

MATHEUS DOS SANTOS FONSECA

**ANÁLISE DA GESTÃO DE SERVIÇOS EM MICROEMPRESAS  
FARMACÊUTICAS DO BAIRRO SÃO JACINTO DA CIDADE DE  
TEÓFILO OTONI (MG)**

FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI  
TEÓFILO OTONI – MG

2018

MATHEUS DOS SANTOS FONSECA

**ANÁLISE DA GESTÃO DE SERVIÇOS EM MICROEMPRESAS  
FARMACÊUTICAS DO BAIRRO SÃO JACINTO DA CIDADE DE  
TEÓFILO OTONI (MG)**

Artigo Científico apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Administração das Faculdades Unificadas de Teófilo Otoni, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de Serviços.

Orientador: Professor Edvaldo Silva Dutra

FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI

TEÓFILO OTONI – MG

2018



**FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI**  
**NÚCLEO DE TCC / ADMINISTRAÇÃO**

Reconhecido pela Portaria 14 de 22/11/2011 – MEC

**FOLHA DE APROVAÇÃO**


O Artigo Científico intitulado: *Análise da Gestão de Serviços em microempresas farmacêuticas do bairro São Jacinto da cidade de Teófilo Otoni - MG,*


elaborado pelo aluno Matheus dos Santos Fonseca,

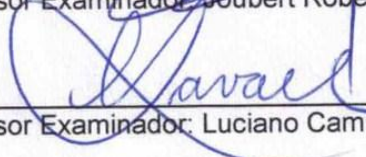
foi aprovado por todos os membros da Banca Examinadora e aceito pelo curso de Administração das Faculdades Unificadas de Teófilo Otoni, como requisito parcial da obtenção do título de

**BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.**

Teófilo Otoni, 6 de julho 2018

  
\_\_\_\_\_  
Professor Orientador: Edvaldo Silva Dutra

  
\_\_\_\_\_  
Professor Examinador: Joubert Roberto Fidelis

  
\_\_\_\_\_  
Professor Examinador: Luciano Campos Lavall

## SUMÁRIO

RESUMO.....	4
INTRODUÇÃO .....	5
1 GESTÃO DE SERVIÇOS .....	6
1.1 Caracterização da Gestão de Serviços.....	6
1.2 Qualidade percebida de serviços.....	8
1.3 Falhas durante a prestação de serviços .....	9
1.4 Melhorando a qualidade e a percepção do cliente .....	10
1.5 Gestão de serviços: um diferencial competitivo .....	11
2 MICRO E PEQUENA EMPRESA.....	12
3 MARKETING.....	13
3.1 Marketing com foco no cliente .....	14
3.2 Características comportamentais dos consumidores .....	15
3.3 Construção do valor percebido pelo cliente .....	16
3.4 Composto de marketing de serviços .....	18
4 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS TÉCNICOS .....	19
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	22
5.1 Fator Tangibilidade.....	22
5.2 Fator Confiabilidade.....	23
5.3 Fator Responsividade .....	24
5.4 Fator Segurança .....	25
5.5 Fator Empatia .....	26
CONCLUSÃO .....	28
REFERÊNCIAS.....	30
APÊNDICE.....	33

# ANÁLISE DA GESTÃO DE SERVIÇOS EM MICROEMPRESAS FARMACÊUTICAS DO BAIRRO SÃO JACINTO DA CIDADE DE TEÓFILO OTONI (MG)

Matheus dos Santos Fonseca<sup>1</sup>

## RESUMO

Este artigo foi elaborado com o objetivo de desenvolver uma análise comparativa quanto a percepção da qualidade dos serviços entre gestores e clientes das micro farmácias do bairro São Jacinto de Teófilo Otoni (MG). A partir desse objetivo, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica sobre gestão de serviços e marketing, em seguida, realizou-se um estudo de caso múltiplo com três empresas que se enquadraram na categoria em estudo, e então, aplicou-se um questionário, adaptado da Escala SERVQUAL, a uma amostra de empresas e clientes do bairro. Com a análise dos dados foi possível perceber uma grande diferença da percepção de qualidade na prestação de serviços entre os entrevistados. Concluiu-se, então, que os dirigentes das empresas em estudo não possuem conhecimento acerca da gestão de serviços, o que implica em não perceber a qualidade dos serviços no ponto de vista de seus clientes. Tendo assim, a necessidade de um estudo por parte dos gestores para melhor compreenderem os atributos desta área de estudo, a qual contribuirá para o seu desenvolvimento e uma melhor compreensão dos seus clientes.

**Palavras-chave:** Gestão de Serviços; Qualidade dos serviços; Clientes.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração nas Faculdades Unificadas de Teófilo Otoni. Endereço Postal: Rua Gilesio da Costa Marques, 316 – Bairro Matinha. CEP: 39801-364 – Teófilo Otoni-MG. E-mail: matheus-santws@hotmail.com

## INTRODUÇÃO

O presente artigo intitulado “Análise da Gestão de Serviços nas microempresas farmacêuticas do bairro São Jacinto da cidade de Teófilo Otoni (MG)” foi desenvolvido como Trabalho de Conclusão do Curso de Administração, tendo como área de concentração a Gestão de Serviços.

As organizações se encontram em um mercado competitivo, onde o cliente tem a sua disposição inúmeras empresas que podem comprar seus produtos e serviços e possui informações valiosas que o permitem julgar o melhor ambiente para fazê-lo. Diante disso, as empresas necessitam de estratégias que as colocam em lugar de destaque nesse cenário e uma eficaz gestão dos serviços fornece ferramentas e atributos que contribuem para um melhor posicionamento diante dos clientes.

Dentro desse contexto, se encontram as micro e pequenas empresas com uma taxa de mortalidade alta nos seus primeiros anos de atividade, segundo o Sebrae (2016). A maioria das empresas do bairro São Jacinto de Teófilo Otoni se enquadram nessa categoria, assim, surge a proposta de análise comparativa das percepções dos clientes e dos gestores das micro farmácias deste bairro. Portanto foi definida a seguinte pergunta problema: de que forma a Gestão de Serviços é percebida pelos clientes e pelos dirigentes dos microempreendimentos comerciais das farmácias do bairro São Jacinto da cidade de Teófilo Otoni?

Para atingir o objetivo de comparar as percepções dos clientes e gestores das micro farmácias do bairro São Jacinto, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica para melhorar o entendimento acerca do referido tema. Para que houvesse uma coleta de dados fidedigna foi realizado um estudo de caso múltiplo tendo três micro farmácias do bairro como objeto do estudo.

O presente artigo está dividido em cinco capítulos, no qual o capítulo 1 aborda a Gestão de Serviços, onde se conceitua, caracteriza e relata a importância da Gestão de Serviços nas organizações. O capítulo 2 trata da Micro e Pequena empresa, apresentando o seu enquadramento e como estas empresas contribuem para a economia nacional. O capítulo 3 discorre sobre o Marketing, conceituando e descrevendo as influências do Marketing nas organizações. O capítulo 4 apresenta a Metodologia e Procedimentos Técnicos, descrevendo quais procedimentos técnicos

foram adotados para análise do artigo. Finalmente o capítulo 5 traz a análise dos Dados, apresentando os resultados em quadros, seguidos da conclusão.

## **1 GESTÃO DE SERVIÇOS**

Nos últimos anos é notável a crescente preocupação com a maneira de se prestar um serviço, por parte das organizações. Países desenvolvidos e em desenvolvimento investem cada vez mais em capital humano, não apenas para agregar valor à produtos ou setores produtivos, mas também como um diferencial perante seus concorrentes. A constante busca pela produtividade (produzir mais com menos) e a concorrência acirrada, estão fazendo com que as empresas invistam em ativos intangíveis.

