



## **ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS CLIENTES DE UM RESTAURANTE DO CAMPUS DA UFJF EM RELAÇÃO À QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO POR MEIO DO MODELO SERVQUAL**

Fernanda Marques Casarin Henriques<sup>1</sup>

Clarice Breviglieri Porto<sup>2</sup>

Rodrigo Oliveira da Silva<sup>3</sup>

### **RESUMO**

Buscando melhorar continuamente a qualidade, as empresas de serviço se deparam com a impossibilidade de mensurá-la com a mesma precisão daquelas que produzem bens. Nesse sentido, o presente estudo visa aplicar o Modelo SERVQUAL em um restaurante do Campus da Universidade Federal de Juiz de Fora, tornando clara a percepção dos clientes em relação à qualidade do serviço prestado como forma de avaliar o desempenho dessa empresa. Para embasar o trabalho, a pesquisa contou com o preenchimento de 208 questionários e a realização de entrevistas com o Gerente e o Sócio do restaurante. Com os resultados e análises, pôde-se identificar o perfil da amostra pesquisa, bem como perceber a existência de uma lacuna entre o que os clientes tinham como expectativa e o que eles realmente perceberam na prestação final do serviço.

**PALAVRAS-CHAVE:** QUALIDADE EM SERVIÇO. MODELO SERVQUAL. RESTAURANTE SELF- SERVICE.

---

<sup>1</sup>Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora.

<sup>2</sup>Doutoranda em Administração de Empresas do IAG – PUC/Rio. Mestre em Engenharia Civil pela Universidade Federal Fluminense. Engenheira civil formada pela Universidade Federal de Juiz de Fora. Professora do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Juiz de Fora.

<sup>3</sup>Doutorando em Administração de Empresas do IAG – PUC/Rio. Mestre em Engenharia de Transportes pelo IME. Especialista em Logística pela UFJF. Bacharel em Administração pela UFJF. Professor do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Juiz de Fora.

## INTRODUÇÃO

Os serviços, como atividade econômica, desempenham uma importante função para um país e grande parte do crescimento econômico de nações está atrelado ao seu crescimento. No entanto, é importante destacar que apenas uma maior oferta de serviço não é o bastante. Em um ambiente cada dia mais competitivo, no qual o cliente está mais informado, os serviços devem prezar pela qualidade (AKTER, D'AMBRA; RAY, 2013).

A maioria dos mecanismos desenvolvidos para o projeto, execução e avaliação do desempenho em qualidade foram desenvolvidos para empresas industriais, ou seja, para a produção de bens tangíveis. Visando minimizar a ausência de instrumentos de aferição da qualidade em serviços, bem como adequar suas características de simultaneidade e intangibilidade, foi desenvolvido o método de avaliação SERVQUAL (WAGUESPACK; RHOADES, 2014).

O Modelo SERVQUAL pode ser considerado como uma ferramenta para mensurar a lacuna existente entre o que os clientes esperavam do serviço e o que efetivamente pôde ser percebido após a experiência, comparando os resultados. Embora tenha sido desenvolvido em 1985, ainda hoje é utilizado como base para mensurar a qualidade em serviços (RYU, LEE; KIM, 2012). No presente estudo, o mesmo foi aplicado no contexto de um restaurante *self-service*, que está inserido no mercado do *food service*.

O mercado de *food service* no Brasil, segundo a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA, 2014), consiste em um canal de vendas da indústria da alimentação para atender os novos hábitos dos consumidores que buscam a alimentação fora do lar. Em 2013, o faturamento da indústria de alimentos atingiu R\$ 484,7 bilhões, sendo o *food service* responsável por R\$ 116,1 bilhões, ou seja, 24% do total.

Os dados da ABIA (2014) revelam que o mercado de *food service* tem crescido a uma taxa de 14,5% ao ano, sendo esse resultado decorrente do aumento da população nas classes A, B e C, com a inclusão de mais de 60 milhões de novos consumidores; redução do nível de desemprego nacional; elevação da renda disponível para a população; e aumento da demanda por uma alimentação mais



prática e conveniente, devido à evolução do estilo de vida e a crescente inserção da mulher no mercado de trabalho, que contribuiu para a indisponibilidade de preparo dos alimentos no lar e, conseqüentemente, para a demanda de refeições fora de casa.

Em relação ao setor de restaurantes especificamente, que se refere ao tema do presente trabalho, houve uma expansão real de 2,5% em 2013, com base no levantamento da Associação Nacional de Restaurantes (ANR, 2014). Para Cristiano Melles, presidente da ANR, esse crescimento está relacionado à abertura de novas unidades, uma vez que o conceito “mesmas lojas” manteve o nível de vendas estável.

Os cálculos da ANR também apontam para a geração de cerca de 6 milhões de empregos no país por meio desse setor e uma representatividade de 1,45% do PIB, sendo que, se toda a cadeia atacadista que abastece os bares e restaurantes for considerada, esse mercado atinge 4% do PIB (ANR, 2014).

Compreender as expectativas dos consumidores desse crescente mercado e compará-las com a real percepção que eles têm do serviço revela-se, portanto, como um assunto relevante para a tomada de decisão dos gestores e fundamental para a prestação de serviços com qualidade. Dessa forma, a finalidade a que esta pesquisa se propõe é responder a seguinte pergunta: qual a percepção dos clientes, de um restaurante localizado no Campus da Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF, em relação à qualidade do serviço prestado?

Para que isso seja possível, cumpre ressaltar que este estudo teve como objetivo geral descrever e analisar a percepção dos clientes do Restaurante do Campus da UFJF em relação à qualidade do serviço prestado.

Quanto às delimitações do estudo, pode-se citar inicialmente o escopo da pesquisa, que abrange apenas o Restaurante do Campus da UFJF, analisado em relação a uma amostra de clientes do horário do almoço entre os dias 05 e 09 de maio de 2014. Outra delimitação refere-se ao Modelo SERVQUAL, pois o foco da pesquisa é avaliar apenas o *gap* 5, sendo que os demais poderão ser contemplados indiretamente.

Por solicitação do gestor do Restaurante, o nome da empresa será preservado, mas é importante destacar que se trata de um restaurante aberto ao



público em geral, não se restringindo a alunos e servidores da UFJF, como é o caso do Restaurante Universitário.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

Dentre as atividades econômicas de um país, o setor de serviços vem se destacando pela posição que assume na economia, considerando a participação no Produto Interno Bruto (PIB) e na geração de empregos, e pelas tendências de crescimento observadas mundialmente (CORRÊA; CORRÊA, 2012).

