



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS POR UM *SHOPPING*
CENTER: A PERCEPÇÃO DOS LOJISTAS**

ANDREZZA FREIRE DE SOUSA CARNEIRO

CAMPINA GRANDE – 2013

ANDREZZA FREIRE DE SOUSA CARNEIRO

**QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS POR UM *SHOPPING*
CENTER: A PERCEPÇÃO DOS LOJISTAS**

Relatório de Estágio Supervisionado
apresentado ao curso de
Bacharelado em Administração da
Universidade Federal de Campina
Grande, em cumprimento parcial
das exigências para obtenção do
título de Bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Vinicius Farias Moreira, Msc.

Campina Grande - 2013

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Andrezza Freire de Sousa Carneiro

Aluna

Vinicius Farias Moreira, Mestre.

Professor Orientador

Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos, Mestre.

Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – 2013

ANDREZZA FREIRE DE SOUSA CARNEIRO

**QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS POR UM *SHOPPING CENTER*: A
PERCEPÇÃO DOS LOJISTAS**

Relatório aprovado em _____

Vinicius Farias Moreira, Mestre
Orientador

Darcon Sousa, Mestre
Examinador

Elmano Pontes Cavalcanti, Doutor
Examinador

Campina Grande - 2013

Dedico este trabalho a minha família, em especial a minha mãe, Valdiva, ao meu pai José e as pessoas que me ajudaram de alguma forma a chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente aos meus pais, Valdiva e José que me forneceram uma boa educação dentro e fora de casa e me permitiram chegar até aqui e a minha avó Dina, pelo auxílio espiritual;

À toda a minha família e amigos em especial a Renan e Gustavo por me auxiliarem no desenvolvimento da pesquisa, a Sabrina por me ajudar com a leitura, a Mikaella por toda a paciência e empenho até o último dia e a Diego por me auxiliar nas traduções;

À Julianne por me auxiliar direta e indiretamente durante todo o desenvolvimento do trabalho e, principalmente, por fazer parte da minha formação acadêmica e pessoal desde o início do curso;

Às pessoas que trabalharam comigo e me ajudaram a desenvolver habilidades que até eu desconhecia;

Aos demais colegas e amigos de curso que não foram citados, mas, de alguma forma contribuíram no meu desenvolvimento ao longo desses cinco anos;

Ao meu orientador Vinícius Farias Moreira, pela paciência e pela contribuição deixada na realização deste trabalho;

Agradeço imensamente ao gerente geral do shopping aqui estudado, por me receber tão abertamente e me fornecer os dados necessários para a minha pesquisa;

Muito obrigada a todos os professores da UFCG que me fizeram descobrir uma paixão antes desconhecida e forneceram todo o conhecimento necessário para desenvolver nossas aptidões. Obrigada a todos que não só falaram, explicaram e demonstraram, mas, principalmente, nos inspiraram todos os dias.

CARNEIRO, A. F. S. **Qualidade dos serviços prestados por um *Shopping Center*: A percepção dos lojistas**. 80 f. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2013.

RESUMO

O presente estudo teve como finalidade avaliar a qualidade do serviço prestado por um *Shopping Center* da cidade de Campina Grande – PB na perspectiva dos seus lojistas. No estudo, o Shopping foi chamado, de forma fictícia, de Borborema Parque Shopping. Os objetivos específicos do trabalho buscaram traçar um perfil dos lojistas do *shopping* estudado, aplicar a escala SERVQUAL para a avaliação das dimensões da qualidade do *shopping*, identificar os fatores considerados mais importantes pelos seus lojistas, identificar quais fatores precisam ser melhorados e quais precisam ser mantidos no *shopping* e identificar a visão da Gerência do Borborema Parque Shopping sobre o serviço prestado pelo *shopping* aos Lojistas. Dessa forma, a fundamentação teórica abordou temas que tratam da evolução dos serviços assim como suas definições e características, falando posteriormente sobre a evolução da qualidade de serviços e mais especificamente sobre o modelo dos GAPS e sobre o desenvolvimento do instrumento SERVQUAL e, por fim, fazendo um breve histórico sobre *Shopping Centers*, trazendo também alguns dados sobre o setor. Para conseguir atingir os objetivos supracitados, foi feito um estudo quantitativo e qualitativo através da aplicação de questionários que buscavam avaliar a expectativa e a percepção dos lojistas do Borborema Parque Shopping e a importância que os mesmos atribuem às características do serviço. Foi realizada também uma entrevista semi-estruturada com o gerente geral do *shopping* estudado, com o intuito de obter informações acerca da visão gerencial sobre o serviço e, confrontar com a visão dos lojistas. Os resultados obtidos revelam que o Borborema Parque Shopping presta um serviço abaixo do esperado para os lojistas, obtendo GAPS positivos, ou seja, avaliação negativa, em todos os itens avaliados. Também foi possível perceber que, das cinco dimensões avaliadas, apenas em uma o gerente demonstrou ter conhecimento sobre a visão dos seus lojistas.

PALAVRAS-CHAVE: Qualidade de serviços, SERVQUAL, *shopping centers*, lojistas

CARNEIRO, A. F S. **Qualidade dos serviços prestados por um *Shopping Center*: A percepção dos lojistas.** 80 f. Supervised Training Report (Bachelor in Business Administration) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2013.

ABSTRACT

The present study aimed to evaluate the quality service provided by a mall in the city of Campina Grande - PB from the perspective of its tenants. In the study, the mall's name was assumed as the Borborema Park Mall. The main objectives of the work sought to make a profile of the tenants of the shopping studied, apply the SERVQUAL scale to rate the quality dimensions of shopping, identify the factors considered most important by its tenants, identify which factors need to be improved and which need to be kept the mall and identify the vision of the Management Borborema Park Shopping on the service provided by the tenants. Thus, the theoretical addressed issues dealing with the evolution of services as well as their definitions and characteristics, speaking later on the evolution of the quality of services and more specifically on the model of the GAPS and the development of the SERVQUAL instrument and, finally, making a brief history of Shopping Centers, also bringing some data on the area. In order to reach the above objectives, we made a quantitative and qualitative study by questionnaires that sought to evaluate the expectation and perception of the Borborema Park Mall's tenants and the importance that they give to the service characteristics. Was also did semi-structured interviews with the general manager of the mall studied, in order to obtain information about the managerial vision about the service and, confronted with the sight of the tenants. The results show that the Borborema Shopping Park provides a service below expectations for retailers getting GAPS positive, thus negative assessment on all items. Also it was revealed that on the five dimensions evaluated, only one manager has demonstrated knowledge of the vision of its tenants.

KEYWORDS: Service quality, SERVQUAL, shopping centers, tenants

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - DIMENSÕES DA QUALIDADE MAIS RELEVANTES EM SERVIÇO.....	26
--------------------------------------------------------------------------	-----------

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- DADOS SHOPPING CENTERS NO ANO DE 2012	34
TABELA 2 - NÚMEROS DO SETOR – MARÇO DE 2013	35
TABELA 3 - GÊNERO DOS RESPONDENTES	44
TABELA 4 - FAIXA ETÁRIA DOS RESPONDENTES.....	44
TABELA 5 - ESTADO CIVIL DOS RESPONDENTES	45
TABELA 6 - GRAU DE ESCOLARIDADE DOS RESPONDENTES	45
TABELA 7 - POSSUI OU GERENCIA OUTRA LOJA EM OUTRO SHOPPING DA CIDADE?.....	46
TABELA 8- EM QUAL SHOPPING CENTER VOCÊ POSSUI/GERENCIA OUTRA LOJA?.....	46
TABELA 9 - TEMPO QUE ADMINISTRA/GERENCIA A LOJA NO BORBOREMA SHOPPING.....	46
TABELA 10 - AVALIAÇÃO DA EXPECTATIVA	48
TABELA 11 - AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO.....	50
TABELA 12 - ANÁLISE DOS GAPS	52
TABELA 13 - IMPORTÂNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DO SERVIÇO.....	53
TABELA 14 - RESULTADOS ENCONTRADOS POR DIMENSÃO	54
TABELA 15 - VISÃO GERENCIAL SOBRE A PERCEPÇÃO DOS LOJISTAS.....	56
TABELA 16 - COMPARAÇÃO DAS PERCEPÇÕES DOS LOJISTAS E DA GERENCIA	57
TABELA 17 - DIFERENÇA DAS MÉDIAS DE PERCEPÇÃO POR DIMENSÕES.....	58
TABELA 18 - IMPORTÂNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DO SERVIÇO PARA O GERENTE.....	59

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: MODELO DE QUALIDADE DO SERVIÇO.....	28
FIGURA 2:ETERMINANTES DA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS.....	29
FIGURA 3 - HIERARQUIA DA DIRETORIA DO BORBOREMA PARQUE SHOPPING.....	43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	OBJETIVO GERAL	15
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	16
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	SERVIÇOS	18
2.1.1	EVOLUÇÃO	18
2.1.2	DEFINIÇÕES	20
2.1.3	CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS	21
2.1.3.1	INTANGIBILIDADE	22
2.1.3.2	INSEPARABILIDADE	22
2.1.3.3	VARIABILIDADE	23
2.1.3.4	PERECIBILIDADE	24
2.2	QUALIDADE DOS SERVIÇOS	25
2.2.1	EVOLUÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS	25
2.2.2	MODELO DOS GAPS E SERVQUAL	27
2.2.2.1	DIMENSÕES DA QUALIDADE	30
2.3	SHOPPING CENTERS	32
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	37
3.1	DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	37
3.2	SELEÇÃO DO CASO	39
3.3	COLETA DE DADOS	39
3.4	TRATAMENTO DE DADOS	41
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	42
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO BORBOREMA PARQUE SHOPPING	42
4.2	DADOS GERAIS	43
4.3	ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS DOS LOJISTAS	47
4.4	ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS LOJISTAS	49
4.5	ANÁLISE DOS GAPS	51
4.6	IMPORTÂNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS PARA OS LOJISTAS	53
4.7	RESULTADOS DE EXPECTATIVA, PERCEPÇÃO E GAPS POR DIMENSÃO.	54

4.8 COMPARAÇÃO DA PERCEPÇÃO GERENCIAL E DA PERCEPÇÃO DOS LOJISTAS -----	55
4.9 COMPARAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DO SERVIÇO-----	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS-----	61
5.1 CONCLUSÕES-----	61
5.2 SUGESTÃO DE MELHORIAS -----	63
5.3 LIMITAÇÕES -----	65
5.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS-----	66
REFERÊNCIAS -----	67
APÊNDICES-----	72

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Nas últimas décadas, a sociedade sofreu diversas modificações principalmente no que diz respeito à industrialização e ao consumo, devido às forças sociais que influenciaram a criação de comportamentos, oportunidades e desafios (KOTLER; KELLER, 2006).

Na Revolução Industrial, o foco principal era o consumo em massa, enquanto que na Era da Informação na qual o mundo está inserido atualmente, a forma de se comunicar é a principal mudança. O avanço das tecnologias modificou a forma de pensar e agir dos consumidores e, conseqüentemente, das empresas (KOTLER; KELLER, 2006). Apesar da realidade atual de mercado ainda contar com o consumo em massa de diversos tipos de produtos e serviços que, cada dia mais vem sofrendo uma redução no seu ciclo de vida, um novo contexto nasce, devido principalmente às novas necessidades e desejos dos consumidores. Para se manter competitivas, as empresas procuram atender às novas necessidades de mercado e buscam meios para se diferenciar de uma concorrência cada vez maior e mais diversificada.

Com o intuito de alcançar uma grande variedade de clientes e parceiros e se diferenciar dos modelos de negócios já existentes, surgem os *shopping centers*, unindo assim produtos e serviços variados em um mesmo lugar além de oferecer opções de lazer, conforto e segurança. Dentro dos *shoppings* acontecem diversos tipos de interações entre administração, lojistas, funcionários e clientes.

São vários os fatores que influenciam o consumidor a escolher o *shopping* como um local de compra e, do mesmo modo, também existem diversos fatores semelhantes que influenciam os lojistas a escolher o *shopping* adequado para suas lojas. Assim, ao mesmo tempo em que o ambiente e os serviços que o *shopping* oferece são importantes para atrair os clientes, eles também atraem os lojistas.

Um dos maiores problemas existentes dentro dos *shopping centers* é a comunicação e o relacionamento entre os empresários e a administração do *shopping*. Segundo Mamede (2000 apud CASTRO JUNIOR, 2012), entre o *shopping* e os lojistas existem diversos tipos de interesses, que ultrapassam à simples relação de locador e locatário. O lojista pode ser considerado um cliente interno do *shopping*. Para que a troca de interesses entre os envolvidos

funcione e seja vantajosa para todas as partes é necessário que a administração do *shopping* estude seu mercado e busque satisfazer as necessidades dos seus clientes externos, e também dos seus clientes internos.

Segundo Armond e Horta (2010, p. 2): “As empresas de serviço apresentam tantas especificidades em relação às manufaturas que necessitam de abordagens gerenciais apropriadas”. Devido às características diferenciadas que têm os serviços, é necessária a utilização de técnicas específicas para medir sua qualidade. Avaliar a qualidade dos serviços é uma tarefa difícil, porém necessária para as empresas da atualidade. Para uma empresa se manter competitiva e conseguir melhoria contínua é necessário estudar seu mercado, as novas tendências, assim como conhecer melhor também sua própria empresa a fim de melhorar os processos internos de acordo com a exigência dos clientes. “No atual cenário de competitividade, para que os serviços sejam prestados com qualidade é necessário compreender quais são as necessidades e desejos do consumidor interno, bem como entender como satisfazê-lo.” (HORA; MOURA; VIEIRA, 2009, p. 127).

Diversos modelos de avaliação foram propostos nas últimas décadas para medir a qualidade dos serviços. Para esse trabalho, será utilizado o modelo proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) que desenvolveram a ferramenta SERVQUAL a fim de medir as expectativas e as percepções dos clientes de diversos tipos de serviços. O instrumento foi escolhido devido a sua grande aplicabilidade em diversos tipos de serviços, incluindo *shopping centers*, empresa foco do presente estudo. Para mensurar a percepção de qualidade nos serviços oferecidos por um *shopping*, optou-se por questionar os lojistas, de forma que abaixo são delineados os objetivos da pesquisa.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar os níveis de qualidade dos serviços prestados pelo Borborema Parque Shopping da cidade de Campina Grande na perspectiva dos lojistas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Traçar um perfil sócio demográfico dos lojistas do Borborema Parque Shopping;

- Aplicar a ferramenta SERVQUAL para avaliação das dimensões da qualidade do Borborema Parque Shopping;
- Identificar os fatores considerados mais importantes pelos lojistas do Borborema Parque Shopping;
- Identificar quais fatores precisam ser melhorados e quais precisam ser mantidos no Borborema Parque Shopping;
- Identificar a visão da gerência do Borborema Parque Shopping sobre o serviço prestado pelo shopping aos lojistas;

1.3 Justificativa e Relevância

O setor de serviços é um dos que vem crescendo cada vez mais nos últimos anos. Atualmente, as empresas estão focando cada vez mais em realizar um serviço especializado e voltado para as necessidades específicas para o seu cliente.

São diversos os fatores que fizeram com que as organizações sofressem essa mudança de estratégia e passassem a focar cada vez mais no cliente (WHITELEY, 1992). Novas demandas, clientes cada vez mais rigorosos, alta concorrência, entre outros fatores, fizeram com que as empresas buscassem diferenciação. “Atualmente, muitas organizações estão percebendo que a qualidade do serviço pode se tornar um meio altamente efetivo de criação e manutenção da vantagem competitiva destas” (MOURA *et al.*, 2002, p. 1).

Dentro dessa nova realidade mercadológica, nascem os *shopping centers*, no intuito de atrair diversos públicos-alvo para um local seguro e que oferece diversos tipos de serviço. Inicialmente, os *shoppings* eram instalados em locais mais populosos e centrais, sendo o primeiro *shopping* brasileiro inaugurado em São Paulo na década de 60. Com o passar dos anos, as modificações na sociedade fizeram com que novos *shoppings* fossem construídos em áreas periféricas e em cidades menores (MOACYR, 1997). Segundo dados da Associação Brasileira de Shopping Centers – ABRASCE (2013), atualmente, o Brasil tem 458 *shoppings* que geram 877.000 empregos e é o setor responsável por 19% do varejo nacional e por 2,7% do PIB.

Os *shopping centers* vem se tornando um local cada vez mais presente no dia-a-dia dos mais variados tipo de consumidores. É cada vez mais comum ver um novo *shopping* nascendo não só nas capitais mas também nas cidades do interior. É importante perceber que os *shoppings* tem características diferentes de outros centros comerciais e, devido as suas

peculiaridades, podem ser objetos de estudo dos mais diversos temas. Pelo fato de oferecer uma vasta gama de serviços tanto para seus clientes finais quanto para os seus próprios lojistas, é imprescindível que a administração do *shopping* perceba a necessidade de se fazer um acompanhamento da qualidade do serviço prestado para obter uma melhoria contínua e, conseqüentemente, alcançar vantagem competitiva. É necessário perceber também que ainda são poucos os estudos que tem como objetivo avaliar a relação entre a administração do *shopping* e os lojistas e, o acompanhamento ainda não existe de forma efetiva por parte de alguns *shoppings*. No caso específico do Borborema Parque Shopping, segundo a gerência geral, durante a atual administração, a qualidade do serviço prestado aos lojistas nunca foi medida e, ainda segundo o gerente, o estudo pode servir como uma consultoria interna para ajuda-los a aprimorar suas operações. Além disso, a administração do *shopping* estudado também percebeu a possibilidade de reaplicação dos questionários, principalmente do questionário de percepção que poderá ser aplicado posteriormente para acompanhamento.

1.4 Estrutura do Trabalho

Este trabalho apresenta cinco capítulos. No primeiro capítulo, é apresentada uma introdução com a contextualização do tema escolhido, os objetivos gerais e específicos, a justificativa e relevância do trabalho e uma apresentação da estrutura do trabalho.