Sobre a definição de serviços, Kotler (2006, p. 397) conceitua como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”. Corroborando com o autor acima citado e acrescentando a idealização de valor ao serviço prestado, Dias (2003 apud GIMENEZ, 2012, p. 31) diz que serviço é um “produto intangível, podendo ser entendido como uma ação ou um desempenho que cria valor por meio de uma mudança desejada no cliente ou em seu benefício”. Entende-se, portanto, serviços como a entrega de um valor para o cliente, através de um desempenho que “acontece com confiança, acolhimento, troca, cooperação e compreensão” (SPILLER, 2015, p. 5).

### **1.1 Caracterização da Gestão de Serviços**

O que diferencia os produtos de serviços são suas características. Kotler (2006, p.399) apresenta quatro características para melhor definição: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Serviços são experiências vividas durante a prestação do serviço, onde o produto não é físico, ou seja, não pode ser tocado como os demais bens (GIMENEZ, 2012, p. 32). A produção e o consumo do serviço são, de modo geral, simultâneos, obtendo assim uma interconexão entre

cliente e o prestador. Para isso a presença e disponibilidade do cliente são muito importantes. A interação prestador de serviços-cliente é uma característica especial do marketing de serviços (KOTLER, 2006, p.400), se executada com excelência pode ser usada como um diferencial competitivo. Acerca da inseparabilidade, Spiller (2015, p. 7) diz que “exige, portanto, a necessidade de habilidade de relacionamento com o cliente, cria oportunidades especiais de diferenciação dos concorrentes e entregando o resultado do esforço pessoal.”

Como dependem de por quem, onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis (KOTLER, 2006, p.400). Ou seja, a prestação de serviços pode ser personalizada de acordo com a necessidade de cada cliente. Diante disso “a consequência é que a qualidade do serviço depende das pessoas que o prestam e o consomem. E o segredo do serviço é conseguir, respeitando-se a variabilidade, estabelecer padrões mínimos que garantam uma performance adequada ao serviço” (KAHTALIAN, 2002, p. 4). Ainda sobre a variabilidade, Hoffman e Bateson (2003 apud GIMENEZ, 2012, p. 33) a definem como característica específica dos serviços que provém da variação de consistência da prestação de um serviço para outro. Podendo assim, o prestador tirar proveito desta variação customizando serviços que satisfaçam as necessidades específicas dos consumidores.

As características supracitadas reforçam o que traz a quarta, que é a perecibilidade, os serviços não podem ser estocados pois além de intangíveis, são inseparáveis da sua prestação. “A perecibilidade não é considerada um problema quando a demanda do mesmo é estável” (KOTLER, 2006, p.401). A prestação de serviço é realizada em um momento e espaço específico, desta forma não pode ser guardado para um outro tempo. Há momentos em que a demanda está baixa e o prestador necessita arcar com custos operacionais sem ter a quem prestar o serviço. Em outros momentos, a empresa pode perder clientes por não conseguir atender a todos, por conta do excesso de demanda.<sup>2</sup> A empresa, portanto, deve encontrar o ponto ideal entre oferta e demanda na prestação de serviços.

---

<sup>2</sup> [http://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Administracao/Marketing\\_FAE.pdf](http://www.cairu.br/biblioteca/arquivos/Administracao/Marketing_FAE.pdf)



## 1.2 Qualidade percebida de serviços

Para explicar sobre a qualidade dos serviços, deve-se ter um breve entendimento do conceito de qualidade, que de acordo com Maximiano (2004 apud GIMENEZ, 2012, p. 41) “qualidade, entres os gregos, era o ideal de excelência. Excelência é a característica de que distingue algo pela superioridade em relação aos semelhantes e depende do contexto.” Reforçando a conceituação feita acima Gomes (2004, p. 7) diz que a “qualidade de um serviço é percebida quando na sua prestação é alcançada ou superada a expectativa do consumidor.”

A qualidade de todo e qualquer serviço, seja ele de uma empresa de prestação de serviços ou manufatura, é avaliada durante a prestação do serviço. É nesse momento que o cliente determina o quão satisfatório foi a sua experiência. No momento em que os vendedores não demonstram interesse no atendimento, mas pelo contrário, se mostram entediados e sem capacidade para esclarecer as dúvidas dos clientes, estes não procurarão esta organização para futuras transações (KOTLER, 2006, p.406).

Para fortificar as definições aqui apresentadas, sobre qualidade nos serviços, Gomes diz que:

a qualidade de um serviço é avaliada em função de dois componentes principais: a qualidade técnica do serviço – qualidade dos resultados desejados pelos clientes ou fiabilidade do serviço – e a qualidade funcional – qualidade do processo a que os clientes se submetem para obterem os resultados desejados. A qualidade funcional é por natureza subjetiva, a satisfação de cada cliente com o serviço resulta da comparação entre a sua percepção de qualidade do serviço e as suas expectativas (GOMES, 2004, p. 17).

Em concordância com Maximiano, Galé (1996 apud ASSIS 2013, p. 32) define qualidade percebida como a opinião dos clientes sobre os produtos e serviços, comparativamente com os da concorrência. Compreende-se, então, que a qualidade percebida pelos clientes depende se a sua expectativa foi alcançada ou superada e da avaliação comparativa das atribuições dos serviços prestados pela concorrência.

Complementando a linha de raciocínio do autor acima citado, Gimenez ainda diz que:

Expectativas são influenciadas pelas comunicações boca a boca, por necessidades especiais, pelas experiências passadas e por atividades promocionais, enquanto experiências reais são determinadas pela forma como uma empresa presta seus serviços (GIMENEZ, 2012, p. 44).

Pode-se compreender então, a qualidade percebida dos serviços como o alcance ou superação das expectativas dos consumidores através das experiências vivenciadas no momento da prestação de serviço pela empresa.

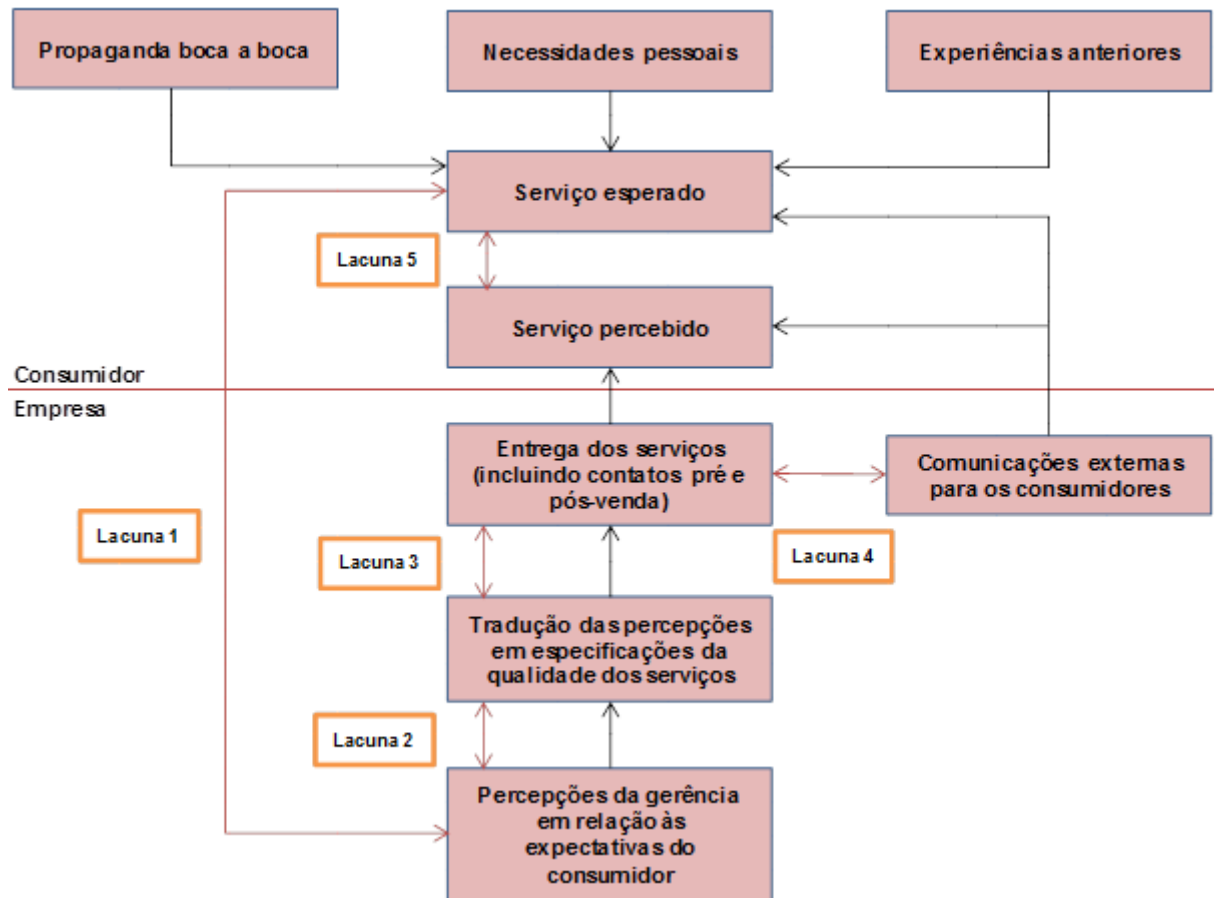
### **1.3 Falhas durante a prestação de serviços**