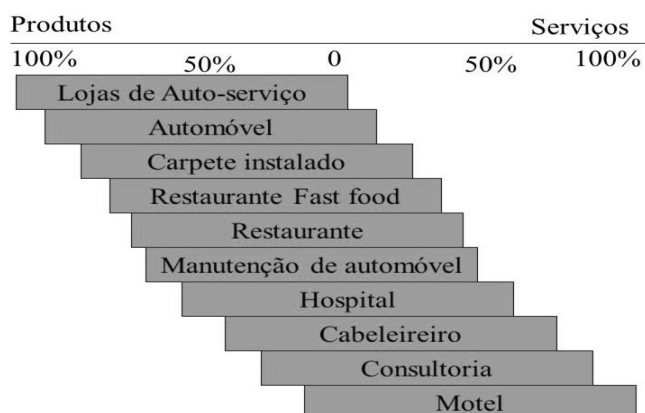
### **1.1 Breve conceituação dos serviços**

Inicialmente, vale ressaltar que neste estudo considera-se serviço como um tipo de produto, ou seja, algo tangível ou intangível que é resultado de um processo de agregação de valor oferecido por uma organização. Sob esse aspecto, Kotler e Armstrong (2007) contribuem indo além da perspectiva de produto como apenas bens tangíveis e incluem também os serviços, ideias, eventos, lugares, dentre outros, como algo que pode ser oferecido a um determinado mercado.

Além disso, a distinção entre bens e serviços não é clara devido à complexidade de se definir um exemplo de serviço puro ou de bem puro (HOFFMAN E BATESON, 2008). Sendo assim, os autores Hoffman e Bateson (2008) defendem a existência de um espectro para a dicotomia bens/serviços, no qual as empresas variam sua posição ao longo do tempo.

Analogicamente, Gianesi e Corrêa (2008) consideram bens e serviços como elementos de um pacote, que pode ter o primeiro ou o segundo com maior predominância dentro de um contínuo, conforme ilustrado na Figura 01 a seguir.

**Figura 1 - O contínuo entre produtos e serviços**



Fonte: Giansesi e Corrêa (2008)

Em termos de conceituação, Paladini e Bridi (2013) denominam serviços como bens intangíveis oferecidos para atender necessidades, desejos, conveniências ou solicitações específicas, podendo ser desenvolvidos por empresas, pessoas ou setores.

## 1.2 O Imperativo do serviço nos negócios

Por imperativo do serviço entende-se a visão de incluir aspectos intangíveis nos produtos de modo a diferenciá-los no mercado como uma vantagem competitiva (HOFFMAN E BATESON, 2008). Sendo assim, na perspectiva de tais autores, todo negócio de sucesso fará dos serviços o alicerce de sua estratégia.

Os serviços vêm se destacando como o principal manancial de crescimento nos lucros de empresas industriais. De certa forma, um aumento no leque de opções de serviços ofertados como, por exemplo, manutenção, gestão de estoques e *procurement*, surgem como fontes adicionais de renda para as empresas, bem como mecanismos de fidelização e geração de soluções customizadas para os clientes (KOHTAMÄKIA, PARTANENB; MÖLLER, 2013; KINDSTRÖMA, KOWALKOWSKIB; SANDBERGA, 2013)

Grönroos (2003) também considera fundamental competir no mercado atual por meio do foco em serviços, descrevendo três razões para enfrentar a concorrência. A primeira delas é parcialmente impulsionada pelos clientes, uma vez que estes demandam não apenas uma solução técnica para seus problemas, mas

estão em busca de um valor superior por meio de mais conforto e menos aborrecimento na utilização dos bens e serviços. Isso conseqüentemente implica na segunda razão, que é impulsionada pela concorrência cada vez mais global e acirrada, que recorre aos serviços para oferecer uma oferta melhor aos clientes. O terceiro motivo, mas não menos importante, decorre do desenvolvimento tecnológico, o qual possibilita que as empresas criem novos serviços continuamente, sobretudo no que tange à tecnologia da informação.

O papel desempenhado dos serviços nas empresas de manufatura em diversos setores da economia, conforme ressaltam Gianesi e Corrêa (2008), pode ser categorizado no Quadro 1 a seguir:

**Quadro 1 - Papel dos Serviços nas Empresas de Manufatura**

<b>Como um diferencial competitivo</b>	Incluem distribuição, assistência técnica, projeto etc., para se diferenciar no mercado, agregando valor em relação aos concorrentes.
<b>Como suporte às atividades de manufatura</b>	Desempenham atividades de apoio na área de Recursos Humanos, Manutenção, Processamento de Dados, sendo estas operações de serviços.
<b>Como geradores de lucro</b>	Podem ter suas atividades de serviços tão desenvolvidas a ponto de se tornarem “centros de lucro”, ultrapassando a função de apoio.

Fonte:Gianesi e Corrêa (2008)

Em consonância com a perspectiva aqui discutida, Maia Júnior (2014, p.123) afirma que “quanto mais desenvolvidos – e produtivos – forem os serviços num país, mais competitiva será a indústria”. Esta afirmação coaduna com o posicionamento deste estudo de que os serviços ocupam papel de destaque na economia, e seu desenvolvimento pode ser crucial para o sucesso ou fracasso de um setor ou indústria.

### **1.3 O Desafio da avaliação da qualidade em serviços**

Por conta de atributos subjetivos que caracterizam a realização de um serviço, como, por exemplo, simultaneidade e intangibilidade, mensurar a percepção da qualidade do serviço prestado pode se mostrar uma tarefa árdua (CALDEIRA,



AFONSO; ALBINO, 2013). Por conta disso, os próximos tópicos visam discutir os atributos necessários para uma avaliação adequada da qualidade em serviços.

### 1.3.1 As expectativas e percepções dos clientes

Quando se inicia o estágio de “pré-consumo” em um processo de compra, o consumidor percebe uma necessidade ou problema para ser atendido. Nesse momento, ele pode pesquisar informações e realizar consultas a fontes externas e internas para encontrar a solução mais satisfatória. Nem sempre todas as alternativas são consideradas para selecionar uma opção e este é um dos motivos que levam os profissionais de marketing a entender as escolhas do consumidor por determinado serviço ou local de prestação desse serviço (BATESON E HOFFMAN, 2001).

Deve-se considerar também a influência sobre as expectativas, com base nas experiências anteriores que as pessoas já tiveram como clientes, com serviços concorrentes ou relacionados, além de informações boca a boca, notícias e propagandas da empresa, o que é passível de mudanças ao longo do tempo (LOVELOCK E WIRTZ, 2006). Em relação à comunicação interpessoal (boca a boca), Solomon (2011) destaca a figura do influenciador, que seria uma pessoa que participa do processo de compra com o papel de realizar recomendações, a favor ou contra determinados serviços, sem necessariamente já tê-los experimentado.

Já Gianesi e Corrêa (2008) discorrem sobre um aspecto relevante entre as necessidades e as expectativas dos clientes. Em primeiro lugar, os autores revelam que as necessidades são menos possíveis de se mensurar do que as expectativas, uma vez que o que os consumidores sabem avaliar é o que eles esperam do serviço, em detrimento do que eles efetivamente precisam. Com base nisso, no curto prazo, as operações de serviço deveriam se atentar mais às expectativas do que às necessidades dos clientes, enquanto que no longo prazo ambas tendem a se aproximar, pois as expectativas se baseiam nas necessidades para serem formadas.

Por conta das complexidades destacadas, Paladini e Bridi (2013) sinalizam a intangibilidade como o fator mais relevante para a caracterização das expectativas



em serviços, porque as expectativas geradas em serviços são mais heterogêneas em comparação às expectativas de bens tangíveis.