O segundo capítulo refere-se à fundamentação teórica e aborda os seguintes temas: serviços, evolução dos serviços, definições e características dos serviços, qualidade de serviços, evolução da qualidade de serviços, modelo dos GAPS e SERVQUAL e *shopping centers*.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, como ocorreu o desenvolvimento da pesquisa, a seleção do caso, a coleta e o tratamento dos dados.

O quarto capítulo refere-se à análise dos resultados encontrados, mostrando os dados gerais dos respondentes, a análise dos GAPS, mostrando os resultados das expectativas e das percepções dos lojistas e do gerente geral e a avaliação da importância das características dos serviços para os lojistas e para o gerente geral do Borborema Parque Shopping.

O quinto e último capítulo apresenta as considerações finais acerca do trabalho, com conclusões sobre a pesquisa, as limitações encontradas, sugestão de melhorias para o Borborema Parque Shopping e orientações para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os pontos teóricos que se referem à qualidade dos serviços. O capítulo se inicia mostrando a evolução dos serviços e suas principais definições e características. Posteriormente, é abordada a evolução da qualidade de serviços, o modelo dos GAPS e o desenvolvimento do instrumento SERVQUAL. Por fim, é feita um breve histórico sobre os *shopping centers* e a caracterização do setor.

2.1 Serviços

2.1.1 Evolução

Nas últimas décadas, a sociedade sofreu diversas modificações principalmente no que diz respeito à industrialização e ao consumo. “Devido à urbanização e melhorias nos padrões de saúde, a população teve um crescimento estrondoso. Passou de uns 1,6 bilhões de habitantes em 1900 para aproximadamente 6 bilhões em 2000” (OLIVEIRA, 2008, p. 224). Com o aumento da população, o padrão de consumo também aumentou fazendo com que as empresas precisassem modificar suas estratégias para atender a essas novas necessidades. “Na década de 50 a questão era aumentar o nível de consumo, *‘criando consumidores’*. Agora, não se trata mais de estimular uma demanda que aparece em crescimento contínuo, mas de satisfazer as exigências que as sustentam.” (MOREIRA, 2006, p. 13). Atualmente, a maior preocupação das empresas está conseguir administrar bem a demanda existente, buscando informações sobre o seu público-alvo para assim conseguir suprir as necessidades dos consumidores que tem novas exigências, desejos e vontades.

Há anos, essa transformação na forma de pensar e agir das empresas é discutida por vários autores. Theodore Levitt já falava sobre as mudanças que o mundo estava sofrendo e sobre como o mercado iria se adaptar para suprir as necessidades dos consumidores. “Diz-se que as nações adiantadas, produtoras de bens, se tornaram saciadas de bens e famintas de serviços” (LEVITT, 1991, p. 225).

Foram diversos os fatores citados como determinantes para essa mudança comportamental e mercadológica que influenciaram na criação do marketing de serviços. O avanço das tecnologias modificou a forma de pensar e agir dos consumidores e, conseqüentemente, das empresas. Na Revolução Industrial, o foco principal era o consumo

em massa, enquanto que na Era da Informação na qual o mundo está inserido atualmente, a forma de se comunicar é a principal mudança. (KOTLER; KELLER, 2006).

A discussão acerca do Setor de Serviços iniciou-se há décadas. Diversos autores dedicaram seus trabalhos para abordar o tema, caracterizar e classificar os serviços e fornecer dados sobre o setor. Levitt (1991) considerava que o setor de serviços já estava em ascensão há mais de três quartos de século e que, principalmente nos Estados Unidos, houve um crescimento considerável do setor. O autor destacou no seu trabalho que fatores culturais modificaram a aceitação que os novos serviços tiveram em países como os Estados Unidos, onde o setor cresceu e demonstrou ter capacidade para melhorar a sua produtividade enquanto que, na Grã-Bretanha, o modo que a população via a ação de servir, prejudicou o setor, fazendo-o declinar e demorar anos para começar a ser aceito.

Segundo Gronröos (2009), na Era Industrial, os serviços eram considerados apenas um adicional e não algo que agregava valor. Na década de 70, uma nova abordagem defendia que as interações entre comprador e vendedor são muito importantes para o marketing e não só as relações de venda de produtos.

Atualmente, existem cerca de 11.000 empresas de serviços distribuídas em 30 segmentos e, para 2012 era esperado um aumento no faturamento das empresas do setor e, de forma proporcional, um aumento na geração de empregos (CEBRASSE, 2012). O setor de serviços é um dos mais abrangentes e diversificados. Empresas aéreas, universidades, escolas, hospitais, tribunais e muitas outras organizações fazem parte do setor que é o mais crescente e que mais concentra mão-de-obra. Esse crescimento se deve a notável complexidade de alguns produtos que necessitam de novos serviços para auxiliá-los, e também pela nova realidade empresarial que necessita de serviços de apoio como consultoria e treinamento (MINADEO, 2008). Moreira (2006) enfatiza que, com o desenvolvimento da economia mundial e brasileira, a sociedade está cada vez mais perto de uma sociedade pós-industrial.

Kotler e Armstrong (2007) citam que os serviços são responsáveis por quase 79% do PIB norte-americano e que em 2014, quatro entre cinco empregos serão no setor de serviços.

Segundo Lovelock e Wirtz (2006), o setor de serviços vem crescendo cada vez mais em diversos países devido ao aumento da produtividade e da automação da agricultura e da indústria e também pela maior demanda por novos serviços. Já Churchill e Gilbert (2000) citam como principais motivos para o crescimento do setor o aumento da demanda dos consumidores e compradores e as novas tecnologias que tornaram os serviços mais acessíveis. Segundo Lovelock e Wirtz (2006), existem diversos fatores que influenciam e estimulam a transformação da economia de serviços. Esses fatores podem ser relacionados às políticas

governamentais, às mudanças sociais, às tendências de negócios, aos avanços tecnológicos de informação e à internacionalização.

Diante dessa nova realidade mercadológica, segundo Moreira (2006), é de extrema importância compreender o que são serviços, quais as suas principais características e sua classificação e de que forma é possível medir a sua qualidade a fim de identificar problemas e conseguir uma melhoria contínua.

2.1.2 Definições

Os serviços estão cada vez mais presentes no dia-a-dia dos mais variados tipos de consumidores, suprindo necessidades e desejos que, muitas vezes, o próprio consumidor desconhece (LOVELOCK; WIRTZ, 2006). Devido às poucas barreiras de entrada e por, em grande parte dos casos, o investimento inicial não ser alto, cada dia mais novas empresas prestadoras de serviços nascem (MINADEO, 2008).

Em 2007, Gronröos propôs uma definição para serviços, adaptada de uma definição anteriormente proposta por ele em 1990:

Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e\ou recursos ou bens físicos e\ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente (GRONRÖOS, 2007, p. 46).

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 397), “Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”. Ainda segundo os autores, existem cinco categorias de oferta ao mercado, sendo elas: bem tangível, bem tangível associado a serviços, híbrida, serviço principal associado a bens ou serviços secundários e serviço puro. Para Las Casas (1997, p. 176), “alguns serviços devem ser considerados na comercialização de certos produtos”. Kotler e Armstrong (2007, p. 200) definem serviços como “Um tipo de produto que consiste em atividades, benefícios ou satisfações oferecidas para venda que são essencialmente intangíveis e não resultam na posse de nada”. Lovelock e Wirtz (2006, p. 8) nos fornecem duas possíveis definições de serviços. A primeira diz que:

Um serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar vinculado a um produto físico, o desempenho é transitório, frequentemente de natureza intangível e não resulta normalmente em propriedade de quaisquer dos fatores de produção.

A segunda possível definição proposta pelos autores diz que: “Um serviço é uma atividade econômica que cria valor e proporciona benefícios a clientes em horários e locais específicos, efetuando uma mudança desejada em quem recebe o serviço, ou em seu nome” (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 8).

Apesar de todas as definições citadas serem diferentes, elas apresentam características semelhantes a respeito dos serviços. Para Gronröos (2007) existem três principais características dos serviços. A primeira é que serviços são processos compostos por atividades ou uma série de atividades; a segunda é que serviços são, até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente; e o terceiro é que o cliente é coprodutor no processo de produção do serviço. Churchill e Gilbert (2000), definem seis características que diferenciam os serviços dos bens. São elas: a relação que existe com os clientes, a perecibilidade, a intangibilidade, a inseparabilidade, o esforço do cliente e a uniformidade.

Para Lovelock e Wirtz (2006) existem nove principais diferenças entre bens e serviços. A primeira é que os clientes não obtêm propriedade de nada quando se trata de serviços. A segunda é que os serviços são efêmeros e não podem ser estocados. A terceira diz que, no caso dos serviços, a criação de valor é dominada pelos elementos intangíveis. A quarta diz que os clientes podem se envolver no processo de produção de serviços. A quinta diz que no caso dos serviços, outras pessoas podem fazer parte do produto. A sexta diz que, no caso dos serviços, existe mais variabilidade entre os insumos e produtos operacionais. A sétima diz que serviços são mais difíceis de se avaliar pelos clientes. A oitava diz que, em serviços, o tempo é considerado mais importante. E, por fim, a nona diz que, no caso dos serviços, os canais de distribuição são diferentes.

Para conhecer melhor os serviços e, conseguir visualizar possíveis melhorias nos processos, é imprescindível estudar cada uma das características dos serviços, percebendo suas peculiaridades e, assim, definir estratégias.

2.1.3 Características dos serviços

Como vimos anteriormente, diversos autores propuseram classificações distintas quanto aos serviços, porém, cada uma delas tem características semelhantes entre si. Para esse

estudo, serão consideradas as quatro principais características propostas por Kotler e Keller (2006). São elas: intangibilidade, variabilidade, perecibilidade e inseparabilidade. Veremos cada uma delas adiante.

2.1.3.1 Intangibilidade

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 399), “Ao contrário dos produtos físicos, os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de adquiri-los”. Ou seja, o benefício que o consumidor obtém ao adquirir o serviço só pode ser percebido no momento da compra. Os serviços muitas vezes contam com o apoio de bens tangíveis, porém, são os elementos intangíveis que predominam e influenciam na criação de valor e no desempenho dos serviços (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

Minadeo (2008) diz que, no caso dos serviços, não existe propriedade a ser transferida além de não ser possível fazer um teste ou uma prova antes da sua utilização. A intangibilidade é um fator que dificulta a avaliação do serviço por parte do cliente e, deve ser muito bem administrada de modo a tentar tangibilizar o intangível o máximo possível (KOTLER; KELLER, 2006). Para Minadeo (2008, p.160), tangibilizar é “mostrar que algo está sendo feito, mesmo que não se perceba”. Segundo Moreira (2006, p. 20), “Enquanto as empresas de produtos são desafiadas a acrescentar ideias abstratas, as empresas de serviços são desafiadas a colocar evidências físicas às suas ofertas abstratas”. Além disso, o vendedor de serviços tem que ser mais criativo para conseguir persuadir o cliente (MINADEO, 2008).

Devido ao fato de, na maior parte das vezes, os serviços predominarem de elementos intangíveis, os clientes não podem obter sua propriedade. Do mesmo modo, a avaliação preliminar do serviço torna-se mais complexa do que a avaliação de um bem ou produto. Os produtos tendem a ter como principal referência ao cliente suas características estéticas como cor, formato e design enquanto que os serviços normalmente são avaliados através principalmente da experiência adquirida apenas após a compra ou consumo do serviço. (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

2.1.3.2 Inseparabilidade

Os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, simultaneamente (KOTLER; KELLER, 2006). Como já falado no item anterior, os serviços, ao contrário dos produtos, não podem ser estocados, pois são intangíveis e simultâneos. Devido a essa

peculiaridade, os clientes e os funcionários são parte do processo de produção do serviço. Gronröos definiu o cliente como coprodutor do processo de produção de serviço:

Como um serviço não é uma coisa, mas processos que consistem em uma série de atividades que são produzidas e consumidas simultaneamente, é difícil gerenciar o controle de qualidade e o marketing no sentido tradicional, uma vez que não há qualidade pré-produzida a controlar antes de o serviço ser vendido e consumido (Gronröos, 2007, p. 48).

O fato de o serviço contar com o cliente e os funcionários para ser produzido faz com que haja uma maior dificuldade de padronização e de controle de qualidade dos insumos e produtos operacionais (LOVELOCK; WIRTZ, 2006). Em contrapartida, Minadeo (2008) destaca que, o fato de se ter contato direto com o cliente, auxilia a empresa a conhecer melhor seu consumidor.

Para Gronröos (2007), o planejamento de capacidade quando se trata de serviços é uma coisa crítica. Ele indica que já que não se pode manter os serviços em estoque, o ideal seria ‘manter os clientes em estoque’. Para que isso seja realizado, é necessário adequar o ambiente em que o serviço está sendo prestado para que o cliente permaneça esperando sua vez de forma confortável e satisfatória e que ele não perceba o tempo de espera como uma deficiência do serviço.

2.1.3.3 Variabilidade

Os serviços dependem diretamente das pessoas envolvidas na sua produção. Por depender do desempenho e das habilidades dos clientes e funcionários eles variam muito e são difíceis de padronizar (MINADEO, 2008). Para Lovelock e Wirtz (2006), os serviços, que são consumidos no momento em que são produzidos, por acontecerem em tempo real, variam mais e ficam mais susceptíveis às falhas. O resultado final do serviço depende das condições locais, do horário, do cliente e de diversos outros fatores que podem interferir no desempenho do serviço. Já para Gronröos (2007), as situações variam de acordo com o tipo de serviço considerado. “Devido ao impacto das pessoas – funcionários, clientes ou ambos – sobre o processo de produção e entrega, muitas vezes é difícil manter a consistência no processo” (GRÖONROS, 2007, p. 49). Kotler e Keller (2006) justificam a variabilidade dos serviços pelo fato de dependerem de por quem, onde e quando são fornecidos. Os autores citam também três maneiras de controlar a qualidade, apesar da variabilidade existente. São elas:

investir em bons processos de contratação e treinamento, padronizar o processo de execução do serviço em toda a organização e acompanhar a satisfação do cliente.

2.1.3.4 Perecibilidade

Por não serem tangíveis, os serviços não podem ser estocados e, por isso, são perecíveis. Segundo Lovelock e Wirtz (2006) os serviços são efêmeros, ou seja, são transitórios e, devido a isso, são difíceis de prever sua demanda e manter uma oferta adequada.

Segundo Kotler e Keller (2006), quando a demanda é estável, a perecibilidade não chega a ser um problema. Porém, quando a demanda varia muito é necessário que a empresa utilize estratégias para equilibrar oferta e demanda para evitar gargalos. A empresa pode oferecer preços diferenciados para transferir altas demandas de períodos de pico para períodos de baixa. Também é possível aproveitar os períodos de baixa demanda para oferecer pacotes ou alguma vantagem para os clientes, oferecer serviços complementares para que os clientes não fiquem aguardando por muito tempo ou ainda, realizar reservas para evitar filas ou que os clientes fiquem muito tempo aguardando atendimento.

Verifica-se que as características dos serviços podem variar entre autores porém, em suma, percebe-se que as quatro características citadas acima podem ser consideradas como as principais e englobam todas as outras definições feitas pelos autores anteriormente citados. Essas características devem ser bem administradas e, a empresa deve lançar mão de artifícios e táticas para lidar com a complexidade do serviço.

É necessário observar se é importante padronizar ou se a variabilidade torna o serviço diferenciado dos demais. Também é importante visualizar de que forma o serviço pode ser um pouco mais tangível, ou seja, investir na apresentação do serviço através de boas instalações, pessoas treinadas e em um número suficiente para atender os clientes, bons equipamentos, materiais de comunicação que facilitem o processo do serviço para o cliente, como cartazes, placas, telas com vídeos de instrução, entre outros. Atualmente, o mais indicado para as empresas é o marketing holístico que “utiliza marketing externo, interno e interativo” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 405).

Como é possível observar, o marketing de serviços é complexo, tem características diferentes e, por isso, exige também um acompanhamento constante através do gerenciamento da qualidade dos serviços.

2.2 Qualidade dos serviços

Como visto anteriormente, os serviços possuem diversas características que os tornam mais complexos e tão ou mais difíceis de administrar que os produtos. Pelo fato de serem intangíveis, simultâneos, perecíveis e extremamente variáveis, os serviços necessitam de um acompanhamento e de um planejamento diferente do que é feito no caso dos bens de consumo. “Por causa da natureza intangível e multifacetada de muitos serviços, pode ser mais difícil avaliar a qualidade de um serviço do que a de um bem” (LOVELOCK; WIRTZ, 2006, p. 347).

Diversos pesquisadores realizaram trabalhos sobre a qualidade dos serviços com o intuito de propor técnicas, métodos e ferramentas para auxiliar o administrador a conhecer seus clientes e conseguir controlar o serviço prestado. A seguir veremos a evolução da qualidade de serviços.

2.2.1 Evolução da qualidade dos serviços

Os conceitos atuais utilizados na gestão da qualidade foram criados através do estudo da evolução de serviços desde a época em que o serviço manual predominava. Já naquela época era imprescindível buscar conhecer e atender as necessidades dos clientes e manter a reputação do seu produto\serviço. Porém, nesse tempo, apesar dessa preocupação e da relação com o cliente, o foco da qualidade era no produto e não no processo. Após a revolução industrial, o foco mudou e a customização que era vista nos trabalhos manuais foi substituída pela padronização e pela produção em massa alcançada através de um novo modelo de trabalho, resultado da administração científica. A partir da década de 30 o controle da qualidade evoluiu através do desenvolvimento de sistema de medidas e de ferramentas de controle e, após a II Guerra Mundial, surgem novos elementos na gestão da qualidade. Durante os anos seguintes foram fundadas diversas associações de profissionais da área e em 1987 surgiu o famoso modelo normativo ISO. (CARVALHO; PALADINI, 2005).

O interesse em Qualidade de Serviço só surgiu a partir da década de 70 e, inicialmente, o modelo de pesquisa tinha como principal intenção auxiliar os gerentes a entenderem a mente dos clientes. O que é visto na gestão da qualidade atual é que as empresas estão buscando ter um relacionamento com os clientes e customizar cada vez mais seus produtos e serviços. Um dos principais erros das empresas é definir qualidade de serviço como uma meta interna. É de extrema importância que as empresas percebam que, para

investir em qualidade da maneira correta, o importante não é apenas fazer avaliações internas, mas também, analisar a qualidade percebida pelo cliente e, assim, definir estratégias para conseguir uma melhoria contínua (GRÖONROS, 2007).