Por conta da dificuldade de mensurar a qualidade de serviços, devido às suas características como a intangibilidade, Bachman (2002 apud VEIGA; FARIAS, 2005, p. 5) defende a necessidade em desenvolver um modelo de questionário capaz de mensurar a opinião dos clientes quanto ao serviço prestado e do que realmente recebe. Tal modelo foi desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry.

Parasuraman, Zeithaml e Berry formularam um modelo de qualidade de serviços que identifica cinco falhas que levam a prestação de serviços ao fracasso:

lacuna 1: entre as expectativas do consumidor e as percepções da gerência;  
lacuna 2: entre as percepções da gerência e as especificações da qualidade dos serviços;  
lacuna 3: entre as especificações da qualidade dos serviços e sua entrega;  
lacuna 4: entre a entrega dos serviços e as comunicações externas;  
lacuna 5: entre o serviço percebido e o serviço esperado (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985 apud KOTLER, 2006, p.406).

Figura 1: Modelo de qualidade de serviços



Fonte: adaptado de KOTLER, 2006, p. 407.

#### 1.4 Melhorando a qualidade e a percepção do cliente

Kotler (2006, p.407) traz cinco fatores determinantes da qualidade dos serviços, baseado nas pesquisas feitas por Parasuraman, Berry e Zeithaml, os quais ele considera os “pioneiros em pesquisas acadêmicas sobre serviços” (KOTLER, 2006 p.411). São esses fatores: 1) confiabilidade – a habilidade de prestar o serviço exatamente comprometido; 2) capacidade de resposta – a disposição de ajudar os clientes e de fornecer o serviço dentro do prazo estipulado; 3) segurança – o conhecimento e a cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança e segurança; 4) empatia – a atenção individualizada dispensada aos clientes; 5) itens tangíveis – a aparência das instalações físicas, dos equipamentos, dos funcionários, e do material de comunicação.

Baseados nesses cinco fatores, esses pesquisadores criaram a chamada escala SERVQUAL com 22 itens (KOTLER, 2006, p.408). Com essa tabela, o prestador é capaz de mensurar quão satisfatório o serviço está sendo para o cliente baseando, de forma simples, em quantos itens desta tabela conseguem consumir.

Quadro 1: atributos SERVQUAL

<b>TANGIBILIDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar disposição para ajudar os clientes</li> <li>• Estar preparado para atender às solicitações do cliente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipamentos modernos</li> <li>• Instalações físicas com visual atraente</li> <li>• Funcionários com aparência asseada e profissional</li> <li>• Materiais visualmente atraentes associados ao serviço</li> </ul>	<b>SEGURANÇA</b>
<b>CONFIABILIDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispor de funcionários que inspiram confiança nos clientes</li> <li>• Fazer os clientes se sentirem seguros em suas transações</li> <li>• Dispor de funcionários que são consistentemente cordiais</li> <li>• Dispor de funcionários que têm o conhecimento necessário para esclarecer dúvidas dos clientes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar o serviço como prometido</li> <li>• Mostrar segurança ao lidar com os problemas do cliente</li> <li>• Entregar o serviço certo na primeira vez</li> <li>• Entregar os serviços no prazo prometido</li> <li>• Manter registros sem erros</li> </ul>	<b>EMPATIA</b>
<b>RESPONSIVIDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar aos clientes atenção individual</li> <li>• Dispor de funcionários que tratam os clientes com atenção</li> <li>• Ter em mente os melhores interesses do cliente</li> <li>• Dispor de funcionários que entendem as necessidades dos clientes</li> <li>• Oferecer horário de funcionamento conveniente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter o cliente informado sobre a data em que o serviço foi realizado</li> <li>• Efetuar um atendimento rápido aos clientes</li> </ul>	

Fonte: adaptada de KOTLER, 2006, p.408.

### 1.5 Gestão de serviços: um diferencial competitivo

Através da gestão de serviços as organizações podem obter vantagens no mercado. Ela agrega valor aos produtos da empresa; fideliza os clientes; auxilia nas estratégias de marketing; dar suporte às estratégias competitivas e mercadológicas da empresa.

Os resultados de uma boa gestão de serviços podem ser potencializados se agregada ao marketing.

Como serviços são interações afetadas por uma série de elementos, adotar uma perspectiva de marketing holístico é especialmente importante. O resultado do serviço e a possibilidade de as pessoas permanecerem fiéis ao prestador são influenciados por uma série de variáveis. Keaveney identificou mais de 800 comportamentos críticos que fazem os clientes mudar de empresa prestadora (KOTLER, 2006, p. 405).

O marketing induz os outros setores da organização a fazerem marketing. Voltado para o prestador, o marketing interativo é a “habilidade dos funcionários em servir o cliente” (KOTLER, 2006, p.405).

Em busca pelo aumento da produtividade, muitas empresas optam em reduzir a qualidade percebida. Algumas atitudes levam a padronização excessiva e privam o cliente de um atendimento personalizado. Kotler (2006, p. 405) reafirma que além de oferecer alta tecnologia, as organizações devem oferecer aos seus clientes um alto nível de envolvimento pessoal.

Produtos e serviços são facilmente copiados pela concorrência. O que vai diferenciar e elevar o nível competitivo da organização é a maneira como a prestação do serviço é executada. E para isso, o capital intelectual (humano) é indispensável.

O conhecimento e os ativos intangíveis surgiram como os principais impulsionadores da vantagem competitiva das organizações. A rápida expansão do mercado e o aumento da tecnologia, faz com que os bens intangíveis das organizações sejam a base do seu diferencial competitivo. Dornelas (2003, p.5) afirma que o principal ativo das empresas atuais são as pessoas.

## **2 MICRO E PEQUENA EMPRESA**

O Sebrae define micro e pequena empresa como<sup>3</sup>:

A microempresa será a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00.

---

<sup>3</sup> Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-asdiferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei>>

Entende-se então que estas empresas são definidas com base na sua receita bruta anual. Segundo, também o SEBRAE, estas empresas representam 90% das empresas brasileiras, portanto, são grandes fornecedoras de emprego, renda e fortalecem a economia do país.

As atividades desenvolvidas nestas empresas contribuem em 27% no Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. Representam 53,4% do PIB no comércio do Brasil. No setor de serviços, 36,3% da produção nacional provém dos pequenos negócios.

### **3 MARKETING**

Marketing é área de conhecimento que busca estrategicamente estudar os relacionamentos, comerciais ou não, de organizações e seus clientes com o objetivo de transformar suas ideias e necessidades em produtos e serviços, ou como uma das definições atuais é a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais (KOTLER; KELLER, 2015, p.3). Apoiando o ponto de vista do autor acima citado, a AMA - *American Marketing Association* define marketing como a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo (AMA, 2016). Entende-se, portanto, o marketing como a arte de compreender os anseios e necessidades da sociedade e atender tais demandas através de trocas de valores reconhecidos por cada envolvido nas transações.