Contrapondo as expectativas dos clientes, tem-se a percepção efetiva sobre o serviço que foi prestado. Segundo Grönroos (2003, p. 90), é possível obter a boa qualidade percebida quando “a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, isto é, a qualidade esperada”. Esse autor ainda comenta que poderão ocorrer impactos críticos sobre o serviço percebido a partir das interações entre o comprador e o vendedor, o que ele chama de encontros de serviço ou momentos da verdade.

Lovelock e Wirtz (2006) ressaltam que cada tipo de negócio possui um encontro de serviço diferente, ou momento da verdade, em termos de duração (alguns podem ser mais breves, como uma corrida de táxi, e outros podem se estender durante todo o dia, como em parques temáticos) e do nível de contato do cliente com a operação.

Por conta disso, Kotler e Armstrong (2007) concluem que o que define se o consumidor está satisfeito ou insatisfeito com o serviço consiste na relação entre as suas expectativas e o desempenho percebido. A insatisfação se torna maior à medida que essa lacuna, ou *gap*, também se amplia.

O modelo de “desconfirmação”<sup>4</sup> de expectativa traduz justamente essa relação, estabelecendo três possíveis situações. A primeira ocorre quando o desempenho do serviço é igual ao que o consumidor já esperava, o que o faz não pensar muito sobre isso, pois seria uma simples confirmação. Já a segunda corresponde a um sentimento negativo, pois não atendeu às expectativas formadas anteriormente (não-confirmação negativa). E, por fim, a terceira está relacionada a um desempenho superior às expectativas, resultando em clientes satisfeitos e encantados (não-confirmação positiva) (LOVELOCK E WIRTZ, 2006; SOLOMON, 2011).

Analogamente, a ferramenta SERVQUAL, idealizada pelos pesquisadores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), demonstra essa comparação entre o que os clientes esperavam (expectativas) e o que efetivamente perceberam (percepção)

---

<sup>4</sup>Desconfirmação é a “comparação mental que o consumidor faz entre suas expectativas e o desempenho de um produto/serviço” (SOLOMON, 2011, p. 394).





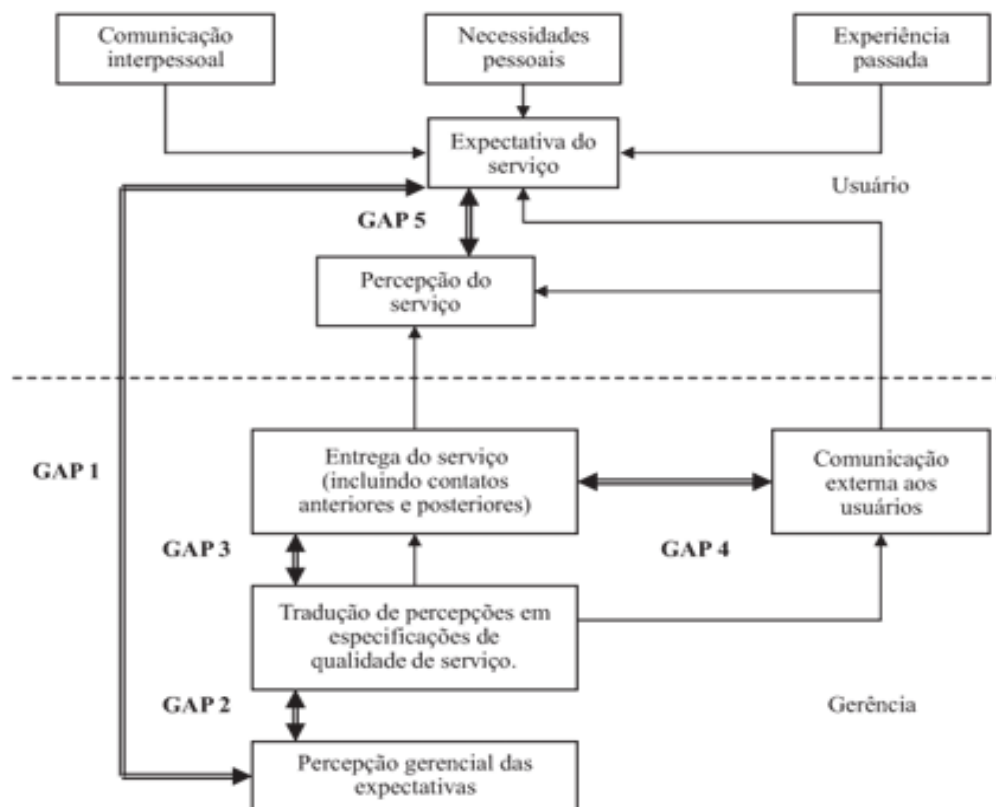
pelo *gap* 5, a última lacuna resultante da ocorrência dos demais *gaps*. A existência desse *gap* sugere que há um problema na qualidade pela percepção do cliente, pois indica uma distância de suas expectativas iniciais, o que será abordado no tópico seguinte.

### 1.3.2 O SERVQUAL

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) destacam que, pelo fato da intangibilidade dos fatores que determinam a satisfação dos consumidores de serviços, medir a qualidade nos serviços é uma tarefa desafiante. No entanto, os autores consideram que o modelo SERVQUAL consegue mensurar o nível de satisfação dos serviços por meio de múltiplas dimensões de qualidade.

Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), o SERVIQUAL foi desenvolvido para oferecer às organizações fornecedoras de serviços um instrumento para avaliar a percepção dos clientes em relação à qualidade do serviço prestado.

Fruto de uma série de entrevistas com executivos de várias empresas, o SERVQUAL emerge de um conjunto de discrepâncias chave ou lacunas (*gaps*) existentes entre a percepção dos executivos sobre a qualidade do serviço e as tarefas associadas à prestação de serviços aos consumidores. Desta forma, essas lacunas se apresentam como obstáculos na tentativa de oferecer um serviço que os consumidores percebem como sendo de alta qualidade, ou aquele serviço que realmente esperam receber (PARASURAMAN, ZEITHAML; BERRY, 1985). Estes *gaps* estão ilustrados na Figura 2.

**Figura 2 - O Modelo de qualidade em serviço (SERVQUAL)**


Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml; Berry (1985)

O Quadro 2 apresenta as características atribuídas para cada falha de percepção destacadas pelo modelo SERVQUAL.

**Quadro 2 - Surgimento dos 5 gaps**

<b>GAP 1:</b>	<b>GAP 2:</b>	<b>GAP 3:</b>	<b>GAP 4:</b>
Surge da falta de uma compreensão total, por parte da Gerência, de como os clientes formulam suas expectativas.	Pode resultar de uma falta de comprometimento da administração com a qualidade do serviço ou de uma impossibilidade de atender as expectativas do cliente.	Surge por várias razões, como a falta de trabalho em equipe, a seleção inadequada de funcionários, o treinamento inadequado e a organização inapropriada de tarefas.	Decorre da discrepância entre o serviço prestado e as comunicações externas, na forma de promessas exageradas e de falta de informações fornecidas aos funcionários da linha de frente.
<b>GAP 5:</b>			
Corresponde à diferença entre as expectativas e percepções dos clientes, sendo que a satisfação depende da minimização das quatro primeiras lacunas associadas à prestação do serviço.			