A qualidade do serviço pode ser medida através da avaliação da satisfação do cliente, comparando a percepção e as expectativas do serviço (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010). Um termo comumente utilizado por diversos autores é o de Qualidade Percebida que “[...] resulta da comparação de expectativas com percepções de performance” (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988, p.15).

Carvalho e Paladini (2005) citam como principais fatores influenciadores na expectativa do cliente em relação ao serviço a comunicação boca-a-boca, as necessidades pessoais, as experiências vividas anteriormente e a comunicação externa. Para os autores, qualidade do serviço é o serviço percebido menos o serviço prestado.

Para que o serviço seja avaliado é necessário analisar suas dimensões. As dimensões variam muito de autor para autor. Carvalho e Paladini (2005) citam quinze dimensões da qualidade, apresentadas no quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Dimensões da qualidade mais relevantes em serviço

Dimensão	Descrição
Tangíveis	Aparência das estruturas físicas, dos equipamentos, dos funcionários e comunicação material.
Atendimento	Nível de atenção dos funcionários para os clientes
Confiabilidade	Habilidade de realizar o serviço de forma confiável
Resposta	Vontade de ajudar o cliente e fornecer serviços rápidos
Competência	Possuir conhecimento e habilidade para efetuar o serviço
Consistência	Grau de ausência de variabilidades entre a especificação e o serviço prestado
Cortesia	Respeito, consideração e afetividade no contato <u>pessoal</u>
Credibilidade	<u>Honestidade, tradição e confiança no serviço</u>
Segurança	<u>Inexistência de perigo, risco ou dúvida.</u>
Acesso	Proximidade e contato fácil
Comunicação	Manter o cliente informado em uma linguagem que ele entenda
Conveniência	Proximidade e disponibilidade a qualquer tempo dos benefícios entregues pelos serviços
Velocidade	Rapidez para iniciar e executar o atendimento\serviço
Flexibilidade	Capacidade de alterar o serviço prestado ao cliente
Entender o Cliente	Fazer o esforço de conhecer o cliente e suas necessidades.

Fonte: Carvalho e Paladini, 2006, p. 344-345

As dimensões propostas pelos autores englobam diversas características tangíveis e intangíveis, indo desde a aparência física até aos aspectos morais, de personalidade e o empenho dos funcionários. Gronrões (2007) cita apenas duas principais dimensões da qualidade dos serviços. A dimensão técnica (o que?), também conhecida como dimensão de

resultado, tem como foco o que fica com o cliente ao final do processo. E a dimensão funcional (como?), relacionada a processos, refere-se a como acontece todo o processo de produção do serviço e não apenas ao resultado final.

Já Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) e Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), consideram que existem cinco principais dimensões da qualidade de serviços, são elas: a confiabilidade, ou seja, a capacidade de prestar o serviço como prometido; a responsividade, que é a disposição de auxiliar os clientes prontamente; a segurança, que está relacionada a cortesia dos funcionários e a forma que eles transmitem as informações ao cliente; a empatia, ou seja, demonstrar interesse e atenção personalizadas ao cliente; e os aspectos tangíveis que são a aparência das instalações, dos equipamentos, do pessoal e dos materiais.

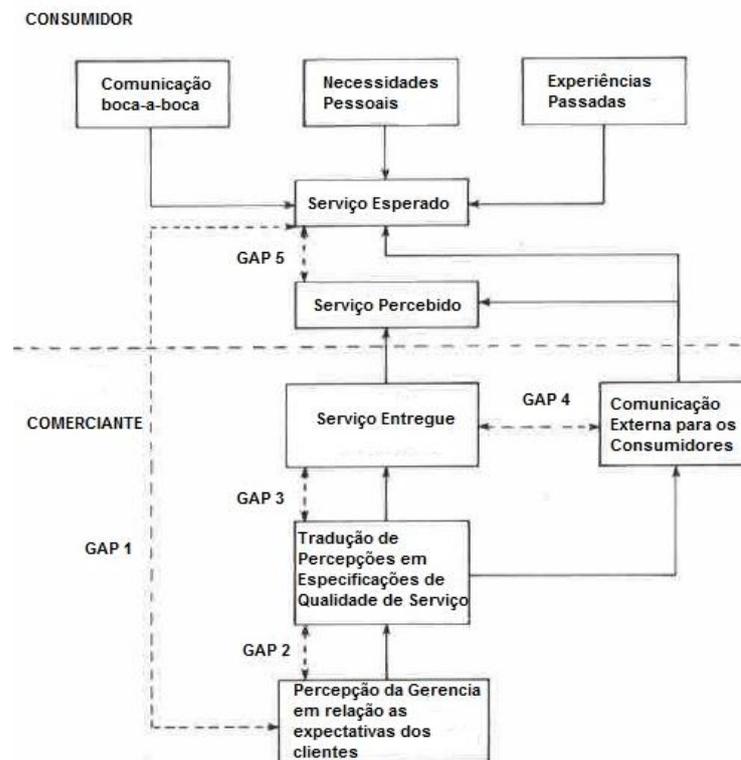
Os trabalhos realizados por Parasuraman Zeithaml e Berry são muito conhecidos e utilizados na pesquisa da qualidade dos serviços. No estudo que deu origem ao SERVQUAL, os autores identificaram dez critérios que influenciavam na avaliação dos consumidores em relação a qualidade do serviço. Por existir uma correlação entre esses fatores, os autores as dividiram em cinco dimensões da qualidade. São elas, tangíveis, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. As quinze dimensões citadas por Carvalho e Paladini (2005) podem também ser reduzidas e se encaixam nas cinco dimensões propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) que serão utilizadas para esse estudo. Veremos como foi desenvolvido o instrumento SERVQUAL e as dimensões da qualidade a seguir.

2.2.2 Modelo dos GAPS e SERVQUAL

O modelo de análise do Gap desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) tinha como objetivo analisar da onde vinham os problemas referentes a qualidade do serviço e auxiliar os gerentes a controlar e melhorar a qualidade do serviço. Foram feitas entrevistas de questões abertas com três ou quatro executivos das áreas de marketing, operações, gerencia e relacionamento de quatro empresas dos EUA, uma de varejo bancário, uma de cartão de crédito, uma de corretagem de seguro e uma de manutenção e reparo de produtos. Foram feitas entrevistas também com os clientes dessas quatro empresas, avaliando suas experiências como consumidores dos quatro tipos de empresas estudados e, as experiências dos clientes em relação as quatro empresas específicas do estudo. Os autores selecionaram doze grupos de foco (três grupos para cada tipo de empresa).

Os autores perceberam que as percepções dos executivos das diferentes empresas tinham pontos em comum o que facilitaria o desenvolvimento de um modelo que avaliasse a qualidade de serviço em diversos tipos de empresas prestadoras de serviços. Eles perceberam também que existiam discrepâncias nas respostas de todos os executivos que podiam comprometer a entrega do serviço, os chamados GAPS, ou lacunas do serviço. Do mesmo modo, foi possível perceber pontos em comum entre os consumidores respondentes em relação às expectativas e as percepções nos quatro tipos de serviços pesquisados. Esses resultados serviram como base para o desenvolvimento do modelo de qualidade do serviço (figura 1) e, posteriormente, para a criação do instrumento SERVQUAL.

Figura 1- Modelo da qualidade do serviço



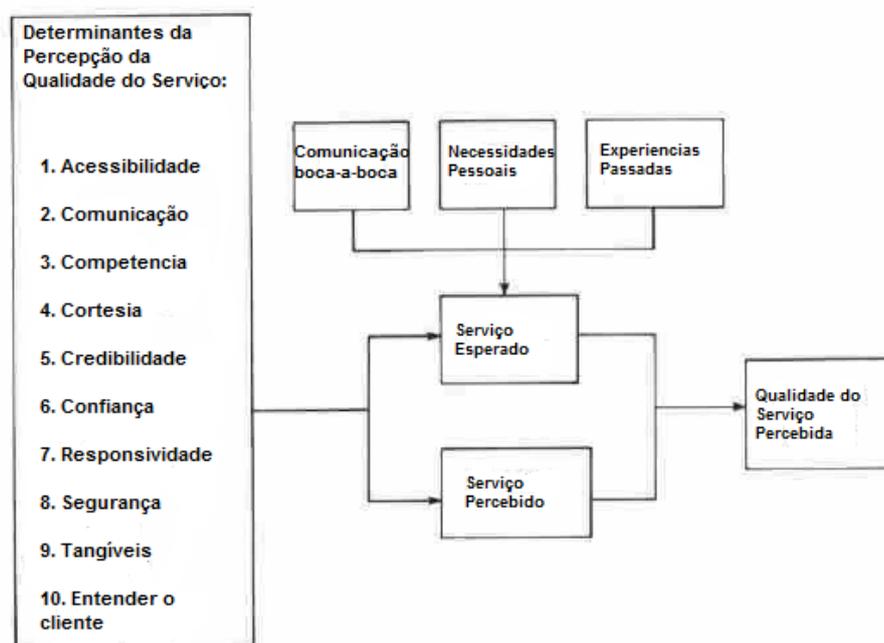
Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985, pg. 44, tradução nossa.

A primeira lacuna (GAP 1) está relacionada a diferença entre as expectativas do cliente e as percepções da gerencia sobre a expectativa dos clientes. A segunda lacuna (GAP 2) refere-se a diferença entre as percepções da gerencia em relação às expectativas dos clientes e as especificações da qualidade. A terceira lacuna (GAP 3), é a diferença entre as especificações do serviço e o serviço entregue. A quarta lacuna (GAP 4), refere-se a diferença entre o serviço entregue e o que é comunicado externamente para o consumidor. A quinta e

última lacuna (GAP 5), refere-se a diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido e é conhecida como GAP de serviço.

Na análise, Parasuraman, Zeithaml e Berry notaram que o GAP 5 dependia diretamente dos outros 4 GAPS e que os consumidores se baseavam nas experiências anteriores para avaliar o serviço. Os autores perceberam também a existência de critérios para avaliar a qualidade do serviço prestado e que esses critérios poderiam ser divididos em dez dimensões chamadas de determinantes da qualidade do serviço, mostrados na Figura 2:

Figura 2 - Determinantes da percepção da qualidade de serviços



Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985, pg. 44, tradução nossa.

Os autores chegaram a conclusão que, quando a expectativa era maior que a percepção, o serviço tinha uma avaliação de qualidade insatisfatória e que esse grau de satisfação tendia a diminuir cada vez mais. Em compensação, quando a expectativa era igual a percepção, significava que o serviço era satisfatório e que a empresa conseguia suprir as expectativas dos clientes. Quando a percepção era maior que a expectativa, a avaliação do serviço era positiva, significando que a empresa superou as expectativas que os clientes tinham.

O estudo de análise dos GAPS feito em 1985 foi continuado em 1988, quando os autores propuseram um modelo de avaliação da qualidade de serviço: O SERVQUAL. O instrumento foi desenvolvido através da aplicação de 200 questionários em indivíduos adultos que tivessem utilizado os serviços de cinco tipos de empresas prestadoras de serviços há no

máximo três meses. Foram aplicados 40 questionários para cada tipo de empresa. Eram elas: varejo bancário, cartão de crédito, corretagem de seguro, manutenção e reparo de equipamentos domésticos e telefonia de longa distancia.

Após a aplicação dos questionários, percebeu-se que, das dez dimensões encontradas no trabalho de 1985, cinco ficaram distintas e se sobrepuseram em relação às outras. A escala utilizada para medir a qualidade do serviço tinha inicialmente 34 itens. Em seguida, houve um segundo estágio na análise de dados. A segunda parte da pesquisa foi realizada em quatro empresas dos EUA: uma de telefonia de longa distancia, uma de cartão de crédito, uma de manutenção e reparo de equipamentos domésticos e um banco. Ao contrário do primeiro estágio, nessa segunda parte do estudo, o questionário foi aplicado para 200 respondentes de cada tipo de empresa que tivessem utilizado os serviços há no máximo três meses.

Após essa nova purificação de escala, duas novas dimensões foram criadas e três dimensões encontradas no trabalho original de 1985 foram mantidas. Além disso, houve uma redução no número de itens que passaram de 34 para 22.

Em 1991, houve um refinamento da SERVQUAL que modificou algumas questões do Instrumento utilizado. Os pesquisadores modificaram algumas palavras nas proposições e retiraram as sentenças que tinham formato negativo para evitar que os respondentes se confundissem. Houve também uma troca de dois dos 22 itens originais por dois novos itens.

Esse estudo utilizará o modelo SERVQUAL proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) e, por isso, definirá como principais dimensões da qualidade, as cinco propostas pelos autores supracitados: confiabilidade, resposta, segurança, empatia e tangibilidade.

2.2.2.1 Dimensões da qualidade

Segundo Hoffman *et al* (2009, p. 384), “ A dimensão da confiabilidade reflete a consistência e a confiança que o desempenho de uma empresa inspira”. Essa dimensão é considerada a mais importante pelos consumidores, pois, a principal coisa que o consumidor espera de uma prestadora de serviços é que ela cumpra com o que foi prometido.

Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) confiabilidade é a capacidade que a empresa tem de cumprir o serviço prometido de uma forma segura, sem erros e da forma mais precisa possível. É essa dimensão que fará com que o cliente tenha certeza que a empresa entregará um serviço com alto desempenho, cumprindo todas as promessas referentes a entrega, prestação do serviço, solução do problema e ao preço e, que esse serviço será

entregue da mesma forma e com a mesma qualidade a todos os clientes que lhe procurarem (MOREIRA, 2006).

Os atributos da dimensão de confiabilidade são: entregar o serviço como prometido, mostrar segurança ao lidar com os problemas dos clientes, entregar o serviço certo na primeira vez e no prazo prometido e manter registros sem erros (PARASURAMAN, ZEITHAML; BERRY, 1988).

A segunda dimensão, chamada de Responsividade, é a disposição que os funcionários tem para atender o cliente e prestar serviço imediato (LOVELOCK; WIRTZ, 2006). Segundo Moreira (2006, p. 32) “A responsividade é comunicada aos clientes pelo tempo que eles devem esperar por ajuda, das respostas às perguntas ou da atenção aos problemas”. A autora também enfatiza que é importante que as empresas percebam que o tempo de espera do cliente é um fator importante e determinante para a percepção do mesmo. Uma forma de fazer com que o cliente espere o atendimento de uma forma que não o incomode, é através de outros serviços complementares para preencher o tempo perdido.

Os atributos dessa dimensão são: manter o cliente informado sobre a data em que o serviço será realizado, efetuar um atendimento rápido aos clientes, mostrar disposição para ajudar os clientes e estar preparado para atender os pedidos e solicitações dos clientes (PARASURAMAN, ZEITHAML; BERRY, 1988).

A dimensão de segurança relaciona-se com a falta de risco, perigo ou dúvida (LOVELOCK; WIRTZ, 2006). Segundo Moreira (2006, p. 32), “Esta dimensão compreende o conhecimento dos funcionários e a simpatia, bem como a habilidade da empresa e de seus funcionários para inspirar credibilidade e confiança”.

A dimensão de segurança é de extrema importância, pois, existem diversos serviços que envolvem coisas valiosas e, por isso, o cliente se preocupa com a segurança que é passada pela empresa.

Os atributos dessa dimensão são: dispor de funcionários que inspirem confiança aos clientes, fazerem com que os clientes se sintam seguros com as transações existentes, ter funcionários consistentemente cordiais e dispor de funcionários com conhecimento suficiente para responder às questões dos clientes (PARASURAMAN, ZEITHAML; BERRY, 1988).

Empatia é a capacidade que a empresa tem de oferecer um atendimento personalizado e único para o cliente de acordo com suas necessidades específicas com educação, respeito, consideração e simpatia (LOVELOCK; WIRTZ, 2006). “Empresas empáticas são aquelas que conseguem vivenciar os sentimentos que são pertencentes aos seus clientes e entende-los de maneira mais clara e de acordo com suas necessidades” (MOREIRA, 2006, p. 33). Os

atributos dessa dimensão são: dar atenção individual aos clientes, ter funcionários que deem atenção aos clientes, ter em mente os melhores interesses e necessidades dos clientes, ter funcionários que entendam as necessidades dos clientes e oferecer horário de funcionamento conveniente (PARASURAMAN, ZEITHAML; BERRY, 1988).

A dimensão de tangibilidade refere-se às instalações físicas, equipamento e aparência pessoal (PARASURAMAN, ZEITHAML; BERRY, 1988). “Tangibilidade está relacionada à aparência de qualquer evidência física do serviço ou do sistema de produção” (MOREIRA, 2006, p. 33).

Como já dito anteriormente, as empresas de serviço tentam ‘tangibilizar o intangível’ agregando evidências físicas às ofertas de serviço que são abstratas (MOREIRA, 2006). Além disso, essa dimensão não diz respeito apenas à aparência da estrutura física, ela se refere também à aparência dos funcionários, dos equipamentos e de todos os materiais de comunicação utilizados pela empresa prestadora do serviço. No caso dos serviços, o cliente forma sua percepção acerca do que ele obteve não apenas no momento da compra, mas também durante todo o processo, observando a aparência de todas as evidências físicas existentes. Por isso é extremamente importante acrescentar fatores tangíveis, mas também controlar cada um para que o cliente se sinta satisfeito com o serviço prestado do início ao fim.

Os atributos dessa dimensão são: equipamentos modernos, instalações atraentes, funcionários com aparência profissional e materiais de comunicação (PARASURAMAN, ZEITHAML; BERRY, 1988).

Como é possível perceber, as cinco dimensões são importantes para se avaliar e, acabam se relacionando. A empatia dos funcionários depende diretamente da responsividade. Quando esses fatores são cumpridos de forma satisfatória e as informações são passadas com segurança, conseqüentemente o serviço vai ser considerado mais confiável pelo consumidor. Por sua vez, uma boa aparência causa um primeiro impacto que pode modificar toda a percepção do serviço pelo cliente.