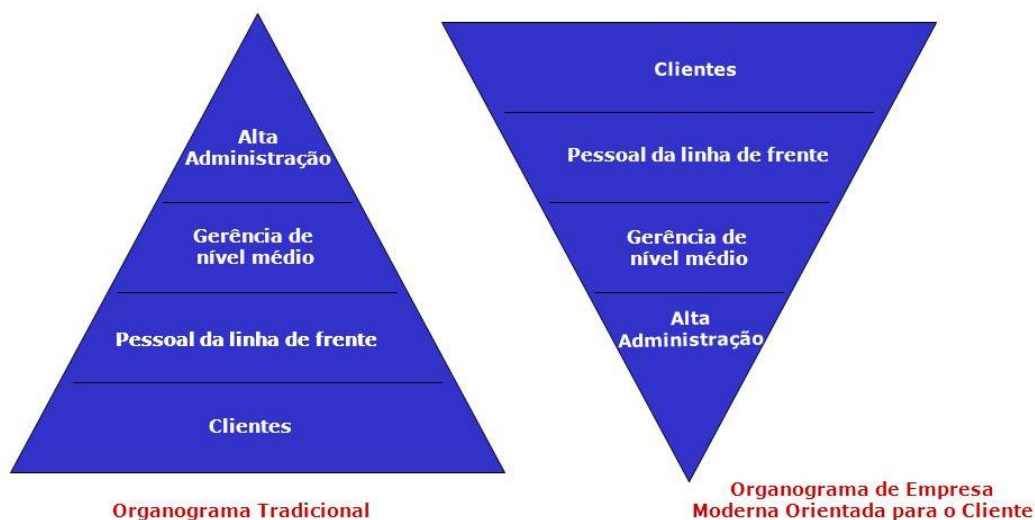
Marketing é o conjunto de atividades organizadas sistematicamente em uma empresa, constituída por todos os envolvidos em suas atividades e não se limita a seu departamento, com o intuito de satisfazer as necessidades dos seus consumidores com um produto ou serviço através de uma troca (OLIVEIRA, 2007, p. 22). Analisando as explicações dos autores acima citados, entende-se que o marketing visa não somente identificar as necessidades dos clientes, mas também entendê-las para que o produto ou serviço entregue, tenha o valor buscado pelos consumidores.

### 3.1 Marketing com foco no cliente

Com o aumento da concorrência acirrada a cada dia, as organizações buscam melhores formas de atingir suas metas. Porém, se elas tivessem a capacidade de elaborar um plano de marketing, ao invés de um plano de vendas, poderão se destacar frente à suas concorrentes. Um plano de marketing bem elaborado tem foco no cliente, pois são para eles e por eles que todos os produtos e serviços são criados. “Os clientes são a única razão para construir fábricas, contratar funcionários, agendar reuniões, instalar cabos de fibra óptica ou se engajar em qualquer atividade empresarial. Sem clientes, não há negócios” (KOTLER; KELLER, 2015, p. 129).

Se a alta administração entende que o cliente é a parte mais importante dos processos da empresa, que tudo deve ser pensado e planejado tendo ele como foco principal, consideram o organograma tradicional, mostrado na Figura 2, ultrapassado (KOTLER; KELLER, 2015, p. 130). O autor ainda diz que, as organizações que tem seu plano de marketing bem aperfeiçoado, utilizam a pirâmide invertida, orientada para o cliente.

Figura 2: Organograma Tradicional X Orientado para o Cliente



Fonte: adaptado de KOTLER; KELLER, 2015, p. 130.

No topo desta pirâmide estão os clientes; em seguida, vêm os colaboradores que tem contato direto com os clientes; abaixo a gerência de nível intermediário que tem a função de dar apoio ao pessoal da linha de frente para que possam atender com qualidade os clientes; e na base a alta administração com a função de contratar profissionais qualificados da média gerência e dar-lhes suporte. Portanto, todos os colaboradores da empresa devem estar engajados nos interesses dos clientes, trabalhando em prol da melhor forma de atendê-los e satisfazer suas necessidades colocando-os como alta prioridade e não ao contrário.

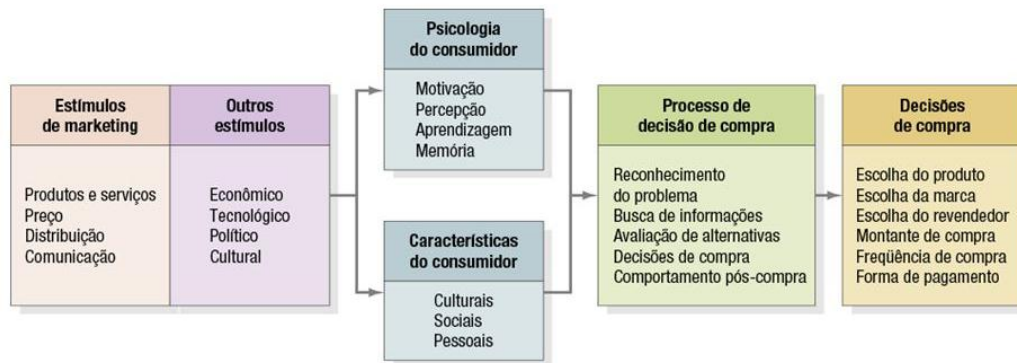
### **3.2 Características comportamentais dos consumidores**

Os clientes fazem comparações de uma empresa com a outra, analisam seus produtos e comportamentos, o que fica em evidencia é como esses e os futuros clientes veem a empresa em relação à concorrência. Através de opiniões, experiências, propaganda boca a boca os consumidores constroem uma hierarquia de valores e através disso tomam a decisão de compra (TEIXEIRA; DE FREITAS, 2004, p. 5). Essa caracterização corrobora com a colocação de Kotler e Keller, onde dizem que “o comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais e pessoais. Entre eles, os fatores culturais exercem a maior e mais profunda influência” (KOTLER; KELLER, 2015, p. 164).

Como demonstrado na Figura 3, Kotler e Keller (2015, p. 172) dizem que “estímulos ambientais e de marketing penetram no consciente do comprador, e um conjunto de fatores psicológicos combinados a determinadas características do consumidor levam a processos de decisão e decisões de compra.” Os autores seguem dizendo ainda que, a função dos profissionais do marketing é entender como o consciente do comprador reage aos estímulos externos resultando na decisão de compra.



Figura 3: Modelo do comportamento do consumidor



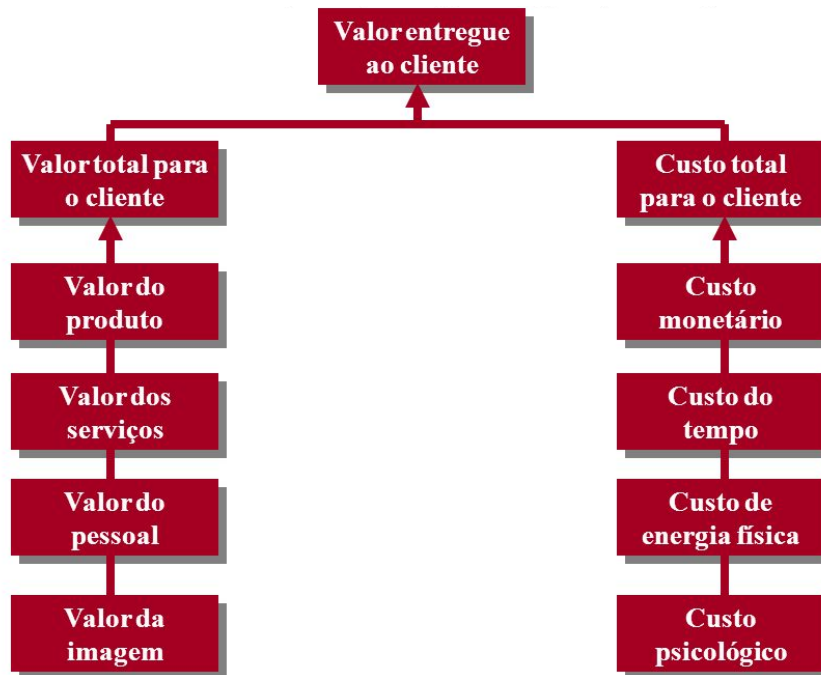
Fonte: adaptado de KOTLER; KELLER, 2015, p. 172.