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014)

Vale destacar que o Modelo SERVQUAL pode ser considerado um instrumento de pesquisa por levantamento, sendo aplicável a um amplo espectro de setores. Com base nele, os entrevistados escolhem as escalas que mensuram suas expectativas para uma série de características de empresas de um determinado



setor e, para essas mesmas características, avaliam suas percepções em relação a uma empresa específica. Dessa forma, é possível estabelecer a comparação entre o serviço esperado e o serviço percebido (LOVELOCK E WIRTZ, 2006).

## 2 METODOLOGIA

O universo da pesquisa qualitativa, que buscou verificar as características gerais da empresa e confrontar os resultados da aplicação do Modelo SERVQUAL, foi constituído pelo Gerente do estabelecimento do Campus da UFJF e por um dos Sócios da rede a qual pertence o Restaurante.

Sob esse aspecto, os dados puderam ser obtidos por meio de entrevista, que foram realizadas pessoal e individualmente, com estrutura semiaberta para permitir a inclusão, exclusão e mudanças em geral nas perguntas (VERGARA, 2009). Vale ressaltar ainda que elas ocorreram em dois momentos distintos do trabalho: o primeiro, antes da realização da pesquisa com os clientes, visando compreender aspectos gerais do restaurante em questão; e o segundo, após a análise dos dados obtidos pela pesquisa quantitativa, a fim de esclarecer os principais resultados e avaliar como o Gerente percebia o serviço prestado na perspectiva dos clientes.

No caso da pesquisa quantitativa, orientada para o *gap 5* do Modelo SERVQUAL, o universo se baseou nos clientes do Restaurante do Campus da UFJF que frequentaram o restaurante no período de 05 a 09 de maio de 2014 (segunda a sexta) das 11h30 às 14h30. Com relação à amostra definida aleatoriamente e por conveniência, atingiu-se um total de 208 (duzentos e oito) questionários, contando com a participação de um colaborador na abordagem ao público, devido à impossibilidade da pesquisadora atuar simultaneamente nas duas saídas do restaurante.

Uma das técnicas de análise utilizadas para tratar os dados coletados foi a análise de conteúdo, definida por Bardin (1977) como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p.42).

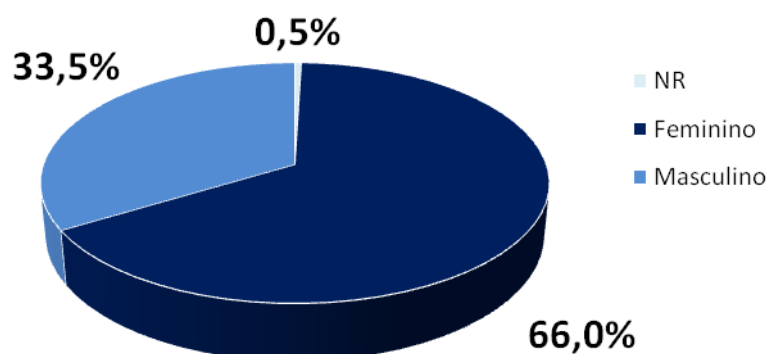
Já para a pesquisa quantitativa, realizada por meio de questionários, utilizou-se a técnica descritiva com o uso do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para analisar os dados obtidos, valendo-se de medidas como distribuição de frequências, média e desvio padrão.

### 3 Análise dos resultados

#### 3.1 Identificação dos participantes da coleta de dados

Pela análise da Figura 3, é possível perceber que grande parte dos participantes pertence ao sexo feminino, com 66,0% de representatividade. Os homens correspondem a 33,5% da amostra e apenas uma única pessoa (0,5%) não respondeu esta questão.

Figura 3– Distribuição dos inquiridos por sexo

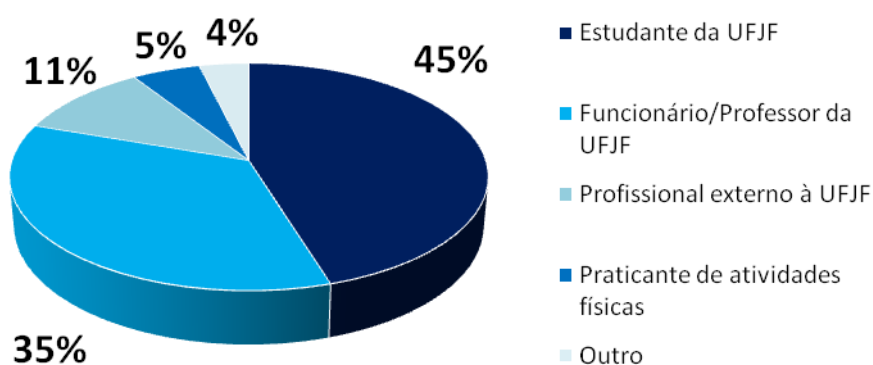


Fonte: Elaborado pelos autores

Outra questão de identificação está relacionada ao perfil dos respondentes quando almoçam no restaurante, ou seja, ao invés de ser uma pergunta para avaliar especificamente as profissões dos clientes, o objetivo era classificá-los em grupos que permitiriam uma melhor visualização dos dados pelos gestores. Dessa forma, os clientes deveriam marcar a opção que mais se adequava ao perfil deles no momento do almoço (por exemplo, um advogado que estivesse antes do almoço realizando atividades físicas, deveria selecionar a opção “praticante de atividades físicas”, porém caso viesse no intervalo do seu trabalho, selecionaria a opção “profissional

externo à UFJF”). Os grupos definidos e a representatividade de cada um podem ser verificados no Figura 4.

**Figura 4 - Perfil dos inquiridos por afinidade à UFJF**

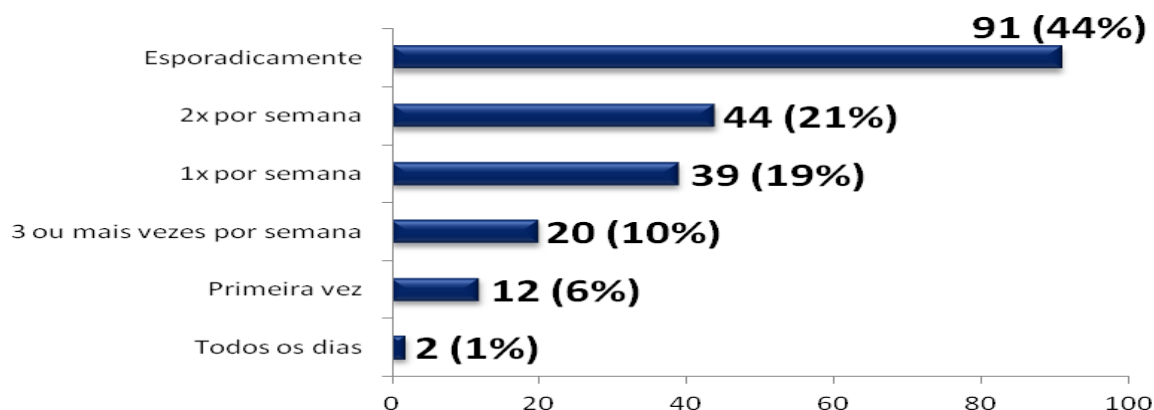


Fonte: Elaborado pelos autores

Nota-se uma participação intensa da própria comunidade acadêmica da UFJF no público que almoça no restaurante, composta por 45,0% de estudantes e 35,0% de funcionários e professores, o que totaliza 80,0% da amostra. Com 11,0% e 5,0% das respostas obtidas estão os profissionais externos à UFJF e os praticantes de atividades físicas, respectivamente. Apenas 4,0% da amostra marcou a opção “Outro”, sendo citados: estudante externo à UFJF, aposentado, militar da Força Aérea Brasileira, terceirizado e profissional externo atuando na UFJF.