É de extrema importância conhecer também o setor em que se está inserido para conseguir criar estratégias voltadas para o público-alvo específico. Para uma melhor análise do caso de estudo desse trabalho, no próximo ponto, será definido o que são *shopping centers*, como funcionam e será realizada uma breve avaliação do setor.

2.3 Shopping Centers

As mudanças ocorridas na sociedade e no mercado em geral fazem com que as empresas busquem novas estratégias para atrair os clientes. Assim, surgem novas formas de organizações e novas formas de gerenciamento, buscando diferenciação e vantagem competitiva. Nasce a empresa totalmente voltada para o cliente (WHITELEY, 1992). “À progressiva mudança nas formas de organização, métodos e técnicas de produzir, correspondeu a incorporação encadeada de inovações nos modos de troca, principalmente a partir do século XIX.” (BIENESTEIN, 2001, p. 2).

Há décadas as empresas buscam satisfazer e fidelizar os clientes não apenas para obter sucesso, mas também para sobreviver em um mercado tão mutante. Segundo Whiteley (1992), já naquela época, a empresa voltada para o cliente era considerada de alta qualidade, não devido ao que as próprias organizações definem, mas, de acordo com o que é definido e esperado pelos próprios clientes.

Os *shopping centers* nascem em meio a essa nova realidade e vem para unir produtos e serviços de diversos tipos em um mesmo lugar além de oferecer opções de lazer e segurança. Segundo Andrade, Oliveira e Antonialli (2004, p. 93), “Os *shopping centers* são uma aglomeração de lojas, planejadas de forma a atender a um amplo conjunto de necessidades do consumidor, contrapondo-se, dessa forma, às aglomerações espontâneas de varejistas”. Ou seja, os *shopping centers* foram criados para reunir no mesmo lugar, vários tipos de produtos e serviços que consigam suprir necessidades dos mais diversos tipos de clientes e, assim, conseguir alcançar uma maior fatia de mercado. Um conceito muito utilizado é o da International Council of Shopping Centers - ICSC (2011) que define *shopping center* como:

Um grupo de lojas de varejo e outros estabelecimentos comerciais que é planejado, desenvolvido, possuído e administrado como uma propriedade única, normalmente com estacionamento previsto no local. O tamanho do *shopping center* e sua disposição são geralmente determinados pelas características do mercado da zona de comércio a ser servida pelo *Shopping Center*. (ICSC, 2011, apud, CASTRO JUNIOR, 2011, p. 1).

Para a ICSC, os *shoppings* variam de acordo com as características do local onde ele será implantado e a sua classificação não depende diretamente do seu tamanho. De forma contrária, para a ABRASCE (2013), os *shopping centers* podem ser definidos de acordo com a sua Área Bruta Locável - ABL, sendo considerados:

Empreendimentos com Área Bruta Locável (ABL), normalmente, superior a 5 mil m², formados por diversas unidades comerciais, com administração única e centralizada, que pratica aluguel fixo e percentual. Na maioria das vezes, dispõe de lojas âncoras e vagas de estacionamento compatível com a legislação da região onde está instalado.

A ABRASCE (2013) divide os *shopping centers* em tradicionais – que podem ser mega, regional, médios ou pequenos – e especializados – que podem ser grandes, médios e pequenos. Ainda segundo a ABRASCE, existem os seguintes ramos de varejo em *shopping centers*: lojas âncora, megalojas, lojas satélites, conveniência/serviços e lazer.

No Brasil, o primeiro *shopping* surgiu em 1966 em São Paulo. Com o passar dos anos, o número de empreendimentos aumentou consideravelmente. Em 2012, foram inaugurados mais trinta *shopping centers* e houve um crescimento de 12% nas vendas. Atualmente, o Brasil tem 441 centros de compra que juntos geram 775 mil empregos (ABRASCE, 2012). Inicialmente, os *shoppings* eram instalados em locais mais populosos e centrais, porém, com o passar dos anos, a dificuldade em se conseguir grandes áreas nessas regiões fez com que os empreendedores instalassem *shoppings* em lugares mais distantes e em cidades menores (MOACYR, 2008).

A tabela 1 mostra a evolução dos *shopping centers* de 2006 até 2012. Nesse intervalo de tempo, o número de *shoppings* aumentou de 351 para 457, assim como aumentou também o número de lojas e o faturamento anual. Como já mostrado anteriormente, esses empreendimentos promovem uma grande geração de empregos como é possível ver pelos números, existindo 877.000 empregos gerados em 2012.

Tabela 1- Dados Shopping Centers no ano de 2012

SHOPPING CENTERS BRASIL 2012						
Ano	Nº de Shoppings	ABL (Milhões de m ²)	Lojas	Faturamento. (Bilhões R\$ / ano)	Empregos	Tráfego de Pessoas (Milhões Visitas/mês)
2006	351	7,492	56.487	50,0	524.090	203
2007	363	8,253	62.086	58,0	629.700	305
2008	376	8,645	65.500	64,6	700.650	325
2009	392	9,081	70.500	74,0	707.166	328
2010	408	9,512	73.775	91,0	720.641	329
2011	430	10,344	80.192	108,0	775.383	376
2012	457	11,403	83.631	119,5	877.000	398

Fonte: Elaborado com base nos dados da ABRASCE (2013)

Segundo a ABRASCE, o setor é responsável por 19% do varejo nacional, 2,7% do PIB e cresceu 28% entre 2006 e 2008. “Esses resultados comprovam a importância do setor e são reflexos também de ações como os investimentos de grupos internacionais no mercado nacional, abertura de capital na bolsa de valores e excelente gestão de seus administradores” (ABRASCE,2013).

Em 2012, 27 novos empreendimentos em operação foram abertos e, o setor apresentou alta de 10,65% nas vendas em relação a 2011, totalizando R\$119,5 bilhões.

A tabela 2 mostra os números do setor atualizados, de março de 2013.

Tabela 2 - Números do Setor – Março de 2013

GRANDES NÚMEROS: BRASIL MARÇO 2013	
Nº Total de Shoppings	458
A inaugurar em 2013	45
Nº Previsto para Dez. 2013	503
Área Bruta Locável (Em milhões de m ²)	11,42
Área Construída (Em milhões de m ²)	28,92
Vagas para Carros	694.043
Lojas Total	83.631
Lojas âncora	2.509
Megalojas	1.673
Lojas Satélites	71.923
Lojas de Serviços	6.690
Salas de Cinema	2.587
Empregos Gerados em 2012	877.000
Faturamento Estimado 2012(Em R\$ milhões)	119,50
Tráfego de pessoas (milhões por mês)	398
Vendas em Relação ao Varejo Nacional	19%

Fonte: ABRASCE,2013

O número de *shoppings* aumentou consideravelmente nos últimos anos e, estão previstas para 2013 a abertura de 45 novos empreendimentos. São mais de 398 milhões de pessoas que trafegam por mês nos *shopping centers* e, as vendas representam 19% das vendas do varejo nacional.

Pelos dados fornecidos percebe-se que os *shopping centers* tem uma importância econômica e social muito grande, devido a grande influencia que exercem sobre a população em geral seja pela quantidade de produtos/serviços oferecidos, seja pela geração de empregos. Os *shoppings* vem sendo cada vez mais frequentados por pessoas de todas as idades que buscam conforto, segurança e variedade de opções. A concorrência entre *shoppings* cresce cada dia mais e, é necessário um acompanhamento constante das tendências de mercado por parte dos empresários para manter seus empreendimentos a frente. Para manter seu funcionamento e garantir um maior controle, em todas as relações entre os *shoppings* e seus lojistas existem regras e normas que devem ser cumpridas. São diversas as cláusulas

contratuais a serem seguidas, porém, nem sempre essas normas garantem um bom relacionamento entre os envolvidos.

Segundo Moacyr (1997), pode existir dois tipos de empreendimentos. O primeiro tipo reúne um investimento imobiliário responsável por administrar e promover o Shopping e conseguir alugar os espaços. O segundo tipo ocorre através das vendas das lojas. Nesse caso, os proprietários são os responsáveis pela administração e pelo aluguel e desenvolvimentos dos seus negócios. Esse segundo tipo de empreendimento ocorre sob a forma de Condomínio.

No primeiro tipo de empreendimento, o *shopping* aluga lojas, quiosques e boxes, além de alugar espaços para Universidades, farmácias, entre outros serviços. O valor do aluguel varia entre esses tipos de espaços. No caso das lojas, por exemplo, é pago um aluguel e um valor chamado de “luva”. A luva não é cobrada no caso dos quiosques e boxes, porém, nesse caso o valor do m² pode ser igual ou superior aos das lojas. O contrato também é diferente no caso dos quiosques e boxes, sendo inicialmente de dois meses e pode ser renovado posteriormente. No primeiro tipo de empreendimento, a administração tem um cuidado maior em relação a quantidade e as categorias das lojas, limitando o número de lojas do mesmo gênero tentando conseguir uma maior variabilidade e evitar uma concorrência excessiva. No segundo caso, quando as lojas são vendidas, o valor da locação é definido pelos próprios donos das lojas, os serviços de limpeza, manutenção, segurança, marketing são executados pela associação dos lojistas e, no momento da compra são definidos os tipos\gêneros de lojas. (MOACYR, 1997).

Ao aderir ao *shopping* escolhido, o lojista busca locar um espaço que possibilite ao seu cliente uma experiência única, com segurança e que conte com diversas opções de lazer. Do mesmo modo que o consumidor, o lojista procura variáveis que diferencie o *shopping* e atraia os clientes. Por isso, é importante que a administração do *shopping* procure conhecer bem seus clientes externos e internos através de um acompanhamento constante, pesquisas, reuniões, e, tente suprir suas necessidades de forma efetiva.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para realizar uma pesquisa empírica é necessário ter uma finalidade, objetivos definidos do que se busca com a pesquisa e, o método científico, ou seja, a forma como se obtém os resultados (OLIVEIRA, MAÇADA; GOLDONI, 2009). Segundo Campomar (1991, p. 95), “A metodologia, ou método científico, assume grande importância nas pesquisas acadêmicas e sem ela os resultados das investigações seriam de difícil aceitação”.

Esse estudo utilizará como instrumento de avaliação da qualidade a ferramenta SERVQUAL, proposta por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) para avaliar a qualidade dos serviços percebida pelos lojistas. Esse instrumento foi escolhido por ser facilmente aplicável em diversos tipos de serviços.

3.1 Desenvolvimento da pesquisa

Gil (2009) define que o elemento mais importante na solução dos problemas de pesquisa é o procedimento adotado para a coleta de dados. Segundo o autor, a coleta pode ser feita através de: pesquisa bibliográfica, pesquisa experimental, pesquisa documental, pesquisa ex-post-facto, levantamento de campo, estudo de campo e estudo de caso.

A pesquisa realizada é um Estudo de caso único de natureza descritiva e, utiliza métodos quantitativos e qualitativos. É um estudo de caso, pois “é utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais” (CESAR, 2005, p.1). Para Martins (2008, p. 11):

Estudo de caso é uma metodologia aplicada para avaliar ou descrever situações dinâmicas em que o elemento humano está presente. Busca-se apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto, mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado.

Segundo Yin (2010, p. 39), “Um Estudo de Caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”.

A pesquisa é descritiva, pois “descreve as características de uma determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. e utiliza técnicas padrões de coleta de dados” (GIL, 2009, p.28). A pesquisa utiliza métodos quantitativos, através da aplicação de questionários estruturados com os lojistas. Segundo Gil (2009, p.121), “Questionário é uma técnica de investigação composta por questões que são submetidas a

pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, etc”. O estudo também é considerado qualitativo, pois faz uso de entrevista semiestruturada, realizada com o gerente geral do *shopping* e através de observação direta não participante com o intuito de obter o máximo de informações possíveis. Para Gil (2009, p. 109), entrevista é “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação”.

Vale destacar que a pesquisadora tem experiência com gestão de *shopping center*, tendo em vista que foi estagiária por um período de 8 meses no departamento de marketing em um shopping local pertencente a um grupo de empreendimentos presente em todo o Brasil. Devido a experiência obtida durante o estágio, a pesquisadora conseguiu informações sobre o dia-a-dia de um shopping center e, como mantinha contato direto com os lojistas e com os outros departamentos, tem uma visão interna que a auxiliou nas conclusões sobre o serviço prestado e em relação as melhorias indicadas.

O instrumento utilizado para a elaboração do questionário aplicado aos lojistas é o SERVQUAL, modelo proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) para avaliar a qualidade do serviço prestado na perspectiva dos consumidores. O SERVQUAL avalia as cinco dimensões da qualidade: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia.

Na aplicação do questionário, foram utilizadas algumas estratégias propostas por Gil (2009), enfatizando para os respondentes o anonimato do questionário, que a loja e o respondente não seriam expostos e foi realçada também a importância das respostas serem fidedignas para o resultado da pesquisa. Também foi assinado um termo de autorização da pesquisa, onde a pesquisadora se comprometeu a não divulgar o nome do *shopping* no trabalho. Por isso, um nome fictício foi criado e, no estudo chamamos a empresa de Borborema Parque Shopping.

As questões da entrevista realizada com o gerente geral do *shopping* foram feitas com base nas questões elaboradas no trabalho de Fonseca (2008) e adaptada para a realidade do estudo. As questões foram escolhidas antecipadamente, porém, houve uma flexibilidade para que a entrevista pudesse conseguir o máximo de informações possíveis do respondente. Além disso, duas das questões contidas no instrumento SERVQUAL aplicadas aos lojistas a fim de avaliar a percepção deles em relação ao serviço prestado e a percepção deles em relação a importância das características do serviço, também foram aplicadas para o gerente geral do Borborema Parque Shopping, a fim de confrontar as duas visões.

3.2 Seleção do Caso

O Borborema Parque Shopping foi escolhido por autorizar a pesquisa e fornecer os dados necessários para conseguir um resultado satisfatório.

A seleção da empresa foi feita devido ao fato de não existirem muitos estudos sobre qualidade de serviço prestado por *shopping centers* aos lojistas já que, a maior parte dos estudos que utilizam o instrumento SERVQUAL para avaliar a qualidade de serviços em *shoppings* tem como foco o cliente final.

Os sujeitos são os atores diretamente envolvidos com o dia-a-dia do Borborema Parque Shopping. Os questionários foram aplicados no mês de abril de 2013. Como era necessário que os questionários fossem aplicados a pessoas que tivessem um papel estratégico e que tivessem um contato diário com a administração e com as operações do *shopping* estudado, foi definido que os respondentes deveriam ser os próprios lojistas. Como alguns lojistas não moram na cidade e, outros não vão ao shopping com frequência, foi permitido que o questionário fosse respondido pelos gerentes ou por funcionários responsáveis pelas lojas, pois, esses tem um maior conhecimento acerca do serviço prestado pelo *shopping* diariamente às lojas.

O Borborema Parque Shopping possui 80 espaços de lojas, porém, 2 delas estão fora de funcionamento, uma por ter sido recentemente vendida e outra por problemas jurídicos. Outras se encontram fechadas para reforma ou por outro motivo não especificado. Por isso, as duas lojas que não estão em funcionamento foram retiradas do Universo do estudo e, as outras que estão em reforma ou não estão abrindo por outros motivos foram consideradas parte do universo por ainda estarem em funcionamento, apesar de no momento da pesquisa se encontrar temporariamente fechadas. Portanto, o universo considerado para o estudo foi de 78 lojas. O tipo de amostragem foi por Acessibilidade. Segundo Gil (2009, p. 94), nesse tipo de amostragem, “O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo”. A amostra do estudo é de 55 questionários, ou seja, mais de 70% do Universo participou da pesquisa.

3.3 Coleta de dados

Para esse estudo foi feita uma pesquisa documental em sites, blogs e em jornais da época em que o *shopping* foi inaugurado. Também foi feito um estudo de caso, observando os

lojistas do Borborema Parque Shopping através da aplicação de um questionário estruturado dividido em quatro partes.

Na primeira parte, o questionário busca informações acerca do perfil sócio demográfico das respondentes. A segunda parte do questionário mede a expectativa que os lojistas tem em relação a *shoppings* excelentes e utiliza uma escala do tipo Likert que varia de 1 (de maneira alguma essencial) a 7 (plenamente essencial) para avaliar 22 itens. A terceira parte mede a percepção que esses mesmos lojistas tem em relação ao serviço prestado pelo *shopping* que está sendo avaliado e utiliza também uma escala do tipo Likert que varia de 1 (Discordo plenamente) a 7 (Concordo Plenamente) para avaliar os mesmos 22 itens. A quarta e última parte, avalia a importância das dimensões da qualidade dos serviços, através de notas de importância de 0 a 10 que os respondentes devem dar para cada uma das cinco características dos serviços a seguir: a aparência das facilidades físicas, dos equipamentos, do pessoal, e dos materiais de comunicação do *shopping*; a habilidade do *shopping* em realizar os serviços prometidos de forma legítima e exata; a disposição do *shopping* em ajudar os lojistas e dar um atendimento imediato; o conhecimento e a cortesia dos empregados do *shopping* e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade; e o cuidado e a atenção individualizada que o *shopping* dedica a seus lojistas.

Também foi realizada uma entrevista com o gerente geral do Borborema Parque Shopping. As questões referentes às características dos serviços e a percepção do serviço prestado que foram aplicadas aos lojistas também foram aplicadas ao gerente geral para confrontar as duas visões. No caso do gerente geral, foi perguntado como ele acredita que os lojistas avaliariam o serviço prestado pelo Borborema Parque Shopping. Se ele achasse que os Lojistas concordam plenamente que o *shopping* possui uma certa característica, marcaria 7. Se ele achasse que os lojistas discordam totalmente que o *shopping* possui tal característica, marcaria 1. Em situações intermediárias, ele poderia marcar os valores entre 2 e 6. Do mesmo modo que ocorreu com os lojistas, foi pedido que o gerente atribuísse uma nota de importância de 0 a 10 para as mesmas cinco características: a aparência das facilidades físicas, dos equipamentos, do pessoal, e dos materiais de comunicação do *shopping*; a habilidade do *shopping* em realizar os serviços prometidos de forma legítima e exata; a disposição do *shopping* em ajudar os lojistas e dar um atendimento imediato; o conhecimento e a cortesia dos empregados do *shopping* e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade; e o cuidado e a atenção individualizada que o *shopping* dedica a seus lojistas.