### 3.3 Construção do valor percebido pelo cliente

Atualmente, os clientes estão cada vez mais informados e possuem meios de avaliar a qualidade dos produtos e serviços ofertados, podendo assim, argumentar com as empresas e buscar melhores alternativas.

De acordo com Kotler e Keller (2015) os clientes procuram produtos e serviços com um valor percebido que supere os custos envolvidos, eles estimam qual oferta entregará um maior valor percebido e então tomam a decisão, conforme mostra a Figura 4:

Figura 4: Modelo do comportamento do consumidor



Fonte: adaptado de KOTLER; KELLER, 2015, p. 131.

Os autores acima citados definem valor percebido pelo cliente como a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a serviço ou produto e as alternativas percebidas. Por outro lado, o benefício total para o cliente se refere ao valor monetário de um conjunto de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos que os consumidores de determinado produto ou serviço em função dos benefícios de produto, pessoal e imagem. O custo total para o cliente é definido pelos autores como o conjunto de custos que os consumidores esperam ter para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto incluindo os custos monetários, de força física e psicológicos. Entende-se então, que o valor percebido pelo cliente é a diferença entre o produto ou serviço que o consumidor adquire e os custos que ele assume pelas diferentes alternativas possíveis.

### 3.4 Composto de marketing de serviços

Na original concepção do mix marketing, ele é composto por quatro elementos: produto, preço, praça e promoção. Zeithaml et al. (2014, p. 25) conceituam o mix como variáveis controladas pelas empresas e utilizadas para atender ou comunicar-se com os clientes, e sua efetividade ocorre através das verbas aplicadas em cada um de seus elementos, de maneira a contribuir com todos os aspectos organizacionais (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2012).

Por conta das características, já citadas aqui, que diferenciam o produto do serviço como a venda do produto que é após a produção e a dos serviços que é feita antes da prestação, o último apresenta riscos mais altos devido ao cliente não ter oportunidade de experimentar o serviço antes da venda (PEREIRA ET AL. 2015, p.4). Os autores seguem dizendo ainda que, devido a esses altos a organização precisa de um composto de marketing voltada para a prestação de serviços, assim sendo, a empresa necessita de um marketing de serviços que produza efeito positivo na sua estratégia, para tal foram acrescentados três elementos ao composto de marketing de serviços: pessoas, processos e evidência física. Eles são considerados importantes, uma vez que os serviços normalmente são produzidos e consumidos concomitantemente (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2010).

Figura 5: Mix de Marketing

Produto	Ponto	Promoção	Preço
Características físicas do produto	Tipo de canal	Combinado de promoções	Flexibilidade
Nível de qualidade	Exposição	Pessoal de vendas	Nível de preço
Acessórios	Intermediários	Seleção	Termos
Embalagem	Locais das lojas	Treinamento	Diferenciação
Garantias	Transporte	Incentivos	Descontos
Linhas de produto	Armazenagem	Propaganda	Abatimentos
Branding	Gestão de canais	Tipos de mídia	
		Tipos de anúncio	
		Promoção de vendas	
		Publicidade	
		Estratégias para a Internet/web	

Fonte: Adaptado de ZEITHAML et al. 2014, p. 26.

Um dos elementos do composto de marketing de serviços é Pessoas, que segundo Akroush (2011 apud PEREIRA et al. 2014, p. 5), em seu estudo, menciona este fator como o de mais influência dentre os demais. Este elemento é composto por todos os atores humanos que participam da execução do serviço e que de alguma maneira, com comportamento e atitudes, influenciam na percepção do cliente (ZEITHAML ET AL. 2014, p. 26). O próximo fator é o Processo, que é “composto pelos processos, pelos mecanismos e pelo fluxo de atividades reais pelos quais o serviço é executado – a concretização dos serviços e os sistemas operacionais” (ZEITHAML ET AL. 2014, p. 26). Os autores ainda denominam o próximo fator, Evidências Físicas, como o local onde a empresa e os clientes se relacionam e por tanto, onde a execução do serviço acontece e muitos fatores tangíveis contribuem para um melhor desempenho dos prestadores.

#### **4 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS TÉCNICOS**

A pesquisa realizada foi classificada como descritiva e exploratória. Descritiva porque foi desenvolvida com intuito de descrever fenômenos que se manifestam no ambiente em estudo, demonstrados através de dados colhidos do questionário aplicado e esta ação baseou-se na conceituação de Gil que diz que:

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002, p. 42).

Incluiu uma característica exploratória, pois visou tornar mais explícito o problema em estudo, podendo assim, construir hipóteses, aprimorar ideias e/ou descobrir intuições (GIL, 2002, p. 41). Zanella afirma que:

Esta pesquisa tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno. Segundo o autor, esse tipo de pesquisa, aparentemente simples, explora a realidade buscando maior conhecimento, para depois planejar uma pesquisa descritiva (ZANELLA, 2009, p. 80).

Foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica com o intuito de ampliar o conhecimento acerca dos temas em estudo. Este tipo de pesquisa baseia-se nas informações disponíveis em fontes bibliográficas como livros e artigos publicados (ZANELLA, 2009, p. 82). Gil (2002, p. 45) denota a principal vantagem desta pesquisa sendo o fato dela “permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

Também foi realizado um estudo de caso múltiplo em 3 microempresas do ramo farmacêutico do bairro São Jacinto da cidade de Teófilo Otoni – MG. O estudo de caso consiste no estudo aprofundado de um ou poucos objetos, afim de ampliar e detalhar o conhecimento acerca destes objetos, tarefa difícil de realizar mediante a outros tipos de estudos (GIL, 2002, p. 54).

Segundo Yin, um estudo de caso é uma investigação empírica que:

- investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos;
- enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados;
- baseia-se em várias fontes de evidências; e, como outro resultado; e
- beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados (YIN, 2001, p. 32).

O desenvolvimento da pesquisa através de um estudo de caso múltiplo foi baseado também na argumentação de Yin (2001), na qual ele diz que:

Pode-se utilizar a técnica de estudos de casos múltiplos. Mas não se trata de generalizações estatísticas, onde se buscam, nos casos analisados, amostras estatisticamente representativas, mas de generalizações em nível analítico, tornando-se úteis os estudos de caso principalmente quando o objetivo é auxiliar na elaboração ou aprimoramento de teorias (YIN, 2001).

Gil (2002, p. 55) opina que este tipo de estudo proporciona uma visão global do problema ou permite identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados. Partindo deste pressuposto, foi adotado o estudo de caso múltiplos em 3 microempresas do ramo farmacêutico com o intuito de analisar a percepção de qualidade dos gestores e dos clientes, os quais possivelmente mantêm uma relação continua podendo assim, contribuir para as análises pertinentes a este estudo utilizando os fatores atribuídos ao questionário.

Para chegar a uma conclusão, utilizou-se o método hipotético indutivo, uma vez que sua análise parte de fatos particulares para fatos universais (ZANELLA, 2009, p.

59), ou seja, a conclusão dos dados se dá a partir das respostas dos dirigentes e dos clientes das 3 micros farmácias do bairro São Jacinto da cidade de Teófilo Otoni.