A próxima ilustração (Figura 5) visa identificar a frequência com que as pessoas almoçam no Restaurante.

**Figura 5 - Frequência com que os inquiridos almoçavam no Restaurante**



Fonte: Elaborado pelos autores



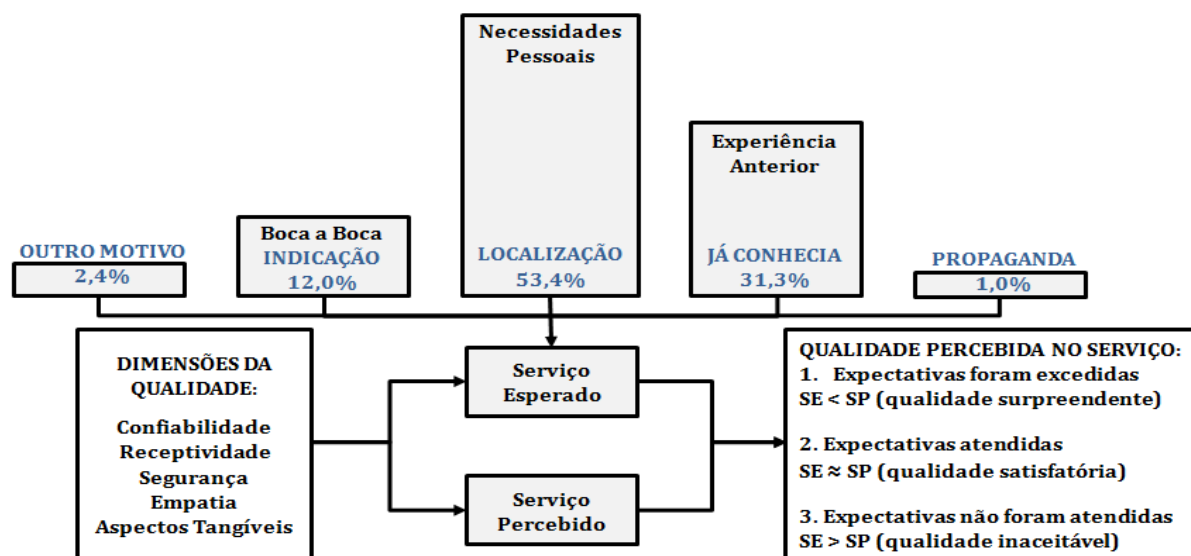
É possível identificar na Figura 5 que 44,0% dos inquiridos almoçam esporadicamente, o que indica que nem toda semana estão presentes. Também pode ser observado que raramente os clientes costumam almoçar todos os dias no restaurante, porém somando essas pessoas com as que almoçam de 01 a mais de 03 vezes por semana obtêm-se 51,0% das respostas, o que permite inferir que a maioria dos clientes é bastante frequente por almoçar pelo menos toda semana no Restaurante. Por fim, percebe-se que a amostra contou com 6,0% de clientes almoçando pela primeira vez no restaurante

### **3.2 Avaliação da qualidade em serviços pelo modelo SERVQUAL**

O Modelo SERVQUAL inicia com a formação das expectativas do serviço prestado, a partir da comunicação interpessoal (boca a boca), necessidades pessoais e experiências anteriores.

Dessa forma, percebe-se na Figura 6 que a maioria dos respondentes (53,4%) indicou a localização como o principal fator que os levaram a almoçar no Restaurante pesquisado, o que pode ser considerada uma necessidade pessoal de obter o almoço em um local de fácil acesso. Em seguida, estão as experiências anteriores com 31,3% das respostas, já que estes clientes já conheciam os outros restaurantes da rede. Com 12,0%, tem-se a indicação de um conhecido (boca a boca) como o terceiro motivo pelo qual os clientes começaram a frequentar o Restaurante. Por fim, a comunicação externa (propaganda do restaurante) e outros motivos (desconto para estudantes, praticidade, poucas opções ao redor, passeio com o namorado e restaurante universitário distante) representaram 1,0% e 2,4%, respectivamente, do total de respostas obtidas nesta questão.

**Figura 6 - Motivação para almoçar no Restaurante pela primeira vez**



Fonte: Elaborado pelos autores

Vale ressaltar que era permitido que os clientes assinalassem mais de uma opção como motivo para almoçar no Restaurante, pois como percebido na revisão da literatura as expectativas podem ser influenciadas por um conjunto de fatores.

Também se destacam na Figura 6 as cinco dimensões da qualidade em serviços consideradas neste trabalho para a elaboração dos critérios a serem avaliados pelos respondentes, permitindo a comparação entre as expectativas e percepções do serviço.

O Quadro 3 identifica cada um dos critérios avaliados no questionário, com o total de dados válidos (N) para obter a média e o desvio padrão em relação à expectativa e à percepção dos clientes.

Inicialmente, seguem três considerações sobre os resultados:

- N: embora o total de questionários fosse 208, alguns clientes não se sentiram confortáveis para avaliar todos os critérios e, por isso, observa-se um total de dados válidos diferente para cada critério. O que é importante esclarecer é que o N é igual para a expectativa e a percepção de um mesmo critério, tornando o cálculo da média equilibrado com o mesmo denominador.

- Desvio padrão (DP): por ser uma medida de dispersão entre os dados de cada variável, pode-se verificar que os índices mínimo e máximo foram 0,49 e



0,89 asseguram a média como uma medida satisfatória para a análise dos resultados.

- *Gap*: a amplitude total para avaliar a lacuna entre as expectativas e percepções varia de  $-4$  ( $P = 1$  e  $E = 5$ ) a  $+4$  ( $P = 5$  e  $E = 1$ ) devido à escala adotada.

Analisando os resultados, é possível notar que apenas 02 (dois) critérios, destacados em verde, superaram as expectativas dos clientes, uma vez que apresentam *gap* positivo. São eles: “imagem e reputação do restaurante” e “estacionamento e localização”. Os outros 13 (treze) critérios ficaram abaixo das expectativas dos clientes, sendo que o “preço adequado à qualidade” foi o que mais se distanciou do que se esperava. Isso demonstra que na grande maioria dos critérios definidos, o Restaurante não está atendendo ao que os clientes esperam que seja um serviço de qualidade.