Essas questões foram aplicadas dessa forma para que se pudessem confrontar os resultados dos lojistas com a resposta dada pelo gerente e assim poder perceber se o *shopping* conhece o serviço prestado e tem conhecimento sobre a visão dos seus lojistas.

A aplicação dos questionários e a entrevista ocorreram no mês de abril de 2013 com os lojistas e com o gerente geral do Borborema Parque Shopping da cidade de Campina Grande-PB.

3.4 Tratamento de dados

Foi utilizado o programa Excel para a tabulação dos dados. Primeiramente, foi calculada a porcentagem das respostas da primeira parte do questionário (dados gerais), com o intuito de definir o perfil dos respondentes do estudo. Depois foi calculada a média, o desvio-padrão e o coeficiente de variação de cada item, tanto na parte que mensurava as expectativas quanto na parte que mensurava as percepções. Com as médias, foi calculado o GAP, ou seja, a diferença entre expectativa e percepção para medir a qualidade do serviço prestado. Quanto maior for o GAP, mais baixa será a avaliação da qualidade do serviço, e quanto menor for o GAP, mais alta será a avaliação da qualidade do serviço. Se o GAP for igual a zero, não há diferença entre percepção e expectativas dos clientes, o que significa que a empresa avaliada conseguiu suprir o esperado pelos seus clientes. Foi medida a nota média de importância de cada característica do serviço na percepção dos lojistas.

Posteriormente, foi avaliada a percepção gerencial e, os dados obtidos no questionário dos lojistas foram confrontados com os dados obtidos na entrevista com o gerente. As respostas referentes à percepção dos lojistas foi comparada com a percepção gerencial, assim como, também foi confrontadas as notas de importância das características dos serviços dadas pelos lojistas e pelo gerente.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo serão mostrados os resultados e serão feitas análises com os dados obtidos na pesquisa.

4.1 Caracterização do Borborema Parque Shopping

Campina Grande tem uma população de 385.213 habitantes em uma área de 594 km² e 8.037 empresas atuantes, segundo dados do IBGE de 2010. Em 2012, o setor de serviços na Paraíba foi responsável por 54,56% do total dos trabalhos abertos no ano. A expansão observada no setor em 2012 foi de 45,7%.

Na cidade, a quantidade de *shoppings* ainda é pequena, tendo como principais empreendimentos o Boulevard Shopping, o Shopping Luiza Motta e o Shopping Cirne Center. Devido a esse baixo número e a uma diferença entre os tamanhos e as estruturas dos empreendimentos acima citados, tem-se uma competição pouco acirrada na cidade. Em 2012 foi anunciada a construção de novos *shoppings* na cidade.

O Borborema Parque Shopping começou a funcionar há mais de 20 anos, com 75 lojas e, foi considerado um importante empreendimento para o desenvolvimento do comércio na Região, sendo, durante seis anos, um Centro Comercial. A partir de 1997, virou *Shopping*, o segundo da cidade. Atualmente, tem 2500m² de área bruta locável, possui 80 lojas e quiosques divididos em um piso e o 1º andar. O *shopping* conta com lojas varejistas de vestuário, calçados, praça de alimentação, além de oferecer uma gama de serviços como agências bancárias, escritórios de arquitetura, consultórios, entre outros.

A atual administração do Borborema Parque Shopping nunca havia realizado um estudo para avaliar a qualidade do serviço prestado aos lojistas. Segundo o gerente que permitiu a pesquisa, o setor operacional, o financeiro e a toda a parte administrativa é desempenhada apenas pela administração, ou seja, não existe uma divisão de departamentos em marketing, operações, finanças e superintendência, como é comum em outros *shoppings*. No caso do *shopping* estudado, não existe departamento de marketing e, as campanhas publicitárias são desenvolvidas por agências de publicidade da cidade, não havendo uma agência única responsável pelo marketing do *shopping*. Porém, o gerente informou que muitas vezes eles utilizam uma agência de publicidade que tem escritório no próprio *shopping*.

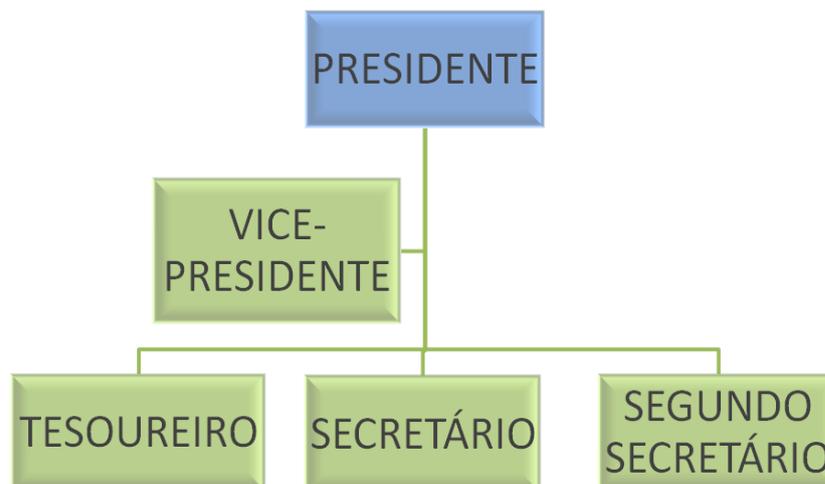
Não existe nenhuma atividade terceirizada, a manutenção, a limpeza, a administração e todos os serviços internos são realizados por funcionários do próprio *shopping*. Existem vinte funcionários divididos nas atividades internas, na administração, limpeza, manutenção e

segurança. Os contratos de locação seguem um padrão, ou seja, as cláusulas contratuais são as mesmas para todos os lojistas, independente das necessidades específicas que cada um tenha.

Diferente de alguns *shoppings* maiores, o Borborema Parque Shopping não aluga espaços e não existe uma empresa ou um único dono que o administre. Da mesma forma, não existe uma comissão representativa de lojistas, todos os lojistas fazem parte da assembleia que se reúne sempre que há necessidade. Essa assembleia possui um estatuto que define quem e como podem ser tomadas as decisões.

A figura 3 mostra a Hierarquia da diretoria do Borborema Parque Shopping

Figura 3 - Hierarquia da diretoria do Borborema Parque Shopping



Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2013)

Segundo o gerente, no nível estratégico o *shopping* tem diretores que são responsáveis por definir o que será feito e passar para a gerência geral que executa o que foi decidido. Esses diretores são nomeados como presidente, vice-presidente, tesoureiro, secretário e segundo secretário. Para ser diretor do *shopping* tem que ser obrigatoriamente lojista o que significa que os próprios lojistas administram o Borborema Parque Shopping. Só existe um gerente e, nos próximos meses chegarão assistentes administrativos e de marketing para auxiliar a gerência geral.

Mensalmente são feitas reuniões com os diretores do *shopping* e, quando há necessidade, é feita uma assembleia com todos os lojistas. Algumas tarefas e decisões são executadas apenas pelo presidente, outras pelos outros diretores, e outras pelos demais lojistas.

4.2 Dados Gerais

Na primeira parte do questionário, obtiveram-se os dados gerais sobre os respondentes, com as seguintes questões: gênero, faixa etária, estado civil, grau de escolaridade, se administra outra loja em *shoppings* da cidade e em qual *shopping* e há quanto tempo administra a loja no Borborema Parque Shopping.

Tabela 3 - Gênero dos Respondentes

GÊNERO	ENTREVISTADOS	%
FEMININO	40	73%
MASCULINO	15	27%
TOTAIS	55	100%

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2013)

Pelos dados da tabela 3, percebe-se que a grande maioria dos respondentes (73%) é do sexo Feminino, ou seja, a maior parte dos administradores, gerentes ou responsáveis das lojas do Borborema Parque Shopping são mulheres. Observando os tipos de lojas dos respondentes, foi possível verificar que uma grande parte das lojas avaliadas (56,36%) trabalha com a venda de confecções, calçados e cosméticos. Dessas, 80,65% é administrada ou gerenciada por mulheres. Ou seja, o fato de mulheres, normalmente, mostrarem maior interesse por moda e por cosméticos em geral, possivelmente, justifica o fato de existirem mais mulheres do que homens a frente dessas lojas.

Tabela 4 - Faixa Etária dos Respondentes

FAIXA ETÁRIA	ENTREVISTADOS	%
18 A 30 ANOS	21	38%
30 A 45 ANOS	21	38%
MAIS DE 45 ANOS	13	24%
TOTAIS	55	100%

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2013)

Em relação a Faixa Etária, obteve-se o mesmo resultado (38%) para as pessoas de 18 a 30 anos e de 30 a 45 anos, ou seja, 76% dos respondentes tem de 18 a 45 anos e, apenas 24% tem mais de 45 anos. Isso significa que, a maioria dos responsáveis pela administração das lojas são Jovens adultos. Dentro dos 24% que tem mais de 45 anos, 38,46% administram/gerenciam a loja há mais de 5 anos, 30,77% administram/gerenciam a loja entre

1 e 3 anos e, 30,77% administram/gerenciam a loja entre 3 e 5 anos. Ou seja, uma boa parte dos respondentes que tem mais de 45 anos, são funcionário ou lojistas antigos do *shopping*.

Tabela 5 - Estado Civil dos Respondentes

ESTADO CIVIL	ENTREVISTADOS	%
SOLTEIRO	25	45%
CASADO/UNIÃO ESTÁVEL	21	38 %
SEPARADO/DIVORCIADO	7	13%
VIÚVO	2	4%
TOTAIS	55	100%

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2013)

A maioria dos respondentes (45%) é solteira, o que pode ser justificado pela baixa faixa etária, uma vez que, dos 45% de solteiros, 60% tem entre 18 e 30 anos, 32% tem entre 30 e 45 anos e, apenas 8% tem mais de 45 anos. Pode-se perceber pelos dados obtidos que 38% dos respondentes são casados ou vivem em uma união estável, 13% são separados/divorciados e, 4% (apenas 2 dos respondentes) são viúvos. Os dois que responderam a questão como viúvos tem mais de 45 anos.

Tabela 6 - Grau de Escolaridade dos Respondentes

GRAU DE ESCOLARIDADE	ENTREVISTADOS	%
ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO	1	2%
ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO	1	2%
ENSINO MÉDIO INCOMPLETO	5	9%
ENSINO MÉDIO COMPLETO	21	38%
ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	13	24%
ENSINO SUPERIOR COMPLETO	14	25%
TOTAIS	55	100%

Fonte: Dados de Pesquisa de Campo (2013)

A maioria dos respondentes (38%) tem o Ensino Médio Completo e 25% tem o Ensino Superior Completo. Esse dado é extremamente importante e impressionante pois mostra que apenas 1/4 dos Proprietários, Gerentes e Responsáveis pelas lojas tem formação superior, enquanto que 51% dos respondentes tem no máximo o Ensino Médio concluído, ou seja, mais

da metade dos gerentes/proprietários das lojas que responderam a pesquisa, não possuem conhecimento acadêmico para a área gerencial.

Tabela 7 - Possui ou Gerencia outra loja em algum outro shopping da cidade?

POSSUI/GERENCIA OUTRA LOJA?	ENTREVISTADOS	%
SIM	6	11%
NÃO	49	89%
TOTAIS	55	100%

Fonte: Dados de Pesquisa de Campo (2013)

Apenas 6 respondentes (11%) possuem ou gerenciam outra loja em outro *shopping* da cidade. A grande maioria dos respondentes (89%) não possui nem gerencia lojas em outros *shoppings* da cidade o que significa que, a maioria dos respondentes não tem experiência como lojista de outros *shopping centers* para comparação.

Tabela 8- Em qual shopping center você possui/gerencia outra loja?

POSSUI/GERENCIA OUTRA LOJA EM QUAL SHOPPING?	ENTREVISTADOS	%
SHOPPING 1	4	67%
SHOPPING 2	0	0%
SHOPPING 3	0	0%
OUTRO	2	33%
TOTAIS	6	100%

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2013)

Nesse item, optou-se por não divulgar o nome dos *shoppings* que apareceram nos questionários. Por isso, os três empreendimentos que estavam na questão receberam na análise os seguintes nomes: *shopping 1*, *shopping 2* e *shopping 3*. A maior parte dos respondentes que possui ou administra loja em outro *shopping* escolheu o *shopping 1* como resposta (67%) e o restante (33%) possui loja em outro *shopping* que não foi citado no questionário.

Tabela 9 - Tempo que administra/gerencia a loja no Borborema Parque Shopping

TEMPO QUE ADMINISTRA/GERENCIA A LOJA NO BORBOREMA PARQUE SHOPPING	ENTREVISTADOS	%
MENOS DE 1 ANO	14	26%
ENTRE 1 E 3 ANOS	14	26%
ENTRE 3 E 5 ANOS	8	15%
MAIS DE 5 ANOS	17	32%
TOTAIS	53	100%

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2013)

A maioria dos respondentes (32%) já administra a loja no Borborema Parque Shopping há mais de 5 anos e, por isso, tem grande experiência em relação aos serviços prestados pelo *shopping* para os lojistas. Também é possível ver que uma boa parte dos respondentes (26%) possui ou administra a loja há menos de 1 ano. Esses dados mostram que o *shopping* estudado conseguiu manter boa parte dos seus lojistas antigos e, ao mesmo tempo, também conseguiu conquistar novos locatários.

4.3 Análise das expectativas dos lojistas

Abaixo a tabela 10 mostra as expectativas médias e seus respectivos desvios-padrões e coeficientes de variação. Como é possível verificar, o item que obteve maior expectativa média (6,82) foi o item 16 “*shoppings* excelentes devem ter funcionários cordiais e educados sempre” e a segunda maior expectativa média (6,8) foi encontrada no item 14 “*shoppings* excelentes devem ter funcionários que passem confiança para os lojistas”. Os dois itens fazem parte da dimensão de segurança o que demonstra que os aspectos intangíveis relacionados a cordialidade e a confiança que os funcionários passam para os lojistas no dia-a-dia são extremamente importantes para que o serviço seja feito da melhor maneira possível.

Os itens que obtiveram as menores expectativas médias foram os itens 4 (6,2) “*Shoppings* excelentes devem ter materiais associados ao serviço atraentes (panfletos, logomarcas, etc)” e 18 (5,94) “*Shoppings* excelentes devem dar atenção individual a cada lojista”. Porém, todos os itens tiveram uma avaliação maior que 5 e, a maioria se aproximou da pontuação máxima 7 (plenamente essencial), além disso, a diferença da maior expectativa média para a menor expectativa média foi de menos de 1 ponto, ou seja, todos os itens foram considerados importantes para a qualidade do serviço prestado por um *shopping* excelente aos seus lojistas.

Verifica-se também que, o item 4 “*Shoppings* excelentes devem ter materiais associados ao serviço atraentes (panfletos, logomarcas, etc)” obteve o maior desvio-padrão (1,3) e o item 6 “*Shoppings* excelentes devem mostrar segurança ao lidar com os problemas de serviço do lojista” obteve o segundo maior desvio-padrão(1,28). Os itens que apresentaram menores desvios foram o item 14 (0,85) “*Shoppings* excelentes devem ter funcionários que passem confiança para os lojistas” e o item 3 (0,83) “*Shoppings* excelentes devem ter funcionários vestidos de forma profissional”.

Tabela 10 - Avaliação da Expectativa

ITEM	PROPOSIÇÃO	EXP MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	COEF. DE VAR
1	Shoppings excelentes devem possuir equipamentos modernos.	6,65	0,88	13,23%
2	Shoppings excelentes devem ter instalações físicas visualmente atraentes	6,74	0,89	13,19%
3	Shoppings excelentes devem ter funcionários vestidos de forma profissional	6,59	0,83	12,75%
4	Shoppings excelentes devem ter materiais associados ao serviço atraentes (panfletos, logomarcas, etc)	6,2	1,3	20,97%
5	Shoppings excelentes devem entregar o serviço aos lojistas como prometido no contrato	6,51	1,09	16,74%
6	Shoppings excelentes devem mostrar segurança ao lidar com os problemas de serviço do lojista	6,56	1,28	19,36%
7	Shoppings excelentes devem entregar o serviço da maneira correta desde a primeira vez	6,49	1,14	17,57%
8	Shoppings excelentes devem entregar o serviço no prazo prometido	6,7	0,94	14,03%
9	Shoppings excelentes devem manter registros das operações atualizados e sem erros	6,41	1,22	19,03%
10	Shoppings excelentes devem manter os lojistas informados sobre a data em que o serviço será realizado	6,6	1,1	16,66%
11	Shoppings excelentes devem efetuar um atendimento rápidos aos lojistas	6,51	1,23	18,89%
12	Shoppings excelentes devem mostrar disposição para ajudar na os lojistas	6,69	0,88	13,15%
13	Shoppings excelentes devem estar preparados para atender às solicitações do lojista	6,51	1,17	17,97%
14	Shoppings excelentes devem ter funcionários que passem confiança para os lojistas	6,8	0,85	12,50%
15	Shoppings excelentes devem fazer os lojistas se sentirem seguros nas suas operações\transações	6,66	1,1	16,52%
16	Shoppings excelentes devem ter funcionários cordiais e educados sempre	6,82	0,61	8,94%
17	Shoppings excelentes devem ter funcionários com conhecimento para responder às dúvidas dos lojistas	6,64	1,1	16,42%
18	Shoppings excelentes devem dar atenção individual a cada lojista	5,94	1,58	26,55%
19	Shoppings excelentes devem ter funcionários que tratam os lojistas com atenção	6,34	1,38	21,73%
20	Shoppings excelentes devem procurar conhecer os interesses dos lojistas através de pesquisas, visitas e reuniões de comissão	6,56	0,88	13,41%
21	Shoppings excelentes devem ter funcionários que entendam as necessidades dos lojistas	6,38	1,19	18,65%
22	Shoppings excelentes devem oferecer horários de funcionamento e de acessos convenientes para os lojistas	6,49	1,05	16,18%

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2013)

O item que obteve a segunda menor expectativa média (item 4) obteve o maior desvio-padrão, ou seja, foi a questão da expectativa que sofreu a maior variação entre as respostas. Já o item 14 que obteve a segunda maior expectativa média foi o que obteve o segundo menor

desvio-padrão, ou seja, foi um dos itens que obteve respostas mais homogêneas no estudo da expectativa.