Classificada como quantitativa, em seu aspecto quantitativo a pesquisa foi desenvolvida com a preocupação de demonstrar a representação numérica e a quantificação dos resultados, podendo assim, medir as opiniões, atitudes, preferências e comportamentos dos entrevistados (ZANELLA, 2009, p. 77). A autora Zanella (2009, p.77) prossegue dizendo que a pesquisa quantitativa é a melhor alternativa quando o pesquisador deseja analisar dados tendo a prestação de serviços como objeto de estudo, definindo uma amostra esta pesquisa permite mensurar a qualidade do serviço. A partir dessa colocação, foi aplicado o questionário SERVQUAL aos dirigentes das 3 microempresas farmacêutica do bairro São Jacinto da cidade de Teófilo Otoni e em seguida configurada como amostra intencional, ou seja, o pesquisador quem escolheu a quantidade, foi aplicado o mesmo questionário a 30 clientes de cada empresa, afim da aplicação ser igualitária as organizações.

Acerca da amostra intencional Gil diz que:

Uma amostra intencional, em que os indivíduos são selecionados com base em certas características tidas como relevantes pelos pesquisadores e participantes, mostra-se mais adequada para a obtenção de dados de natureza qualitativa (GIL, 2002, p. 145).

A partir do embasamento teórico foi aplicado o questionário SERVQUAL<sup>4</sup>, o qual já foi mencionado e explanado acima. O mesmo foi aplicado em duas vertentes, uma voltada para os dirigentes das empresas em estudo e uma voltada para os clientes destas organizações, com o intuito de realizar uma análise comparativa a partir das percepções de cada grupo de entrevistados. Após a aplicação do questionário, realizou-se uma análise dos dados coletados, onde comparou-se a percepção de ambos os grupos afim de encontrar um alinhamento ou discrepância entre os pontos de vista, em seguida, foram dispostas as considerações do pesquisador acerca dos resultados em confronto com os objetivos do objeto de estudo.

Após ter todos os questionários respondidos, foi feita uma média dos valores recolhidos dos grupos dos dirigentes de cada variável de cada fator analisado e o mesmo foi feito com o grupo dos clientes. Em seguida, realizou-se uma subtração da

---

<sup>4</sup> <http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-46-num-4-ano-2006-nid-44794/>

média encontrada pelos clientes pela média encontrada pelos dirigentes. Uma vez que a média dos clientes fosse maior do que a dos dirigentes, o que resultaria em um resultado negativo, isso indicaria que a percepção de qualidade dos dirigentes não é compatível com a dos seus clientes e que algo em sua comercialização de produtos/serviços necessita de ajustes.

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo será disposta a análise comparativa feita através da aplicação do questionário SERVQUAL no mês de abril de 2018 tendo como apoio um estudo de caso múltiplo. Este estudo foi realizado em três microempresas do ramo farmacêutico do bairro São Jacinto da cidade de Teófilo Otoni. O bairro citado é um dos 65 bairros da cidade, a sua população é de aproximadamente 2.895 pessoas (IBGE, 2010). Segundo o Uai Teófilo Otoni (2016), o bairro possui 79 empresas atuantes, das quais três são microempresas farmacêuticas.

Para facilitar, a análise foi dividida conforme os cinco fatores da Tabela SERVQUAL: Tangibilidade, Confiabilidade, Responsividade, Segurança e Empatia. Em cada subcapítulo foi disposta a comparação da percepção dos clientes e dos dirigentes em relação a cada fator mencionado e o que pode ser observado a partir dos dados colhidos.

### **5.1 Fator Tangibilidade**

O Fator Tangibilidade abrange os aspectos físicos da empresa em estudo, pode ser a sua localização, o estacionamento, a disposição dos produtos e dos colaboradores, as suas vestimentas, etc. Aqui deve ser analisado como esses aspectos são apresentados aos clientes.

A tabela a seguir apresenta a análise comparativa da percepção dos gestores e dos clientes em estudo, quanto aos fatores intangíveis, que são aspectos físicos da empresa, localização, etc.

Quadro 2: Percepção dos entrevistados quanto ao Fator Tangibilidade

<b>Fator</b>	<b>Nº</b>	<b>Pergunta da área</b>	<b>Gestores</b>	<b>Clientes</b>	<b>Qualidade</b>
<b>Tangíveis</b>	1	Localização da empresa	5,00	4,17	<b>-0,83</b>
	2	As instalações físicas são visualmente atraentes	4,67	4,26	<b>-0,41</b>
	Média Geral Final do Fator				<b>-0,62</b>

Fonte: do próprio autor a partir dos dados da aplicação do questionário.

Percebe-se que a diferença entre a nota média dada pelos clientes quanto a percepção de qualidade dos aspectos físicos das empresas e a nota média dada pelos gestores quanto aos mesmos aspectos, disposta na coluna qualidade do quadro, é inferior a 1. Diante disso, analisa-se que há uma discrepância negativa nas percepções de qualidade entre os grupos entrevistados, ou seja, na percepção dos clientes as empresas não apresentam aspectos físicos com condições que superam as expectativas dos seus clientes, dessa forma, elas deixam de ofertar a qualidade desejada pelos seus consumidores.

## **5.2 Fator Confiabilidade**

Este fator implica os aspectos que passem confiança aos clientes na comercialização dos produtos/serviços. Deve ser analisado se os clientes se sentem confiantes ao receberem o atendimento da empresa, se os clientes confiam nestas organizações para solucionarem os seus problemas, etc.



Quadro 3: Percepção dos entrevistados quanto ao Fator Confiabilidade

<b>Fator</b>	<b>Nº</b>	<b>Pergunta da área</b>	<b>Gestores</b>	<b>Clientes</b>	<b>Qualidade</b>
<b>Confiabilidade</b>	3	Atendimento ao consumidor	4,33	4,19	<b>-0,14</b>
	4	A empresa presta serviço confiável	5,00	4,38	<b>-0,62</b>
	5	A empresa transmite honestidade	5,00	4,71	<b>-0,29</b>
	6	Os funcionários garantem um bom produto	5,00	4,34	<b>-0,66</b>
	7	Cumprem os prazos estabelecidos	4,67	4,82	<b>0,16</b>
	8	Disponibilidade da empresa em solucionar problemas	5,00	4,59	<b>-0,41</b>
	<b>Média Geral Final do Fator</b>				

Fonte: do próprio autor a partir dos dados da aplicação do questionário.

Analisando a tabela, é perceptível que a maioria dos aspectos de confiabilidade apresentam notas média abaixo de 1. Portanto, entende-se que as empresas não transmitam um nível de confiabilidade, nos seus processos, que contribuem para atingir a qualidade de serviços prestados desejada pelos clientes. Com exceção do item 7, cumprem os prazos estabelecidos, que apresenta uma diferença positiva o que indica uma atenção maior por parte das empresas em cumprirem os prazos que são determinados para com os clientes, resultando em uma credibilidade maior vinda dos seus consumidores.

### **5.3 Fator Responsividade**

Neste fator abrangem-se os aspectos que contribuem para um tempo de resposta mais rápido das empresas, seja pela variedade de produtos, preços acessíveis ou seu horário de atendimento.

Quadro 4: Percepção dos entrevistados quanto ao Fator Responsividade

<b>Fator</b>	<b>Nº</b>	<b>Pergunta da área</b>	<b>Gestores</b>	<b>Clientes</b>	<b>Qualidade</b>
<b>Responsividade</b>	9	A empresa possui uma variedade de produtos	5,00	4,78	<b>-0,22</b>
	10	Os preços dos produtos	5,00	4,27	<b>-0,73</b>
	11	A empresa atende prontamente as solicitações dos clientes	4,67	4,29	<b>-0,38</b>
	12	Prazo de pagamento	4,33	4,59	<b>0,26</b>
	13	A empresa esclarece dúvidas	5,00	4,73	<b>-0,27</b>
	14	Horário de atendimento	5,00	4,88	<b>-0,12</b>
	Média Geral Final do Fator				

Fonte: do próprio autor a partir dos dados da aplicação do questionário.

Com esta tabela, nota-se que os itens que representam o tempo de resposta das empresas quanto às necessidades dos clientes, apresentam diferenças abaixo de 1, o que indica uma deficiência por parte da empresa em atender com rapidez às necessidades e questionamentos dos clientes, conseqüentemente, alterando a percepção de qualidade da prestação dos serviços. Com exceção do item 12, prazo de pagamento, que demonstra uma diferença positiva das notas médias dos entrevistados, o que indica satisfação por parte dos clientes nos prazos de pagamentos disponibilizados pelas empresas em estudo.