**Quadro 3 - Gap entre a Expectativa e a Percepção para cada critério**

CRITÉRIOS		N	EXPECTATIVA		PERCEPÇÃO		GAP (P - E)
			Média (E)	DP	Média (P)	DP	
Responsividade	Presteza em atender aos pedidos e reclamações dos clientes	203	4,65	0,56	4,15	0,78	-0,50
	Agilidade na reposição dos pratos do buffet	202	4,58	0,68	4,08	0,80	-0,50
	Agilidade na preparação das carnes e queijos grelhados	198	4,52	0,70	4,19	0,77	-0,33
Confiabilidade	Imagem e reputação do restaurante	204	4,47	0,71	4,48	0,64	0,01
	Atendimento profissional	205	4,76	0,50	4,22	0,84	-0,54
	Preço adequado à qualidade	207	4,59	0,63	3,56	0,81	-1,04
Segurança	Cardápio diversificado e atrativo	205	4,58	0,62	4,00	0,87	-0,58
	Qualidade da comida (ingredientes, sabor, aroma, textura e apresentação)	204	4,76	0,49	4,36	0,68	-0,41
	Funcionários bem treinados	207	4,62	0,62	4,06	0,84	-0,57
Empatia	Funcionários gentis e à disposição para atender os clientes	206	4,73	0,55	4,25	0,86	-0,48
	Funcionários com interesse e conhecimento para sanar as dúvidas dos clientes	201	4,52	0,77	3,99	0,86	-0,53
Aspectos Tangíveis	Disposição dos pratos e layout do buffet	206	4,31	0,89	4,15	0,83	-0,17
	Ambiente interno agradável e iluminado	205	4,60	0,62	4,44	0,67	-0,16
	Limpeza e organização do espaço	207	4,85	0,41	4,52	0,68	-0,33
	Estacionamento e localização	206	4,46	0,78	4,54	0,66	0,08

Fonte: Elaborado pelos autores

Para aprofundar o entendimento do quesito “preço adequado à realidade”, foi elaborado o quadro comparativo (Quadro 4) entre o *gap* dos estudantes da UFJF e dos “não estudantes da UFJF” (ou seja, todos os demais respondentes: profissionais/professores da UFJF, profissionais externos à UFJF, praticante de atividades físicas etc.).

Quadro 4 - Comparativo entre estudantes e não estudantes da UFJF

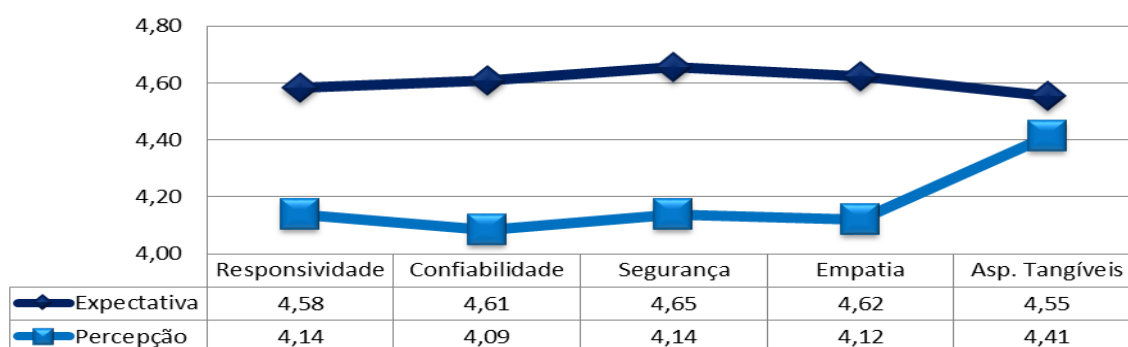
ESTUDANTES DA UFJF			NÃO ESTUDANTES DA UFJF		
N Total = 94			N Total = 113		
EXPECTATIVA			EXPECTATIVA		
Escala	Legenda	N	Escala	Legenda	N
1	NENHUMA	0	1	NENHUMA	0
2	BAIXA	0	2	BAIXA	0
3	MODERADA	6	3	MODERADA	10
4	ALTA	26	4	ALTA	26
5	TOTAL	62	5	TOTAL	77
Média (E):		4,60	Média (E):		4,59
PERCEPÇÃO			PERCEPÇÃO		
Escala	Legenda	N	Escala	Legenda	N
1	PÉSSIMO	2	1	PÉSSIMO	1
2	RUIM	3	2	RUIM	9
3	REGULAR	36	3	REGULAR	44
4	BOM	45	4	BOM	46
5	ÓTIMO	8	5	ÓTIMO	13
Média (P):		3,57	Média (P):		3,54
GAP (P - E):		-1,03	GAP (P - E):		-1,05

Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com o Quadro 4, o gap encontrado na avaliação dos estudantes da UFJF é apenas 0,02 inferior ao dos não estudantes da UFJF, o que demonstra certo equilíbrio de impacto entre esses dois grupos.

A Figura 7 foi elaborada por meio da compilação das médias dos critérios que se agrupavam em uma mesma dimensão. Dessa forma, percebe-se que para todas as dimensões a expectativa dos clientes supera a percepção em relação ao restaurante, ficando um pouco mais atenuada a diferença no caso dos “aspectos tangíveis”.

Figura 7 - Média de Expectativa e Percepção por Dimensão da Qualidade



Fonte: Elaborado pelos autores

De forma geral, este tópico buscou atender ao objetivo específico de aplicar o Modelo SERVQUAL no Restaurante de modo a identificar o *gap* 5 existente entre as expectativas e percepções dos clientes quanto ao serviço prestado. No entanto, a variação negativa mostra-se muito pequena, o que permite concluir que os índices de expectativa e percepção se mostram muito próximos e, portanto, a qualidade do serviço prestado pode ser considerada como satisfatória ( $SE \approx SP$ ).

### 3.3 Confrontando a perspectiva do gestor

Por meio das duas entrevistas ao Gerente do Restaurante, realizadas antes e após a análise dos dados quantitativos, foi possível comparar os resultados as percepções do Gerente sobre o negócio e as opiniões de seus clientes.

O Quadro 5 expõe as percepções do Gerente segmentadas pelos principais tópicos obtidos no resultado da coleta de dados.