Isso significa que, o item 14 “*Shoppings* excelentes devem ter funcionários que passem confiança para os lojistas” foi o que obteve uma das maiores médias de expectativa de forma consistente, ou seja, sem muitas variações de respostas.

Todos os itens apresentaram coeficientes de variação menores que 30% o que significa que as respostas relacionadas à expectativa obtiveram avaliações bem próximas. O item que apresentou maior coeficiente de variação foi o 18 “*Shoppings* excelentes devem dar atenção individual a cada lojista” com 26,55%, enquanto que o item com menor coeficiente de variação foi o 3 “*Shoppings* excelentes devem ter funcionários vestidos de forma profissional” com 12,75%.

Os itens com maior grau de variação não foram os mesmos itens com maiores desvios o que significa que as respostas tiveram notas muito variadas, mas que essas notas não se afastaram tanto das médias. Inclusive, o item 3 apresentou as respostas mais homogêneas do questionário de expectativa, uma vez que obteve o menor desvio-padrão da amostra e o menor coeficiente de variação.

4.4 Análise da percepção dos lojistas

Na tabela 11 se encontram os valores encontrados na análise da percepção que os lojistas tem em relação ao Borborema Parque Shopping.

Em relação a Percepção, o item 9 “O Borborema Parque Shopping mantém registros atualizados e sem erros” e o item 22 “O Borborema Parque Shopping oferece horários de funcionamento e de acessos convenientes para os lojistas” foram os que obtiveram uma melhor avaliação com percepções médias 4,94 e 5,11 respectivamente. O item 1 “O Borborema Parque Shopping possui equipamentos modernos” e o item 2 “O Borborema Parque Shopping possui instalações físicas visualmente atraentes” obtiveram as menores percepções médias (2,47), ou seja, foram os itens que tiveram a pior avaliação da percepção de qualidade. Ambos fazem parte da dimensão de tangibilidade, o que demonstra que o Borborema Parque Shopping não oferece equipamentos e instalações consideradas atrativas e modernas para os seus lojistas.

O item 20 “O Borborema Parque Shopping procura conhecer os interesses dos lojistas através de pesquisas, visitas e reuniões de comissão” obteve percepção média 3,2, a 2ª pior

nota de avaliação dentro dos 22 itens, o que mostra que o *shopping* estudado não procura conhecer de fato seus lojistas e que não são feitas visitas e/ou reuniões com muita frequência.

Tabela 11 - Avaliação da Percepção

ITEM	PROPOSIÇÃO	PERC. MÉD.	DESV PAD.	COEF. DE VAR
1	O Borborema Parque Shopping possui equipamentos modernos.	2,47	1,76	71,26%
2	O Borborema Parque Shopping possui instalações físicas visualmente atraentes	2,47	1,71	69,23%
3	O Borborema Parque Shopping tem funcionários vestidos de forma profissional	4,62	2,22	48,05%
4	O Borborema Parque Shopping tem materiais associados ao serviço atraentes (panfletos, logomarcas, flyers)	3,45	2,22	64,35%
5	O Borborema Parque Shopping entrega o serviço aos lojistas como prometido no contrato	3,81	2,34	61,42%
6	O Borborema Parque Shopping mostra segurança ao lidar com os problemas de serviço do lojista	3,85	2,23	57,92%
7	O Borborema Parque Shopping entrega o serviço da maneira correta desde a primeira vez	3,85	2,28	59,22%
8	O Borborema Parque Shopping entrega o serviço no prazo prometido	3,94	2,19	55,58%
9	O Borborema Parque Shopping mantém registros atualizados e sem erros	4,94	10,15	205,47%
10	O Borborema Parque Shopping mantém os lojistas informados sobre a data em que o serviço será realizado	4,2	2,55	60,71%
11	O Borborema Parque Shopping efetua um atendimento rápido aos lojistas	4,16	2,24	53,85%
12	O Borborema Parque Shopping mostra disposição para ajudar os lojistas	4,33	2,34	54,04%
13	O Borborema Parque Shopping está preparado para atender às solicitações do lojista	3,96	2,26	57,07%
14	O Borborema Parque Shopping tem funcionários que passam confiança para os lojistas	4,85	2,19	45,15%
15	O Borborema Parque Shopping faz os lojistas se sentirem seguros nas suas operações\transações	4,38	2,25	51,37%
16	O Borborema Parque Shopping tem funcionários cordiais e educados sempre	4,8	2,3	47,92%
17	O Borborema Parque Shopping tem funcionários com conhecimento para responder às dúvidas dos lojistas	4,25	2,37	59,17%
18	O Borborema Parque Shopping dá atenção individual ao lojista	4,09	2,42	59,17%
19	O Borborema Parque Shopping tem funcionários que tratam os lojistas com atenção	4,89	2,23	45,60%
20	O Borborema Parque Shopping procura conhecer os interesses dos lojistas através de pesquisas, visitas e reuniões de comissão	3,2	2,28	71,25%
21	O Borborema Parque Shopping tem funcionários que entendem as necessidades dos lojistas	3,92	2,33	59,44%
22	O Borborema Parque Shopping oferece horários de funcionamento e de acessos convenientes para os lojistas	5,11	2,18	42,66%

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2013)

O item 9 “O Borborema Parque Shopping mantém registros atualizados e sem erros” que obteve a segunda maior percepção média foi também o item que obteve o maior desvio-padrão (10,15). Isso significa que a questão, apesar de ter recebido uma média alta, variou

muito de loja para loja o que significa que houve uma grande dispersão na resposta do item na avaliação da percepção. O segundo maior desvio-padrão (2,55) foi bem menor que o primeiro e foi encontrado nas respostas do item 10: “O Borborema Parque Shopping mantem os lojistas informados sobre a data em que o serviço será realizado” o que significa que os lojistas avaliam o item de maneiras diferentes, ou seja, a resposta não é homogênea.

O item 1 “O Borborema Parque Shopping possui equipamentos modernos” que apresentou uma das menores percepções médias obteve o menor desvio-padrão (1,76), assim como o item 2 “O Borborema Parque Shopping possui instalações físicas visualmente atraentes” que obteve o 2º menor desvio-padrão (1,71) e a mesma percepção média do item 1. Os dois primeiros itens obtiveram a mesma média na avaliação quanto à percepção dos lojistas e, como o desvio-padrão nos dois casos foi baixo, pode-se dizer que as respostas desses itens foram as mais homogêneas, ou seja, foram as que obtiveram menor dispersão e, portanto, podem ser consideradas de forma mais consistente as que tiveram a pior avaliação na percepção dos Lojistas.

Em relação ao coeficiente de variação, ao contrário do que foi visto nos dados de expectativas, todos os itens de percepção tiveram uma variação maior que 40%, o que mostra que os dados encontrados variaram muito e que, portanto, as respostas não são homogêneas. O item 9 “O Borborema Parque Shopping mantem registros atualizados e sem erros” obteve um coeficiente de variação de 205,47% e, também foi o que apresentou a maior percepção média e o maior desvio-padrão. Esses dados demonstram que existe uma variação muito grande entre a percepção dos lojistas no que se refere aos registros que o *shopping* mantém e que, esse item obteve respostas muito variadas e que se distanciaram bastante da média. O item 22 “O Borborema Parque Shopping oferece horários de funcionamento e de acessos convenientes para os lojistas” foi o que obteve o menor coeficiente de variação e obteve uma percepção média superior a 5, o que significa que não houve muita variação nas respostas dos lojistas, que atribuíram uma avaliação relativamente boa a esse item.

A partir da observação direta, pôde-se perceber que essa grande variação nos dados de percepção se justifica pelo fato de os respondentes terem visões muito diferentes a respeito do serviço do *shopping* e, por haver certo temor por parte de alguns em assinalar uma nota de 1 a 7 de acordo com o que realmente se percebe, principalmente no caso dos funcionários responsáveis e/ou gerentes que em alguns casos podem modificar suas notas por medo.

4.5 Análise dos GAPS

A tabela 12 mostra as médias de expectativa, percepção e os GAPS encontrados em cada item.

Como é possível observar, na avaliação dos GAPS encontrados, como é mostrado na tabela 12, todos os itens SERVQUAL avaliados obtiveram um GAP positivo, ou seja, em todos os itens a expectativa foi maior que a percepção, o que significa que o *shopping* não conseguiu oferecer o serviço esperado pelos lojistas. Foi observado o maior GAP (4,27) no item 2 “*Shoppings* excelentes devem ter instalações físicas visualmente atraentes”, exatamente o mesmo item que obteve menor percepção média, como foi visto anteriormente. O segundo maior GAP (4,18) foi encontrado no item 1 “*Shoppings* excelentes devem possuir equipamentos modernos”. Verifica-se que os dois maiores GAPS foram exatamente encontrados nos dois itens que obtiveram as menores percepções médias. Apesar de não serem os itens com maior expectativa média, a dimensão de tangibilidade foi a que obteve a maior diferença entre expectativa e percepção.

Tabela 12 - Análise dos GAPS

PROPOSIÇÃO	GAP
1 Shoppings excelentes devem possuir equipamentos modernos.	4,18
2 Shoppings excelentes devem ter instalações físicas visualmente atraentes	4,27
3 Shoppings excelentes devem ter funcionários vestidos de forma profissional	1,97
4 Shoppings excelentes devem ter materiais associados ao serviço atraentes (panfletos, logomarcas, etc)	2,75
5 Shoppings excelentes devem entregar o serviço aos lojistas como prometido no contrato	2,7
6 Shoppings excelentes devem mostrar segurança ao lidar com os problemas de serviço do lojista	2,71
7 Shoppings excelentes devem entregar o serviço da maneira correta desde a primeira vez	2,64
8 Shoppings excelentes devem entregar o serviço no prazo prometido	2,76
9 Shoppings excelentes devem manter registros das operações atualizados e sem erros	1,47
10 Shoppings excelentes devem manter os lojistas informados sobre a data em que o serviço será realizado	2,4
11 Shoppings excelentes devem efetuar um atendimento rápidos aos lojistas	2,35
12 Shoppings excelentes devem mostrar disposição para ajudar na os lojistas	2,36
13 Shoppings excelentes devem estar preparados para atender às solicitações do lojista	2,55
14 Shoppings excelentes devem ter funcionários que passem confiança para os lojistas	1,95
15 Shoppings excelentes devem fazer os lojistas se sentirem seguros nas suas operações \transações	2,28
16 Shoppings excelentes devem ter funcionários cordiais e educados sempre	2,02
17 Shoppings excelentes devem ter funcionários com conhecimento para responder às dúvidas dos lojistas	2,39
18 Shoppings excelentes devem dar atenção individual a cada lojista	1,85
19 Shoppings excelentes devem ter funcionários que tratam os lojistas com atenção	1,45
20 Shoppings excelentes devem procurar conhecer os interesses dos lojistas através de pesquisas, visitas e reuniões de comissão	3,36
21 Shoppings excelentes devem ter funcionários que entendam as necessidades dos lojistas	2,46
22 Shoppings excelentes devem oferecer horários de funcionamento e de acessos convenientes para os lojistas	1,38

Fonte: Dados de Pesquisa de Campo (2013)

Os menores GAPS encontrados foram no item 19 (1,45) “*Shoppings* excelentes devem ter funcionários que tratam os lojistas com atenção” e no item 22 (1,38) “*Shoppings*

excelentes devem oferecer horários de funcionamento e de acessos convenientes para os lojistas” ambos da dimensão de empatia. O item 22 foi o que obteve a maior percepção média o que fez com que consequentemente, o GAP fosse o menor encontrado.

4.6 Avaliação da importância das características dos serviços para os lojistas

A avaliação a seguir, irá mostrar o grau de importância que os lojistas atribuem às características dos serviços. Nessa fase da pesquisa, os respondentes foram inquiridos a atribuir uma nota de 0 a 10 para cada uma das cinco características do serviço, de acordo com a importância que eles dão a cada uma delas. Os resultados estão expostos na tabela abaixo:

Tabela 13 - Importância das características do serviço

CARACTERÍSTICA	NOTA MÉDIA	DESVIO PADRÃO
1 A aparência das facilidades físicas, dos equipamentos, do pessoal, e dos materiais de comunicação do Shopping	7,35	2,51
2 A habilidade do Shopping em realizar os serviços prometidos de forma legítima e exata	7,38	2,35
3 A disposição do Shopping em ajudar os lojistas e dar um atendimento imediato	7,42	2,56
4 O conhecimento e a cortesia dos empregados do Shopping e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade	8,22	2,09
5 O cuidado e a atenção individualizada que o Shopping dedica a seus lojistas	7,36	2,57

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2013)

Verifica-se que as notas médias ficaram entre 7,36 e 8,22 sendo que, a característica que obteve a maior nota de importância (8,22) foi a característica 4: O conhecimento e a cortesia dos empregados do *shopping* e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade; enquanto que a característica com menor nota (7,35) foi a característica 1: A aparência das facilidades físicas, dos equipamentos, do pessoal, e dos materiais de comunicação do *shopping*. Isso significa que, para os lojistas, as questões referentes à tangibilidade são as menos importantes enquanto que questões intangíveis, como cordialidade, atenção, educação, segurança e conhecimento são considerados mais importantes para que o serviço prestado por um *shopping* seja adequado e excelente para os seus lojistas. A diferença entre a maior e a menor nota foi de 0,87, uma diferença pequena, o que demonstra que a importância das características é bem parecida para os lojistas.

4.7 Avaliação dos resultados de expectativa, percepção e GAPS por dimensão.

Na tabela 14 é possível observar os resultados com base em cada dimensão: tangibilidade, responsividade, confiança, segurança e empatia:

Os dados apresentados na tabela 14 ratificam o que foi mostrado anteriormente: a expectativa superou a percepção em todos os itens e em todas as dimensões. Comparando a importância dada às características dos serviços (tabela 13) com os dados da Tabela 14 constata-se que a maior nota de importância foi dada à característica 4, relacionada a dimensão de confiabilidade. De uma forma contraditória, a dimensão de confiabilidade obteve a 2ª menor média de expectativa. Ou seja, os respondentes consideraram a característica a mais importante, porém, ela ficou entre as dimensões com menor expectativa.

Tabela 14 - Resultados encontrados por Dimensão

DIMENSÃO	MÉDIAS		
	EXPECTATIVA	PERCEPÇÃO	GAPS
TANGIBILIDADE	6,54	3,25	3,29
RESPONSIVIDADE	6,58	4,16	2,41
CONFIABILIDADE	6,53	4,08	2,46
SEGURANÇA	6,73	4,57	2,16
EMPATIA	6,34	4,24	2,1

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2013)

Já a menor nota, encontrada na característica 1, está relacionada a dimensão de tangibilidade, que obteve a 3ª menor expectativa média das dimensões. Nesse caso, as respostas foram mais homogêneas, pois a dimensão que obteve menor expectativa média foi também a considerada menos importante.

É possível perceber que a diferença das médias de expectativa nas dimensões é muito pequena e que todas as médias se aproximaram de 7 (valor máximo de concordância), o que mostra que a importância dos 22 itens de todas as Dimensões para o nível do serviço é praticamente a mesma, ou seja, o lojista considera que um serviço excelente deve oferecer um serviço de qualidade em todos os pontos avaliados.

Na percepção, as médias também ficaram próximas com exceção da dimensão de tangibilidade que recebeu a pior avaliação com média de 3,25. Todas as médias ficaram

abaixo de 5, o que mostra que o serviço realizado pelo *shopping* deixa a desejar em todas as dimensões, na percepção dos lojistas.

Na nota de importância, foi possível perceber que todas as características receberam notas entre 07 e 09 e que a diferença de notas foi muito pequena entre as características, o que demonstra que, na percepção dos lojistas, todas as características são importantes para a qualidade do serviço.

4.8 Comparação da percepção gerencial e da percepção dos lojistas em relação ao serviço

Após a coleta de dados feita com os lojistas, foi realizada uma entrevista com o gerente geral do Borborema Parque Shopping. A entrevista seguiu um roteiro pré-definido, porém, por não ser uma entrevista estruturada e não ter necessidade de obter dados estatísticos na administração, as questões foram mais flexíveis e abertas.

O respondente foi contratado ano passado e está na gerência geral do Borborema Parque Shopping há apenas 07 meses, porém, já havia trabalhado como gerente na administração do mesmo *shopping* anteriormente, de 1999 a 2003. Ele é formado em economia e tem MBA em gestão empresarial, especialização em economia mineral e MBA em gestão de empreendimentos inovadores.

Segundo o gerente geral, os principais serviços prestados pelo *shopping* aos lojistas são o de gestão geral/operacional, marketing e administração. Os serviços de limpeza, manutenção e segurança são providos pelo próprio *shopping* e não por uma empresa terceirizada.

Na tabela 15, visualiza-se as respostas do gerente em relação a visão que ele tem sobre a percepção dos Lojistas em relação ao serviço prestado pelo *shopping*. Verifica-se que a percepção do gerente em todos os itens ficou entre 4 e 7. Nas respostas vistas na tabela 15 percebe-se que o item que obteve menor percepção gerencial foi o item 1: “O Borborema Parque Shopping possui equipamentos modernos”, com nota 4, seguido pelo item 20: “O Borborema Parque Shopping procura conhecer os interesses dos lojistas através de pesquisas, visitas e reuniões de comissão”, também com nota 4. O item 2: “O Borborema Parque Shopping possui instalações físicas visualmente atraentes”, recebeu nota 5 e o Item 7: “O Borborema Parque Shopping entrega o serviço da maneira correta desde a primeira vez”, também ficou com 5 pontos.