#### **5.4 Fator Segurança**

Aqui, inclui todos os aspectos que envolvem a segurança do cliente na comercialização de produtos/serviços, onde deve ser analisado se estes aspectos estão contribuindo para que o cliente receba produtos de qualidade e que estes não venham prejudicar sua saúde ou o seu bem-estar.

Quadro 5: Percepção dos entrevistados quanto ao Fator Segurança

<b>Fator</b>	<b>Nº</b>	<b>Pergunta da área</b>	<b>Gestores</b>	<b>Clientes</b>	<b>Qualidade</b>
<b>Segurança</b>	15	Os colaboradores passam autoconfiança	4,33	4,19	<b>-0,14</b>
	16	Os colaboradores são preparados para a função	5,00	4,60	<b>-0,40</b>
	17	Os vendedores têm conhecimento do produto	5,00	4,67	<b>-0,33</b>
	18	A empresa da garantia do produto vendido	5,00	3,96	<b>-1,04</b>
	<b>Média Geral Final do Fator</b>				<b>-0,48</b>

Fonte: do próprio autor a partir dos dados da aplicação do questionário.

Baseado nesta tabela, as diferenças das médias das notas dos entrevistados quanto aos aspectos que compõem a segurança na prestação dos serviços apresentam índices negativos, o que representa um nível baixo de segurança dos clientes entrevistados ao comprar nas empresas em estudo. Isso significa que, este fator não é um ponto determinante para os consumidores voltarem a negociar com estas empresas e que muito em breve, talvez, elas procurem outras empresas para adquirir seu produto/serviço.

### **5.5 Fator Empatia**

Este último fator, envolve alguns aspectos invisíveis aos olhos dos clientes, mas que são de grande importância para eles. Estes aspectos dizem respeito em como os atendentes lidam com seus clientes, se são atenciosos ou não, se demonstram interesse em suas necessidades ou não, ou seja, se a empatia está inserida nas negociações de empresa para cliente.

Quadro 6: Percepção dos entrevistados quanto ao Fator Empatia

<b>Fator</b>	<b>Nº</b>	<b>Pergunta da área</b>	<b>Gestores</b>	<b>Cientes</b>	<b>Qualidade</b>
<b>Empatia</b>	19	Os colaboradores são atenciosos	4,33	4,00	<b>-0,33</b>
	20	Disponibilidade dos colaboradores para atendimento	4,67	4,21	<b>-0,46</b>
	21	Os colaboradores compreendem plenamente as necessidades/sentimentos do cliente	4,33	3,16	<b>-1,17</b>
	22	A empresa trata os problemas dos clientes com interesse	5,00	4,17	<b>-0,83</b>
	Média Geral Final do Fator				<b>-0,70</b>

Fonte: do próprio autor a partir dos dados da aplicação do questionário.

Após analisar esta tabela, nota-se que os aspectos relacionados a empatia entre empresas e clientes, apresentam índices negativos nas diferenças das notas médias da avaliação realizada. Esta análise indica que os clientes percebem falta de atenção e comprometimento, por parte das empresas, voltados para suas necessidades e anseios.

Tendo realizado uma análise das médias gerais finais de cada fator, dentre os índices negativos, percebe-se que o Fator Empatia é o que apresenta maior discrepância entre os entrevistados, tendo média de -0,70. Entende-se que os aspectos que envolvem este fator, são os que estão mais ausentes no atendimento realizado pelas empresas, o que implica, talvez no desinteresse do cliente em negociar com elas, uma vez que o consumidor não se sente parte importante para a organização. Em contrapartida, o fator que apresenta a média com menor diferença é o Fator Responsividade, com um índice de -0,24, indicando um tempo de resposta razoável por parte das empresas, na opinião dos clientes, mas que necessita ainda de reajustes e estratégias de melhorias para que possam alcançar a qualidade desejada pelos clientes.

Faz-se necessário acentuar os índices positivos, os quais são apresentados no Fator Confiabilidade, no item 7 com índice de 0,16, o que indica que os clientes se

sentem seguros quando as empresas estabelecem prazos para atender a determinada demanda; e no Fator Responsividade, no item 12 com índice de 0,26, o que pressupõe que as empresas estabelecem prazos de pagamentos que atendem as necessidades dos clientes e estes prazos são satisfatórios para os mesmos.

Portanto, percebe que há uma necessidade de melhorias na Gestão de Serviços destas empresas, pois conforme percebido nos índices acima citados a opinião dos clientes quantos às variáveis em estudo estão bem distantes da percepção dos dirigentes. Incluindo os índices positivos, pois, apesar de apresentarem bons resultados, podem ser melhorados para uma comercialização de serviço/produto mais satisfatória e de qualidade.

## **CONCLUSÃO**

Tendo como objetivo principal comparar as percepções dos dirigentes e dos clientes das microempresas farmacêuticas do bairro São Jacinto de Teófilo Otoni acerca da Gestão de Serviço, este artigo utilizou o questionário Servqual como ferramenta principal para atingir seu propósito. Tal questionário permitiu colher valores dados pelos entrevistados às variáveis em estudo, pertinentes a Gestão de Serviços, e através dos índices disponibilizados pelo questionário, realizou-se uma análise comparativa das percepções dos entrevistados, atingindo assim o objetivo proposto pelo artigo.

Após ter concluído a análise das médias gerais finais de cada fator, dentre os índices negativos, percebe-se que o Fator Empatia é o que apresenta maior discrepância entre os entrevistados, tendo média de -0,70. Entende-se que os aspectos que envolvem este fator, são os que estão mais ausentes no atendimento realizado pelas empresas, o que implica, talvez no desinteresse do cliente em negociar com elas, uma vez que o consumidor não se sente parte importante para a organização. Em contrapartida, o fator que apresenta a média com menor diferença é o Fator Responsividade, com um índice de -0,24, indicando um tempo de resposta razoável por parte das empresas, na opinião dos clientes, mas que necessita ainda de reajustes e estratégias de melhorias para que possam alcançar a qualidade desejada pelos clientes.

Faz-se necessário acentuar os índices positivos, os quais são apresentados no Fator Confiabilidade, no item 7 com índice de 0,16, o que indica que os clientes se sentem seguros quando as empresas estabelecem prazos para atender a determinada demanda; e no Fator Responsividade, no item 12 com índice de 0,26, o que pressupõe que as empresas estabelecem prazos de pagamentos que atendem as necessidades dos clientes e estes prazos são satisfatórios para os mesmos.

Portanto, percebe-se que há uma necessidade de melhorias na Gestão de Serviços destas empresas, pois conforme percebido nos índices acima citados a opinião dos clientes quanto às variáveis em estudo estão bem distantes da percepção dos dirigentes. Incluindo os índices positivos, pois, apesar de apresentarem bons resultados, podem ser melhorados para uma comercialização de serviço/produto mais satisfatória e de qualidade.

Através do estudo apresentado e da pesquisa bibliográfica concluída pôde-se perceber a importância da Gestão de Serviços no desenvolvimento das microempresas do ramo farmacêutico da cidade de Teófilo Otoni, assim como em todas as organizações que desenvolvem suas atividades com foco no cliente, uma vez que a pesquisa realizada apresentou uma grande diferença na percepção de qualidade de serviço entre os gestores e consumidores entrevistados, tendo assim, alcançado seu objetivo de comparar a percepção da qualidade dos serviços entre as duas vertentes na comercialização de produtos e serviços.