**Quadro 5 - Percepções do Gerente (Entrevistas) versus Clientes (Coleta de Dados)**

(Continua)

Público	
Gerente	“A gente atrai mais é professor, servidor, a comunidade que trabalha aqui. Esse é o maior público, mas a gente não deixa de atender e querer atender os outros também (por exemplo, para estudante tem 20% de desconto). Tudo o que a gente quer é tentar agradecer, encaixar todo mundo, mas não é fácil.
Coleta de Dados	Como exposto na Figura 4, realmente a maior parcela do público obtida pela amostra corresponde aos estudantes (45%) e aos profissionais da UFJF (35%). No entanto, para o Gerente, o número de estudantes não superaria ao dos servidores e professores, o que pode ter ocorrido em virtude da greve do Restaurante Universitário.
Cardápio e qualidade da comida	
Gerente	Segundo o Gerente, a frequência de alterações no cardápio é constante, pois sempre estão abertos a receitas novas e sugestões dos funcionários (03 cozinheiros e 01 chefe de cozinha) e dos próprios clientes. Ele reconhece que em alguns momentos o buffet “cai na rotina” e o cardápio se torna repetitivo, porém recebem a contribuição dos clientes e buscam melhorar.
Coleta de Dados	No geral, os clientes avaliaram bem os critérios relacionados ao cardápio e à qualidade da comida, resultando em médias a partir de 4,00, que indica uma boa percepção. Contudo, o nível de expectativa se mostrou como um dos mais elevados, o que contribuiu para os <i>gaps</i> de -0,58 (cardápio) e -0,41 (qualidade da comida).
Preço	

Gerente	Para o Gerente, o Restaurante oferece um custo-benefício bom, mas sabe que não agrada a todos, mesmo se propondo a atender a maioria com os convênios. “O que a gente quer é que a pessoa venha e fique satisfeita, principalmente em relação à comida. O preço sempre terá reclamação”.
Coleta de Dados	De acordo com a opinião dos respondentes, este foi o critério com o maior <i>gap</i> entre a expectativa e a percepção (-1,04). Mesmo com o convênio de desconto, muitos clientes alegaram pessoalmente que fica muito oneroso almoçar todos os dias no Restaurante.

(Conclusão)

<b>Funcionários</b>	
Gerente	Quando perguntado sobre os problemas enfrentados para fornecer um serviço de qualidade, o gestor respondeu: “Pessoas é o maior problema, é o maior problema disparado. É muito difícil arrumar gente, a rotatividade é muito grande. A maioria não quer nada com nada, principalmente no nosso ramo que trabalha sábado, domingo e feriado...Não é qualquer um que quer vir trabalhar, e às vezes vem de má vontade. Dos 20 funcionários que eu tenho, apenas 03 são muito bons”.
Coleta de Dados	Levando em consideração os critérios que possuem uma participação mais direta dos funcionários, apenas o que se refere ao interesse e conhecimento para sanar as dúvidas obteve média de percepção inferior a 4,00, sendo a segunda pior avaliação (atrás apenas do “preço adequado à qualidade”). Por esse motivo, pode-se notar uma constatação relacionada com a percepção do Gerente.
<b>Atendimento aos pedidos e reclamações dos clientes</b>	
Gerente	Na medida do possível, o Gerente tenta conciliar os pedidos e sugestões dos clientes com as condições do restaurante, para manter o negócio viável. Em vários momentos da entrevista foi destacado que eles estão sempre dispostos a ouvir e incorporar as contribuições dos clientes para melhorar os serviços.
Coleta de Dados	Para este critério, o <i>gap</i> foi de -0,50, contando com uma média de percepção de 4,15. Embora o resultado tenha sido bom, cabe a mesma consideração do item anterior referente às interações com os funcionários.
<b>Ambiente interno</b>	
Gerente	O Gerente percebe que o Restaurante atende o padrão de higiene e se preocupa com isso, já que são condições básicas de todo restaurante (ambiente limpo, profissionais com touca).
Coleta de Dados	Dentre os critérios, a “limpeza e organização do espaço” foi a que apresentou maior nível de expectativa com 4,85, em média, uma vez que este é um item muito valorizado em restaurantes, e <i>gap</i> geral de -0,33.
<b>Estacionamento e localização do restaurante</b>	
Gerente	Um dos pontos fortes citados é a localização com estacionamento grátis e fácil de parar o carro, além do “ambiente bacana, sol, árvore, tudo aberto... Isso é muito bom”.
Coleta de Dados	Este critério apresentou o maior <i>gap</i> positivo (+0,08), indicando que a percepção dos clientes é superior à expectativa inicial. Vale lembrar, todavia, que o estacionamento não é de propriedade exclusiva dos clientes do restaurante, mas sim compartilhado com os frequentadores da Reitoria e toda a comunidade.

Na segunda entrevista, foi solicitado que o Gerente atribuisse uma nota para cada critério avaliado no questionário baseando no que ele considerava que a média dos clientes iria evidenciar, ou seja, os resultados da coleta de dados não foram apresentados nesse momento. Com isso, pôde-se comparar quantitativamente o resultado da avaliação dos respondentes e a percepção do Gerente quanto a essa avaliação.

**Quadro 6 - Comparação quantitativa da percepção dos Clientes e do Gerente**

CRITÉRIOS		PERCEPÇÃO CLIENTES	PERCEPÇÃO GERENTE	GAP (P - G)
		Média (P)	Nota (G)	
Responsividade	Presteza em atender aos pedidos e reclamações dos clientes	4,15	4,00	0,15
	Agilidade na reposição dos pratos do buffet	4,08	4,00	0,08
	Agilidade na preparação das carnes e queijos grelhados	4,19	4,00	0,19
Confiabilidade	Imagem e reputação do restaurante	4,48	4,00	0,48
	Atendimento profissional	4,22	3,00	1,22
	Preço adequado à qualidade	3,56	3,00	0,56
Segurança	Cardápio diversificado e atrativo	4,00	4,00	0,00
	Qualidade da comida (ingredientes, sabor, aroma, textura e apresentação)	4,36	4,00	0,36
	Funcionários bem treinados	4,06	3,00	1,06
Empatia	Funcionários gentis e à disposição para atender os clientes	4,25	4,00	0,25
	Funcionários com interesse e conhecimento para sanar as dúvidas dos clientes	3,99	4,00	-0,01
Aspectos Tangíveis	Disposição dos pratos e layout do buffet	4,15	5,00	-0,85
	Ambiente interno agradável e iluminado	4,44	5,00	-0,56
	Limpeza e organização do espaço	4,52	5,00	-0,48
	Estacionamento e localização	4,54	5,00	-0,46

Fonte: Elaborado pelos autores



Com base no Quadro 6, pode-se perceber que sete critérios foram levemente subavaliados pelo Gerente, indicados em verde, uma vez que o mesmo indicou uma nota menor em relação ao resultado da média dos clientes. Já os critérios destacados em vermelho também foram subavaliados, porém com uma nota ainda mais inferior ao resultado da coleta de dados. Nesse caso, observa-se que esses critérios estão relacionados com os funcionários, o que, como o próprio Gerente citou, constituem a principal dificuldade para fornecer um serviço com qualidade e, em seu julgamento, os mesmos estariam com um desempenho regular (nota 3).

No que tange ao “cardápio diversificado e atrativo”, é possível verificar que houve uma aproximação exata entre a percepção que o Gerente possui quanto à avaliação dos clientes. Entende-se também que o Gerente considera que os clientes aprovam com nota máxima os aspectos tangíveis da empresa, ao final da tabela, porém na coleta de dados observa-se que a percepção não atinge a nota 5 e, por isso, aparece a diferença negativa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho buscou atender ao objetivo de reconhecer e analisar a percepção dos clientes de um Restaurante do Campus da UFJF em relação à qualidade do serviço prestado durante o período do almoço. Para que isso fosse cumprido, o estudo contou com a caracterização do setor de serviços nos âmbitos econômico e acadêmico; verificando também seu grau de relacionamento com os clientes; e a análise dos resultados da pesquisa em termos da identificação das características dos clientes e da aplicação ao Modelo SERVQUAL.