Tabela 15 - Visão Gerencial sobre a Percepção dos Lojistas

VISÃO GERENCIAL		
ITEM	PROPOSIÇÃO	NOTA
1	O Borborema Parque Shopping possui equipamentos modernos.	4
2	O Borborema Parque Shopping possui instalações físicas visualmente atraentes	5
3	O Borborema Parque Shopping tem funcionários vestidos de forma profissional	6
4	O Borborema Parque Shopping tem materiais associados ao serviço atraentes (panfletos, logomarcas, <i>flyers</i>)	6
5	O Borborema Parque Shopping entrega o serviço aos lojistas como prometido no contrato	6
6	O Borborema Parque Shopping mostra segurança ao lidar com os problemas de serviço do lojista	6
7	O Borborema Parque Shopping entrega o serviço da maneira correta desde a primeira vez	5
8	O Borborema Parque Shopping entrega o serviço no prazo prometido	7
9	O Borborema Parque Shopping mantém registros atualizados e sem erros	7
10	O Borborema Parque Shopping mantém os lojistas informados sobre a data em que o serviço será realizado	7
11	O Borborema Parque Shopping efetua um atendimento rápido aos lojistas	6
12	O Borborema Parque Shopping mostra disposição para ajudar os lojistas	7
13	O Borborema Parque Shopping está preparado para atender às solicitações do lojista	7
14	O Borborema Parque Shopping tem funcionários que passam confiança para os lojistas	6
15	O Borborema Parque Shopping faz os lojistas se sentirem seguros nas suas operações/transações	6
16	O Borborema Parque Shopping tem funcionários cordiais e educados sempre	7
17	O Borborema Parque Shopping tem funcionários com conhecimento para responder às dúvidas dos lojistas	7
18	O Borborema Parque Shopping dá atenção individual ao lojista	7
19	O Borborema Parque Shopping tem funcionários que tratam os lojistas com atenção	7
20	O Borborema Parque Shopping procura conhecer os interesses dos lojistas através de pesquisas, visitas e reuniões de comissão	4
21	O Borborema Parque Shopping tem funcionários que entendem as necessidades dos lojistas	6
22	O Borborema Parque Shopping oferece horários de funcionamento e de acessos convenientes para os lojistas	6

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2013)

Os itens 1 e 2 receberam uma média de percepção dos lojistas de 2,47, nota bem diferente da encontrada na percepção do gerente. O item 20, obteve uma percepção gerencial 4, ficando mais próxima da percepção dos lojistas, que foi 3,2. O item 7, obteve uma nota bem diferente da média de percepção: a média da percepção dos lojistas foi 3,85 e a percepção do gerente foi 5.

Na tabela 16 podemos observar a diferença entre as médias dos lojistas e as notas que o gerente atribuiu. Os itens que obtiveram a maior diferença entre as percepções dos lojistas e da gerência foram os itens 8: “O Borborema Parque Shopping entrega o serviço no prazo prometido” (3,06) e 13: “O Borborema Parque Shopping está preparado para atender às solicitações do lojista”(3,04). O item 8 faz parte da dimensão de confiabilidade e o item 13 faz parte da dimensão de responsividade. O gerente do *shopping* deu nota máxima no item 8,

o que significa que ele acredita que o *shopping* entrega o Serviço no prazo, porém, os lojistas não concordaram com a afirmação e deram nota média 3,06, uma nota bem abaixo da expectativa média encontrada (6,7). No item 13, o gerente também atribuiu avaliação 7, enquanto que a média da percepção dos lojistas foi de 3,96, bem abaixo da expectativa média encontrada (6,51).

Tabela 16 - Comparação das Percepções dos Lojistas e da Gerencia
COMPARAÇÃO DAS PERCEPÇÕES

ITEM	PROPOSIÇÃO	PERC. GER.	PERC. LOJ.	DIF
1	O Borborema Parque Shopping possui equipamentos modernos.	4	2,47	1,53
2	O Borborema Parque Shopping possui instalações físicas visualmente atraentes	5	2,47	2,53
3	O Borborema Parque Shopping tem funcionários vestidos de forma profissional	6	4,62	1,38
4	O Borborema Parque Shopping tem materiais associados ao serviço atraentes (panfletos, logomarcas, flyers)	6	3,45	2,55
5	O Borborema Parque Shopping entrega o serviço aos lojistas como prometido no contrato	6	3,81	2,19
6	O Borborema Parque Shopping mostra segurança ao lidar com os problemas de serviço do lojista	6	3,85	2,15
7	O Borborema Parque Shopping entrega o serviço da maneira correta desde a primeira vez	5	3,85	1,15
8	O Borborema Parque Shopping entrega o serviço no prazo prometido	7	3,94	3,06
9	O Borborema Parque Shopping mantém registros atualizados e sem erros	7	4,94	2,06
10	O Borborema Parque Shopping mantém os lojistas informados sobre a data em que o serviço será realizado	7	4,2	2,8
11	O Borborema Parque Shopping efetua um atendimento rápido aos lojistas	6	4,16	1,84
12	O Borborema Parque Shopping mostra disposição para ajudar os lojistas	7	4,33	2,67
13	O Borborema Parque Shopping está preparado para atender às solicitações do lojista	7	3,96	3,04
14	O Borborema Parque Shopping tem funcionários que passam confiança para os lojistas	6	4,85	1,15
15	O Borborema Parque Shopping faz os lojistas se sentirem seguros nas suas operações\transações	6	4,38	1,62
16	O Borborema Parque Shopping tem funcionários cordiais e educados sempre	7	4,8	2,2
17	O Borborema Parque Shopping tem funcionários com conhecimento para responder às dúvidas dos lojistas	7	4,25	2,75
18	O Borborema Parque Shopping dá atenção individual ao lojista	7	4,09	2,91
19	O Borborema Parque Shopping tem funcionários que tratam os lojistas com atenção	7	4,89	2,11
20	O Borborema Parque Shopping procura conhecer os interesses dos lojistas através de pesquisas, visitas e reuniões de comissão	4	3,2	0,8
21	O Borborema Parque Shopping tem funcionários que entendem as necessidades dos lojistas	6	3,92	2,08
22	O Borborema Parque Shopping oferece horários de funcionamento e de acessos convenientes para os lojistas	6	5,11	0,89

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2013)

Os itens 20 e 22 obtiveram as menores diferenças de percepção. O item 20: “O Borborema Parque Shopping procura conhecer os interesses dos lojistas através de pesquisas, visitas e reuniões de comissão” obteve uma diferença de 0,8, enquanto o item 22: “O Borborema Parque Shopping oferece horários de funcionamento e de acessos convenientes para os lojistas” obteve uma diferença de 0,89. Os dois itens fazem parte da dimensão de empatia e, o *shopping* demonstrou conhecer a percepção dos lojistas em relação a essas 2 características.

O item 20 recebeu avaliação negativa dos lojistas que atribuíram uma nota média de 3,2. O gerente por sua vez demonstrou ter conhecimento sobre a baixa qualidade dessa característica, atribuindo uma nota 4. Isso significa que a gerência sabe que as visitas, as pesquisas e as reuniões não são feitas da melhor forma ou com a frequência desejada e que precisam conhecer melhor os interesses dos lojistas.

O item 22 obteve a maior média de percepção dos lojistas(5,11), média relativamente alta se comparada a outros itens. Em contrapartida, o gerente atribuiu nota 6 a mesma característica. O gerente sabe que os lojistas acham os horários de acesso do *shopping* convenientes e, por isso, atribuiu uma nota parecida com a média das percepções.

Tabela 17 - Diferença das Médias de Percepção por Dimensões

DIMENSÃO	PERCEPÇÃO		
	PERCEPÇÃO GERENCIAL	PERCEPÇÃO DAS LOJAS	DIFERENÇA
TANGIBILIDADE	5,25	3,25	2
RESPONSIVIDADE	6,75	4,16	2,59
CONFIABILIDADE	6,2	4,08	2,12
SEGURANÇA	6,5	4,57	1,93
EMPATIA	6,0	4,24	1,76

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2013)

A tabela 17 mostra as médias de percepção gerencial e dos lojistas e a diferença entre elas. Como podemos ver, a menor percepção gerencial e a menor percepção dos lojistas pertencem a dimensão de tangibilidade, com avaliações 5,25 e 3,25 respectivamente. Ou seja, a gerência sabe que a dimensão de tangibilidade é uma das que tem o pior desempenho e precisa ser melhorada. Durante a entrevista, o gerente disse que “A preocupação maior no momento é melhorar os aspectos físicos do *shopping* e trazer, através do marketing, mais

visitantes”. O gerente demonstrou saber da fragilidade que existe na parte tangível do serviço e, disse que esse é um dos principais pontos a serem melhorados nos próximos meses.

A maior média de percepção gerencial foi na dimensão de responsividade (6,75) e foi também a dimensão que obteve a maior diferença entre as percepções o que mostra que o *shopping* não está consciente das melhorias que precisam ser feitas em relação a parte intangível do serviço que diz respeito a atenção dada aos lojistas, aos horários de acesso e funcionamento e a disposição do *shopping* em conhecer os interesses dos lojistas. Segundo o gerente, o *shopping* procura conhecer as necessidades dos lojistas através de “Conversas informais e reuniões em assembleia”. O gerente informou que, durante a atual administração, nunca foi realizado um estudo para conhecer a satisfação dos lojistas e que não é feita consultoria para conhecer as necessidades dos mesmos. Porém, o respondente informou que esse acompanhamento tem que ser feito e que será implantado ainda esse ano.

4.9 Comparação da importância das características do serviço para o gerente e para os lojistas

Na tabela 18, temos as notas de importância dada pelo gerente para a característica dos serviços e pelos lojistas.

Tabela 18 - Importância das Características do Serviço para o Gerente

CARACTERISTICA	GERENTE	LOJISTAS	DIFERENÇA
1 A aparência das facilidades físicas, dos equipamentos, do pessoal, e dos materiais de comunicação do Shopping	9	7,35	1,65
2 A habilidade do Shopping em realizar os serviços prometidos de forma legítima e exata	10	7,38	2,62
3 A disposição do Shopping em ajudar os lojistas e dar um atendimento imediato	10	7,42	2,58
4 O conhecimento e a cortesia dos empregados do Shopping e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade	10	8,22	1,78
5 O cuidado e a atenção individualizada que o Shopping dedica a seus lojistas	10	7,36	2,64

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2013)

É possível notar que as notas de importância dadas pelo gerente foram muito altas variando de 9 a 10, enquanto que as notas dadas pelos lojistas variaram entre 7,35 e 8,22. Existiu uma diferença muito grande em relação a importância das características de serviço para a gerencia do *shopping* e para os lojistas.

É comum em estudos de serviço, a expectativa do serviço ser alta e a importância das características também. Normalmente o cliente espera um serviço de alta qualidade ou, como

chamado nesse estudo, um serviço de excelência. Porém, no estudo feito com os lojistas do Borborema Parque Shopping foi possível perceber que todas as notas foram medianas e que nenhuma chegou a 9. Em relação aos itens, nenhum atingiu a média máxima de 07 pontos. Ou seja, os lojistas do *shopping* estudado não esperam um serviço excelente. Em boa parte isso se deve ao fato de a maioria dos respondentes (89%) não possuir\gerenciar lojas de outros *shoppings* e, por isso, não ter nível de comparação dos serviços prestados. Por outro lado, pelo que se viu através de observação direta, muitos lojistas consideram “impossível” uma empresa possuir determinadas características de forma excelente e, por isso atribuíam notas menores que 7 para os itens avaliados.

Em relação às notas das características do serviço, a questão pedia para que os respondentes dessem uma nota de 0 a 10 de acordo com a importância que eles atribuíam às características do serviço. Quanto mais importante a característica fosse para o respondente, maior a nota e, em contrapartida, quanto menos importante a característica fosse, menor a nota. Muitos lojistas atribuíam notas baixas por não conseguir visualizar as características dos serviços de maneira geral e, por isso, deram a nota pensando no serviço prestado pelo Borborema Parque Shopping.

De uma maneira geral, percebemos que houve uma diferença entre a perspectiva dos lojistas e a visão da administração do *shopping*. A dimensão tangível foi a única em que houve uma semelhança entre as duas visões, enquanto que as outras 4 dimensões foram avaliadas de formas muito distintas.

A pesquisa conseguiu alcançar uma grande parte dos lojistas (70,5%) e, abordou as principais partes da pesquisa utilizadas na análise dos GAPS e na avaliação da percepção e da expectativa dos lojistas do Borborema Parque Shopping. Do mesmo modo, a entrevista realizada com o gerente do *shopping* conseguiu abordar temas relacionados ao serviço prestado para os lojistas e também avaliou a visão que o gerente tem sobre o serviço prestado para os mesmos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

Dentro de um *shopping center* existem diversos tipos de interação entre administração, funcionários, lojistas e clientes. Essas interações fazem parte do serviço e, devem ser muito bem administradas para que o cliente final o perceba da melhor maneira. É notável a importância da relação entre administração e lojistas no dia-a-dia de um *shopping center*. O lojista é um tipo diferente de cliente que, ao mesmo tempo, também é parceiro e é o elo que o *shopping* tem com o cliente final. Sem lojistas, não existe *shopping*.

Cada dia mais, os *shoppings* percebem como é imprescindível conhecer seu lojista e tentar ao máximo manter uma boa relação, oferecer uma boa comunicação, divulgar e, conseqüentemente, fidelizar seus lojistas. Uma ferramenta que pode ser utilizada para avaliar a satisfação do lojista em relação a qualidade do serviço, é o SERVQUAL que mede as expectativas que os clientes (internos ou externos) tem em relação ao serviço prestado por uma empresa excelente e compara com a percepção que esses mesmos clientes tem em relação a uma empresa de serviços específica. É uma ferramenta de fácil aplicação e que pode ser utilizada constantemente para acompanhamento e avaliação constante da qualidade do serviço.

Pelos dados obtidos nessa pesquisa, foi possível perceber que o Borborema Parque Shopping é um *shopping* relativamente pequeno, se comparado com outros *shopping centers*. Possui apenas 80 lojas, um piso e um andar superior e um pequeno estacionamento. Apesar de pequeno, o *shopping* oferece uma grande variedade de serviços, desde escritórios, consultórios, agência de publicidade até as mais comuns, lojas de confecções, calçados e cosméticos e a restaurantes e lanchonetes.

Foi percebido que o Borborema Parque Shopping tem uma comunicação falha com seus lojistas e que falta interesse por parte da administração para melhorar essa relação, através de mais visitas, pesquisas e reuniões. É visto também um grande déficit em relação a parte tangível do serviço que recebeu as menores médias de percepção dos lojistas e da administração também. As características intangíveis também obtiveram médias abaixo do esperado o que demonstra que também existe uma falha em relação a atenção dos funcionários, conhecimento sobre as necessidades dos lojistas, comunicação, divulgação, entre outros.

Os lojistas por sua vez, não esperam um serviço excelente, o que demonstra uma certa acomodação dos mesmos que não gostam do serviço oferecido mas ao mesmo tempo não tentam de alguma forma modificar a situação. A assembleia que acontece apenas quando há necessidade, deveria ser uma forma de os lojistas exporem suas opiniões e tentarem modificar o que está errado.

Como foi visto no início do trabalho, é necessário melhorar o tangível mas também, tentar tangibilizar o intangível, através da melhoria das instalações físicas, dos equipamentos e dos uniformes dos funcionários. Os lojistas sentem falta de formas de se comunicar melhor, de uma melhor divulgação do *shopping* e das lojas e de mais responsabilidade do *shopping* ao realizar modificações.

Em relação aos objetivos do trabalho, na avaliação dos níveis de qualidade dos serviços a conclusão foi que os lojistas consideram o serviço de baixa qualidade em todos os itens, ou seja, a percepção ficou abaixo da expectativa do serviço. Foi possível traçar um perfil dos respondentes que resultaram em uma maioria do sexo feminino, de baixa faixa etária e solteiros. Em relação ao grau de escolaridade foi possível perceber que apenas 25% dos respondentes tem ensino superior completo e que os 75% restantes não tem conhecimento acadêmico para gerenciar um negócio. Foi constatado também que apenas 11% dos lojistas gerenciam ou possuem lojas em outros shoppings da cidade o que justifica o fato dos respondentes não possuírem nível de comparação entre serviços prestados por shoppings aos lojistas. Também foi possível identificar que a maioria dos lojistas estão no shopping a mais de 5 anos mas que, um bom número lojistas chegaram recentemente ao shopping.

A ferramenta SERVQUAL foi aplicada de forma efetiva e, através da avaliação de expectativa e da importância das características, foi possível perceber quais fatores são considerados mais importantes para os lojistas, assim como, quais fatores precisam ser melhorados e/ou mantidos. Na avaliação foi possível observar um dado contraditório em relação à dimensão de confiabilidade que recebeu a maior nota de importância porém, obteve a segundo menor média de expectativa. A dimensão de empatia foi a que obteve o menor Gap, ou seja, obteve a melhor avaliação. Já a dimensão tangível foi a que obteve a pior avaliação do serviço tanto em relação a percepção quanto em relação a importância das características e obteve a terceira menor expectativa média. A visão da administração do *shopping* foi obtida através da entrevista realizada com o gerente geral do *shopping* que foi também quem autorizou a pesquisa e, conseguiu visualizar como o *shopping* enxerga o serviço prestado aos lojistas. Nos resultados, percebeu-se que o shopping só demonstrou

conhecimento sobre a dimensão de tangibilidade enquanto que, em todas as outras, o gerente avaliou o serviço de uma forma muito diferente dos lojistas.

Como é possível perceber, o trabalho conseguiu atingir todos os objetivos propostos. No próximo tópico, serão propostas melhorias no serviço prestado pelo *shopping* aos lojistas, de acordo com as conclusões do trabalho em cada dimensão avaliada.

5.2 Sugestão de melhorias

Através da avaliação da percepção e expectativa dos lojistas e da importância das características dos serviços, é possível ver que as melhorias precisam ser feitas nas cinco dimensões dos serviços.

