças realizadas não são duradouras. Desta forma, é de fundamental importância a aplicação frequente de uma análise ServQual para adaptação contínua às necessidades do consumidor, acarretando em sua fidelização.

De forma conclusiva é possível avaliar que as Dimensões da Qualidade em Serviços servem de guia estratégico que propicia adaptação adequada às necessidades dos consumidores de qualquer empresa prestadora de serviços, se bem adaptado, fornece resultados de forma rápida, já que facilmente assimilados, sem a necessidade de investimentos que possam comprometer a saúde financeira da organização.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem renovar a maneira de tratar seus clientes. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CEBRASSE – Central Brasileira do Setor de Serviços, 2011. Disponível em <<http://www.cebrasse.org.br>> Acesso em 03 de Maio de 2015.

CERVO, Amado. L.; BERVIAN, Pedro. A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GAZZOLI, Gabriel; HANCER, Murat., PARK; Yumi. The Role and Effect of Job Satisfaction and Empowerment On Perception of Service Quality: a Study in the Restaurant Industry. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v.10, p. 56-76, 2010.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing, gerenciamento e serviço**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2009.

HANSEN, Kai V. Development of SERVQUAL and Dineserv for Measuring Meal Experiences in Eating Establishments. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**. p. 116-134, 2014.

KOTLER, Philip.; Hayes, Thomas; Bloom, Paul N. **Marketing de serviços profissionais, estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, imagem e seus lucros**. São Paulo: Manole, 2002.

LAKATOS, Eva. M.; MARCONI, Marina A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisas bibliográficas, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. São Paulo: Atlas, 2011.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de Serviços**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009

\_\_\_\_\_. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LUCION, E. V.. **Análise da concorrência: estudo na empresa Rodolanches em Cascavel-PR**. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Paranaense, Cascavel-PR, Brasil. 2012

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L.. SERVQUAL: A multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality. **Journal of Retailing**, 12-40. 1988

\_\_\_\_\_. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research. **The Journal of Marketing**, v.49, p. 41-50, 1985.

PELISSARI, A. S.; SOLIS, D. R.; IANAGUI, E. C.; GONZALEZ, I. V. D. P.; SETUBAL, F. M. R.. **Aplicação e Avaliação do Modelo ServQual para Analisar a Qualidade do Serviço**. IN: VIII SEG e T - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014.

RYU, K.; LEE, H.; GON KIM, W. The influence of the Quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions. **International Journal of Contemporary Hospitality Management** , 200-223, 2012.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, Valerie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard. L. The Behavioral Consequences of Service Quality. **The Journal of Marketing**, v. 60 , 31-46, 1996.