Analisando os resultados pôde-se perceber também que a percepção dos gestores quanto a qualidade dos serviços oferecidos é inferior à dos seus clientes, ou seja, a forma que as empresas se relacionam com seus clientes, o modo como seus aspectos físicos estão dispostos, a maneira que seus atendentes se portam diante dos seus clientes não resultam em um serviço/produto que alcança a qualidade desejada. O estudo demonstrou que, a falta de conhecimento acerca da Gestão de Serviço pode mudar este cenário, sendo que, os empresários e proprietários das empresas podem não compreender que as atribuições da gestão de serviço são fortes aliadas da empresa quanto a sua posição no mercado, sendo que, a qualidade de seus produtos ou serviços é mensurada pela percepção de seus clientes. Portanto, conclui-se que a Gestão de Serviços é pertinente sim a qualidade dos serviços e produtos oferecidos, pois ela possui ferramentas e atribuições que contribuem para um melhor desempenho dos processos na comercialização dos mesmos.

No decorrer do estudo de caso, foi perceptível o comportamento dos gestores quanto aos aspectos que eles, antes, não achavam relevantes para melhorar o seu atendimento ao cliente, dando a entender que compreenderam a importância dos seus clientes e suas opiniões para aprimorar seus processos e assim melhor atendê-los.

Diante dos índices, nota-se que a percepção da Gestão de Serviços que os dirigentes têm é bem distinta dos clientes. Entende-se que, os dirigentes pensam que a forma como a comercialização de produtos/serviços é gerenciada em suas organizações, como o atendimento aos clientes, a disposição dos produtos, aparência dos atendentes, é o suficiente para atingir a qualidade desejada pelos seus clientes. Do outro lado, os consumidores percebem que o gerenciamento dos serviços nas empresas em estudo, na maioria dos aspectos, não é eficaz para ofertar um serviço/produto de qualidade que atinjam a expectativa dos seus consumidores.

Sugere-se que em pesquisas futuras possa haver um aumento no número de entrevistados, tanto de clientes quanto de empresas, para obter-se uma maior representatividade do objeto de estudo. Sugere-se, ainda que, aplique aos funcionários das empresas uma pesquisa de satisfação, para que dessa forma possa identificar possíveis fatores que impendem a comercialização de produtos/serviços de qualidade. Pode ser aplicada também pesquisas aos clientes, de forma a conseguir informações que contribuam para uma melhor prestação de serviços.

## REFERÊNCIAS

AMA-American Marketing Association. (2016). Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=MA-American+Marketing+Association+2016&btnG=>](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=MA-American+Marketing+Association+2016&btnG=>)>. Acesso em: 27 Mai 2018.

ASSIS, Wesley Abra de et al. *O papel da qualidade percebida na lealdade dos clientes de serviços de consultoria e assessoria prestados por empresas contábeis*. 2013. Disponível em: <<http://tede.mackenzie.com.br/jspui/handle/tede/902>>. Acesso em: 27 Mai 2018.

DE OLIVEIRA, Sérgio Luis Ignácio. *Desmistificando o marketing*. 2007. Disponível em: <<https://s3.novatec.com.br/capitulos/capitulo-9788575221136.pdf>>. Acesso em: 26 Mai 2018.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. 7.edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

GIMENEZ, Douglas Rodrigues et al. *Modelo de gestão estratégica da qualidade para avaliar o impacto da imagem da marca na qualidade percebida pelo consumidor em empresas prestadoras de serviços*. 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/96436>>. Acesso em: 26 Mai 2018.

GOMES, Paulo. *A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação*. Cadernos Bad, n. 2, 2004. Disponível em: <<https://www.bad.pt/publicacoes/index.php/cadernos/article/view/826>>. Acesso em: 26 Mai 2018.

KAHTALIAN, Marcos. *Marketing de serviços*. Marketing, 2002. Disponível em: <[http://www.quemel.blog.br/curso/m01/a01/acrobat/m01a01t01\\_servico\\_panorama.pdf](http://www.quemel.blog.br/curso/m01/a01/acrobat/m01a01t01_servico_panorama.pdf)>. Acesso em 26 Mai 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 12.edição. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 14.edição. São Paulo: Pearson, 2015.

PARASURAMAN, Ananthanarayanan et al. *Um modelo conceitual de qualidade de serviço e suas implicações para a pesquisa do futuro*. Revista de Administração de empresas, v. 46, n. 4, p. 96-108, 2006. Disponível em: <<http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-46-num-4-ano-2006-nid-44794/>>. Acesso em: 26 Mai 2018.

PEREIRA, Letícia Marchió et al. *Composto de marketing de serviços e indicadores de performance organizacional adotados por grupos empresariais do setor funerário*. *Management in Dialogue Review*, v. 17, n. 1. p 04-12, jan./fev./mar./abr. 2015. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/14882/17297>>. Acesso em: 26 Mai 2018.

SEBRAE. *Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil*. Relatório de Pesquisa. Brasília, Out. 2016.

SEBRAE. *Entenda a diferença entre microempresa, pequena empresa e MEI*. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-asdiferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei>>. Acesso em 27 Mai. 2018.

SPILLER, Eduardo Santiago. *Gestão de serviços e marketing interno*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

TEIXEIRA, Luciana Rabelo; DE FREITAS, Ziléa Barbosa. *Atendimento ao cliente*. Cadernos Temáticos, 2004. Disponível em: <[http://www.unifemm.edu.br/publicacoes/arquivos/Cadernos\\_Tematicos\\_4.pdf#page=2](http://www.unifemm.edu.br/publicacoes/arquivos/Cadernos_Tematicos_4.pdf#page=2)>. Acesso em: 26 Mai 2018.



VEIGA, Luciana Santos; FARIAS, Josivania Silva. Avaliação da qualidade dos serviços em uma pousada com a aplicação da escala Servqual. *Turismo-Visão e Ação*, v. 7, n. 2, p 257-272, mai/ago 2005.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.edição. Porto Alegre: Bookman, 2001. 185p.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. *Metodologia de estudo e de pesquisa em administração*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009. Disponível em: <  
[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32997779/Metodologia\\_GPM\\_Miolo\\_Online.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1527369131&Signature=2iKD35YHbhCIEPFA%2FNUa2uNSi0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMETODOLOGIA\\_DE\\_ESTUDO\\_E.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32997779/Metodologia_GPM_Miolo_Online.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1527369131&Signature=2iKD35YHbhCIEPFA%2FNUa2uNSi0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMETODOLOGIA_DE_ESTUDO_E.pdf)>.  
 Acesso em: 26 Mai 2018.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER; Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. (2010). Services Marketing Strategy. *In Wiley International Encyclopedia of Marketing: Strategy*. v. 1, Robert A. Peterson and Roger A. Kerin, eds. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 208-218. Disponível em:  
 <[http://www.gremler.net/personal/research/2010\\_Services\\_Marketing\\_Strategy.pdf](http://www.gremler.net/personal/research/2010_Services_Marketing_Strategy.pdf)>  
 Acesso em: 25 Abr. 2018

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. *Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente*. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

## APÊNDICE

PESQUISA SERVQUAL	NIVEL DE SERVIÇO ESPERADO					NIVEL DE SERVIÇO PERCEBIDO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>TANGIBILIDADE</b>										
Localização da empresa										
Estacionamento										
<b>CONFIABILIDADE</b>										
Atendimento ao consumidor										
A empresa presta serviço confiável										
A empresa transmite honestidade										
Os funcionários garantem um bom produto										
Cumpre os prazos estabelecidos										
Disponibilidade da empresa em solucionar problemas										
<b>RESPONSIDADE</b>										
A empresa possui uma variedade de produtos										
Os preços dos produtos										
A empresa atende prontamente as suas solicitações										
Prazo de pagamento										
A empresa esclarece dúvidas										
Horário de atendimento										
<b>SEGURANÇA</b>										
Os funcionários passam autoconfiança										
Os funcionários são preparados para a função										
Os vendedores tem conhecimento do produto										
A empresa da garantia do seu serviço										
<b>EMPATIA</b>										
Os funcionários são atenciosos										
Disponibilidade dos funcionários para atendimento										
Os funcionários conhecem as necessidades dos clientes										
A empresa trata os problemas dos clientes com interesse										
<b>RESULTADO GERAL</b>										

Fonte: adaptado de Kotler, 2006, p. 408.