No que se refere à pesquisa, foram obtidos 208 questionários por meio da abordagem aos clientes do restaurante em uma semana específica, sendo os dados compilados para o programa SPSS e tratados em tabelas e gráficos para uma melhor visualização. Foram ainda realizadas entrevistas qualitativas com o Gerente da unidade do Campus da UFJF e o Sócio da rede a qual o Restaurante faz parte, cujas informações forneceram a base para a confrontação com os resultados da coleta de dados.



No caso do Restaurante, pôde-se observar que a grande maioria dos critérios analisados para avaliar a qualidade do serviço apresentou um gap negativo, ou seja, os clientes esperavam mais do que perceberam, porém como a diferença foi notada apenas nos décimos, o arredondamento implicaria em um equilíbrio entre a avaliação das expectativas e percepções dos clientes. Em um primeiro momento, isso pode ser considerado um resultado comedidamente satisfatório, mas em termos de longo prazo, a manutenção desse nível de qualidade pode se mostrar insuficiente para as constantes mudanças das exigências dos consumidores, já que suas expectativas se alteram no decorrer do tempo.

Um dos critérios que mais chamou a atenção foi o “preço adequado à qualidade” devido ao gap negativo mais expressivo, sendo que, mesmo o Gerente promovendo convênios com empresas e estudantes, esta é a principal insatisfação.

Tendo em vista os resultados verificados, seria necessário realizar um estudo mais aprofundado sobre as expectativas dos clientes do Restaurante do Campus da UFJF, buscando compreender o *gap* 1, que é a origem de todo o desdobramento feito para concretizar a prestação do serviço, para avaliar se a percepção do Gerente está traduzindo o que os clientes esperam do restaurante.

Entende-se ainda que a falta de uma pesquisa periódica para mensurar a satisfação dos clientes e verificar suas sugestões, somada à postura reativa de realizá-la apenas nos momentos de queda nas vendas, podem impedir que o restaurante evolua em termos de qualidade em serviços.

Além disso, uma oportunidade de estudo é a realização de uma pesquisa semelhante nas outras duas unidades da rede do Restaurante, a fim de avaliar se as medidas de melhoria deveriam ser aplicadas em apenas um restaurante específico ou em todos da rede para uniformizar o processo necessário. Nesse caso, poderiam ser mantidas determinadas questões para fins de comparação.

Para o gestor, a utilização das informações e análises repassadas pode ser considerada uma oportunidade para a melhoria da qualidade do serviço prestado, de forma a superar a expectativa de grande parte dos clientes. Também cabe uma análise dos resultados das perguntas relacionadas ao funcionamento do restaurante à noite, como solicitado pelo Gerente, para otimizar a capacidade de serviço do Restaurante do Campus da UFJF.



## **ANALYSIS OF CUSTOMER PERCEPTION OF RESTAURANT AT CAMPUS UFJF REGARDING THE QUALITY OF SERVICE PROVIDED THROUGH THE MODEL SERVQUAL**

### **ABSTRACT**

Seeking to continuously improve the quality, service companies are faced with the inability to measure it as precisely those that produce goods. Accordingly, this study aims to apply the SERVQUAL model in a restaurant of the Federal University of Juiz de Fora, making clear the perception of customers regarding the quality of service as a way to evaluate the performance of this company. To support the work, the research included completing 208 questionnaires and conducting interviews with the Manager and Sponsor of the restaurant. With the results and analysis, we could identify the profile of the sample survey as well as realize the existence of a gap between what customers expect and how had they actually realized in the final delivery of the service.

**KEYWORDS:** QUALITY OF SERVICE. SERVICE QUALITY MODEL – SERVQUAL. SELF-SERVICE RESTAURANT.





## REFERÊNCIAS

AKTER, Shahriar; D'AMBRA, John; RAY, Pradeep. Development and validation of an instrument to measure user perceived service quality of mHealth. **Information & Management**. Vol 50, Núm 4, Jun. 2013, pp 181-195.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO – ABIA. Mercado de Food Service. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/cfs2013/mercado.aspx>> Acesso em 05/ 2014.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE RESTAURANTES – ANR. ANR na mídia: receita do setor cresceu 2,5% em 2013. Disponível em: <[http://www.anrbrasil.org.br/new/view\\_news.php?numNews=860](http://www.anrbrasil.org.br/new/view_news.php?numNews=860)> Acesso em 14 de 05/2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CALDEIRA, Tharcisio Alexandrino; AFONSO, Douglas Mariquito; ALBINO, Andréia Aparecida. Análise de satisfação dos usuários da cooperativa de crédito “Unicred Sudeste PAC Muriaé”. **Vianna Sapiens**. Juiz de Fora. Vol. 5, Núm. 1, Jan/Jun 2014, pp 280-303.

CORRÊA, Henrique Luiz; CORRÊA, Carlos Alberto. **Administração da produção e operações**: manufatura e serviços – uma abordagem estratégica. 3. Ed. São Paulo. Atlas. 2004.

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

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2008.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 2.Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de marketing de serviços**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KINDSTRÖM, Daniel; KOWALKOWSKI, Christian; SANDBERG, Erik. Enabling service innovation: a dynamic capabilities approach. **Journal of Business Research**. Vol 66, Núm 8, Ago 2013, pp 1063-1073.



KOHTAMÄKI, Marko; PARTANEN, Jukka; MÖLLER, Kristian. Making a profit with R&D services — the critical role of relational capital. **Industrial Marketing Management**. Vol 42, Núm 1, Jan 2013, pp 71-81.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12.Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5.Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAIA JÚNIOR, Humberto. O futuro é dos serviços. **Revista Exame**. São Paulo. Editora Abril. Edição 1070. Ano 48. Núm. 14, 06 de Ago 2014, pp 122-126.

PALADINI; Edson P.; BRIDI, Eduardo. **Gestão e avaliação da qualidade em serviços para organizações competitivas: estratégias básicas e o cliente misterioso**. São Paulo: Atlas, 2013.

PARASURAMAN, A; ZELTHAMI, Valarie A; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**. Vol. 49 (Fall 1985), pp. 41-50.

PARASURAMAN, A; ZELTHAMI, Valarie A; BERRY, Leonard L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**. Vol. 64, Núm. 1, 1988, pp. 12-40.

RYU, Kisang; LEE, Hye-Rin KIM, Woo Gon. 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**. Vol. 24, Núm 2, Set 2012, pp. 200 – 223.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 9.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

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

WAGUESPACK, Blaise P; RHOADES, Dawna L. Twenty five years of measuring airline service quality or why is airline service quality only good when times are bad? **Research in Transportation Business & Management**, Vol 10, Abr 2014, pp 33-39.