- **TANGIBILIDADE**

Essa foi a dimensão que obteve a pior avaliação dos lojistas e que, foi confirmada pela visão da administração do *shopping*. É necessário melhorar a aparência das instalações físicas e modificar muitas coisas que estão quebradas ou ultrapassadas, consertar o teto, o piso, as escadas, etc. É necessário também melhorar o apelo visual que o *shopping* tem em relação à aparência dos seus funcionários, melhorar os equipamentos e materiais, como lixeiras, portas, bancos, decoração, etc. Também é de extrema importância que o *shopping* modifique sua estrutura pensando na acessibilidade de pessoas com deficiência física, através da construção de rampas, melhoramento do calçamento, bancos ou cadeiras ergonômicas e em maior quantidade. É necessário melhorar também a circulação de ar dentro do *shopping*, modificando o seu sistema de ventilação.

- **CONFIABILIDADE**

É de extrema importância que os funcionários tenham conhecimento, consigam realizar o serviço de forma confiável e que o *shopping* calcule melhor o prazo de entrega dos serviços para que não haja uma comunicação falha. Por exemplo, um banheiro que será reformado em dois meses, não pode ficar parado por um ano. A informação tem que ser passada da forma correta para que as lojas confiem no que o *shopping* lhes informa e o serviço tem que ser entregue exatamente da forma como foi descrita para os lojistas. Muitos

erros dessa dimensão acontecem por existirem falhas de comunicação onde o *shopping* informa que seus serviços serão entregues de uma determinada forma e em um tempo específico, porém, na realidade, o que acontece é diferente. Além disso, quando existe m erros ou uma mudança de planos, o *shopping* também deve informar o que será modificado para as lojas.

- **RESPONSIVIDADE**

É imprescindível para a qualidade do serviço, que o *shopping* tenha capacidade de responder as necessidades dos lojistas. Dentro dessa dimensão, é possível melhorar os serviços do Borborema Parque Shopping através principalmente de uma melhoria na comunicação entre administração e lojistas. É necessário que sejam passados e-mails mais frequentemente; que sejam feitos telefonemas sempre que possível e que sejam passadas circulares informando sobre reuniões, serviços que serão realizados, mudanças internas e externas, etc. É necessário também existir sempre funcionários disponíveis para auxiliar os lojistas e resolver os problemas de forma rápida. A administração deve ter mais funcionários para auxiliar o gerente nas tarefas do dia-a-dia. Em relação a isso, o gerente informou que estão chegando nos próximos dias novos funcionários para auxiliá-lo na parte administrativa e de marketing.

- **SEGURANÇA**

Essa dimensão recebeu a maior média de expectativa dos lojistas e, obteve uma média de percepção baixa. É importante que o *shopping* perceba a importância de treinar seus funcionários para que eles passem segurança no que é feito, nas operações do dia-a-dia, que sejam cordiais e educados e que estejam dispostos a resolver os problemas dos lojistas sempre. É importante que os funcionários conheçam bem não só suas funções, mas também, como funcionam todos os setores de um *shopping* e que assim consigam resolver os problemas dos lojistas de forma rápida.

- **EMPATIA**

Essa dimensão obteve a menor média de expectativa e o menor GAP ou seja, foi a dimensão que obteve a melhor avaliação. Apesar disso, assim como todas as outras, essa

dimensão obteve uma avaliação baixa, pois as expectativas ficaram acima das percepções. O *shopping* pode melhorar essa dimensão através de funcionários mais atenciosos e que entendam o que o cliente precisa. É necessário que sejam feitas assembleias mais constantemente, com uma periodicidade definida e não apenas “quando há necessidade”.

Os lojistas precisam perceber que o *shopping* está procurando os conhecer melhor, entender o que precisa ser melhorado. Eles precisam ser tratados de forma diferente e o *shopping* deixa a desejar nessa questão. É importante que se tenha uma comunicação maior entre administração e lojistas, mais visitas formais e informais, comunicados, e-mail e outras formas de passar informações.

Além dessas melhorias, também devem ser realizadas pesquisas internas de satisfação através de ferramentas que avaliem a percepção dos lojistas em relação ao serviço prestado, através da SERVQUAL ou de mais alguma ferramenta que complemente o estudo. É necessário também buscar informações com os funcionários sobre sugestões de melhorias e avaliação de satisfação também. E é imprescindível que seja realizado um estudo com o cliente final para que assim a administração do *shopping* consiga ter uma visualização do mercado de uma forma mais completa.

Também pode ser proposta a criação de um sistema de ouvidoria, onde os lojistas, consumidores e funcionários podem deixar críticas sugestões e opiniões no geral, contribuindo assim na busca de informações sobre o serviço.

O *shopping* precisa ter sua administração dividida em departamentos para descentralizar as decisões e, assim, otimizar os processos. Seria interessante ter um departamento de marketing para melhorar essas comunicações internas e também para criar novos meios de divulgação para o Borborema Parque Shopping, principalmente na fase atual do mercado, onde este prevista a abertura de mais nove *shopping centers* e a expansão do maior *shopping* da cidade. O Borborema Parque Shopping precisa modificar suas estratégias e melhorar suas operações antes da concorrência chegar à cidade, para não perder mercado.

5.3 Limitações

A pesquisa encontrou limitações principalmente, em relação à coleta de dados. Muitos lojistas não quiseram participar da pesquisa por medo de dar informações que comprometessem sua loja. A maioria que não quis responder era funcionário e não proprietário e, com medo de perder o emprego, preferiu não participar. Outros, proprietários,

ficaram com medo de expor suas opiniões e se indispor com a administração do *shopping*. Aproximadamente dez lojas não participaram da pesquisa, pois estavam fechadas em todo o tempo em que a coleta de dados ocorreu e, por isso, não foi possível aplicar o questionário. Em outros casos, os donos não estavam na cidade e os funcionários não tinham permissão para responder.

Foram diversos os fatores que limitaram a pesquisa, porém, o principal foi o medo que as pessoas tinham de responder ao questionário. Apesar disso, o estudo conseguiu ser concluído com mais de 70% dos Lojistas, um número que consegue justificar a pesquisa e, alcançar os resultados esperados.

Seria interessante que no futuro, quando a administração do *shopping* for realizar novas pesquisas, faça da forma mais sigilosa possível, sem indicação de nomes e que tente conscientizar seus lojistas de que essa é a melhor forma de se conseguir melhorar o serviço prestado.

5.4 Sugestões para pesquisas futuras

Um dos principais fatores que faz com que a qualidade do serviço seja avaliada de forma efetiva é o acompanhamento da qualidade. Não adianta fazer apenas uma pesquisa se a avaliação não for feita com periodicidade para acompanhar as mudanças ocorridas e gerenciar melhor o serviço oferecido. Para que a qualidade do serviço consiga ser medida corretamente é necessário que novas pesquisas de satisfação sejam realizadas com os lojistas constantemente, e que sejam realizadas pesquisas sobre a satisfação do cliente final para conseguir uma melhor visão do serviço prestado. Além disso é extremamente importante que pesquisas internas com os funcionários sejam feitas para conseguir visualizar como melhorar os processos e as operações. Pesquisas com a concorrência podem ser feitas para conhecer o mercado e, assim, conseguir criar estratégias para se manter bem posicionado no mercado. Por fim, existe uma possibilidade de o *shopping* buscar outras ferramentas além da SERVQUAL para medir os níveis de qualidade do serviço.

REFERÊNCIAS

- ABRASCE. **Desempenho da indústria de Shopping Centers no Brasil**. 2012. Disponível em: <<http://www.portaldoshopping.com.br/sobreosetor.asp?codAreaMae=10&codArea=13&codConteudo=1>> Acesso em: 15/02/2013
- ANDRADE, D. M. de, OLIVEIRA, J. L. R. de. ANTONIALLI, L. M. **O perfil de clientes de um shopping center: um estudo exploratório com consumidores do interior**. Organizações Rurais e Agroindustriais – v.6 – n.2 – julho/dezembro 2004
- ARMONT, P. L. HORTA, P. M. V. **Qualidade no serviço de um shopping center por meio da aplicação da técnica SERVQUAL**. Vianna Sapiens, Juiz de Fora v. 1 Edição Especial – Out/2010.
- BARBOSA, Solange de Lima. **O Estudo de Caso e a Evolução da Pesquisa em Administração: Limitações do Método ou dos Pesquisadores?** EnANPAD, 2008
- BATISTA, Péricles Alves. **O Boulevard Shopping Center e a Formação de uma Nova Centralidade em Campina Grande – PB**. Campina Grande, 2010.
- BIENENSTEIN, Glauco. **Shopping Center: O Fenômeno e sua Essência Capitalista**. GEOgraphia, Vol. 3, No 6, 2001.
- BRANCO et al. **Setor de Shopping Center no Brasil: Evolução Recente e Perspectivas**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 26, p. 139-190, set. 2007.
- CAMPOMAR, Marcos Cortez. **O uso de “Estudos de Caso” em pesquisas para dissertações e teses em Administração**. Revista de Administração, São Paulo, v.26, n.3, p. 95-97, julho/setembro, 1991.
- CARMAN, James M. **Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions**. Journal of Retailing, V.66, nº 1, Spring, 1990
- CARVALHO, M. M. PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: Teorias e Casos**. Elsevier, 2005.
- CASTRO JÚNIOR, Armindo de. **Shopping center - o contrato entre empreendedor e lojistas: natureza jurídica e cláusulas polêmicas**. Jus Navigandi, Teresina, ano 17, n. 3156, 21 fev. 2012. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/21114>> Acesso em: 08/02/2013
- CEBRASSE, **Setor nacional de serviços traz balanço de 2011 e expectativas para 2012**. Disponível em: < http://www.cebrasse.org.br/pesquisa_setor_servicos.php> Acesso em: 14/12/2012
- CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. **Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração**. Mackenzie, 2005.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2000.

COIMBRA, Sirley da Consolação. **Qualidade em Serviços: Estudo comparativo dos atributos valorizados pelos clientes na avaliação da qualidade em serviços - uma aplicação do modelo SERVQUAL**. Araraquara, 2004.

CONSOLI, M. A.; MUNETTI, M. A.; SCARE, R. F.; FRANTANTONIO, W. A. **Uma discussão sobre a utilização do Estudo de Caso como Métodos de Pesquisa em Ciências Gerenciais**. In: Anais do XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

COUTINHO, Karyne Dias. **Educação Como Mercadoria: O Público e o Privado no Caso dos Shopping Centers**. Educ. Soc., Campinas, vol. 24, n. 84, p. 955-982, setembro 2003.

CÔRREA, H. L. CAON, M. **Gestão de Serviços: Lucratividade por meio de Operações e de Satisfação dos Clientes**. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

DUARTE, Rosália. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Educar em Revista, nº. 24, p. 213-225, Universidade Federal do Paraná, 2004.

FALCÃO, Larissa Maria Argollo Arruda et al **Uma proposta para a avaliação da qualidade dos serviços da administração de um shopping center utilizando o modelo servqual**. XXVI ENEGEP, 2006

FERREIRA, E. A. CASTRO, P. F e. **Conforto Ambiental na Ótica dos Lojistas**. UNIGRANRIO, 2011.

FITZSIMMONS, J. A., FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. 6ª edição, Porto Alegre: Bookman, 2010.

FONSECA, Danielle Yene Gomes de Queiroz. **Qualidade de Serviços: Um Estudo de Caso em Varejo de Material de Construção**. Natal, 2008.

FREITAS, A. L. P. BOLSANELLO, F. M. C. VIANA, N. R. N. G. **Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária: um estudo de caso utilizando o modelo Servqual**. Ci. Inf., Brasília, v. 37, n. 3, p. 88-102, set./dez. 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

GOULART, João Gilberto. **Para o Bem do Locador e do Locatário**. ABRASCE, 2013. Disponível em: <http://www.portaldoshopping.com.br/noticias_interna.asp?codAreaMae=19&codArea=20&codConteudo=24> Acesso em: 22/02/2013

GRÖONROS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Elsevier, 2009.
HOFFMAN et al. **Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos, Estratégias e Casos**. São Paulo, 2009.

HORA, H. MOURA, L. VIEIRA, G. **Análise da qualidade de serviços de um shopping center, na percepção dos clientes internos.** Revista Eletrônica Produção & Engenharia, v. 2, n. 2, p. 126-138, Jul./Dez. 2009.

IBOPE, Inteligência. **Geonotícias Shopping Centers: Informativo Setorial de Shopping Centers.** nº 1, maio de 2011.

ICSC, **Shopping Center Gestão.** ABRASCE, 2009.

KLÜPEL, Gabriela. **Shopping Centers, empreendimentos de oportunidades.** ABRASCE, 2013. Disponível em: <http://www.portaldoshopping.com.br/noticias_interna.asp?codAreaMae=19&codArea=20&codConteudo=25> Acesso em: 08/02/2013

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing.** Prentice Hall Brasil, 2006, 12a edição. 776p. ISBN 8576050013

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing conceitos, exercícios, casos.** 4º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LEVITT, Theodore. **A Imaginação de Marketing.** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1991.

LOURES, Carlos Augusto da Silva. **Razões para a existência dos Gaps de gestão da qualidade de serviço: estudo de caso numa organização de transporte metroviário.** Universidade de São Paulo, 2009.

LOVELOCK, C. WIRTZ, J. **Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologias e Resultados.** 5ª edição, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOURENÇO et al. **Ensino Superior em Administração e Percepção da Qualidade de Serviços: uma Aplicação da Escala SERVQUAL.** EnANPAD, 2003

LUNDBERG, F A C. CAMPOS, D F. SOUZA, T. **Atratividade de Shopping Centers: Uma abordagem com o Público Jovem.** SIMPOI, 2010

MARTINS, Gilberto Andrade. **Estudo de Caso: Uma Reflexão sobre a Aplicabilidade em Pesquisas no Brasil.** RCO – Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP, v. 2, n. 2, p. 8 - 18 jan./abr. 2008.

MATOS, C. A de. VEIGA, R. T. **Avaliação da Qualidade Percebida de Serviços: Um Estudo em uma Organização Não-Governamental.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 07, nº 3, julho/setembro 2000.

MAZZOTI, Alda Judith Alves. **Usos e Abusos dos Estudos de Caso.** Cadernos de Pesquisa, v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006

MEIRA, Paulo Ricardo dos Santos. **Shopping Centers de Porto Alegre: Um Estudo de Serviço ao Cliente Final**. Porto Alegre, 1998.

MINADEO, Roberto. **Gestão de Marketing: Fundamentos e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 2008.

MIRANDA, Maria Bernadete. **Shopping Center na Lei nº 8.245/91**. Revista Virtual Direito Brasil – Volume 1 – nº 1 – 2007.

MOACYR, Gustavo Bueno. **Shopping Centers: Atualidade Brasileira da Tendência Mundial**. Boletim Técnico do Senac, v. 23, n. 2, p. 43-49, maio/ago. 1997.

MOREIRA, Bianca Bozon. **Avaliação da Qualidade Percebida dos Serviços de Lazer e Entretenimento em Shopping Centers: Estudo Empírico na Cidade do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2006.

MOURA et al. **A PERCEPÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO DO BANCO REAL DE ITABIRA – MG**. I Congresso UNIFENAS, 2002.

NATAL, Alexandre. **Satisfação das Famílias: Uma análise com base na escala SERVQUAL na Prestação dos Serviços da Unidade de Saúde Getúlio Pereira no Município de Camboriú – SC**. Itajaí, 2009.

NEVES, José Luiz. **Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v.1, nº 3, 2º sem./1996.

OLIVEIRA, José Antonio Puppim de. **Empresas na Sociedade: Sustentabilidade e Responsabilidade Social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

OLIVEIRA, M. MAÇADA, A. C. G. GOLDONI, V. **Forças e Fraquezas na Aplicação do Estudo de Caso na área de Sistemas de Informação**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 33-49, janeiro-março 2009.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. **A Conceptual Model of Service Quality and Implications for Future Research**. Journal of Marketing, v. 49, p. 41-50, Fall, 1985.

_____. **SERVQUAL: A multiple-Item scale for measuring consumer perceptions of service quality**. Journal of Retailing, V. 64, number 1, 12 -40, New York University, Spring, 1988.

_____. **Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale**. Journal Retailing, V. 67, number 4, 420- 450, New York University, Winter. 1991

PELLISSARI et al. **Aplicação e Avaliação do Modelo Servqual para Analisar a Qualidade do Serviço**. SEGeT, 2011.

PEREIRA, Edson Carlos. **Controvérsias Contratuais em Shopping Centers**. Curitiba, 2007.

PEREIRA, Guilherme Aquino Reusing. **Aspectos Jurídicos entre o Empreendedor e o Lojista de Shopping Center**. Itajaí, 2008.

QUEIROZ, Danielle Yeny Gomes de. **Qualidade de serviços: um estudo de caso em varejo de material de construção**. Universidade Potiguar, Natal; 2008.

ROCHA, Vitor A. G. A da. OLIVEIRA, P. A S. **Avaliando a Qualidade de Serviço : Aplicação da Escala SERVQUAL numa Grande Instituição Bancária**. EnANPAD, 2003.

SANTOS, Júlio César. **Uma Visão Geral Sobre os Shopping Center's no Brasil**. 2011. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/comunicados-de-imprensa-press-releases/marketing/uma-visao-geral-sobre-os-shopping-center%92s-no-brasil-17747/artigo/>> Acesso em: 22/02/2013

SILVA, A. F da. MOTTA, V. L. B. **Comunicação e Marketing: Uma Experiência em um Shopping Center**. Qualit@s, V. 3, nº 2, 2004.

SOBRINHO, Arthur Ribeiro. **Análise da Influência das Estratégias de Marketing na Decisão de Compra dos Clientes de Supermercados do Município de Não me Toque**. Carazinho, 2011.

STARLING, Luciane. **O pior da crise já passou**. ABRASCE, 2009. Disponível em: <http://www.portaldoshopping.com.br/noticias_interna.asp?codAreaMae=20&codArea=20&codConteudo=14&MenuEsq=conteudo> Acesso em: 15/02/2013

TARGA et al. **Modelo para Gestão de Lojistas em Shopping Centers**. ANPAD, v. 1, n. 1, art. 2, pp. 32-41, Jan./Jun. 2011.

TOHMATSU, Deloitte Touche. **Previsões dos lojistas de shoppings**. 2010. Disponível em: <http://www.deloitte.com/view/pt_BR/br/Conteudos/estudosepesquisas/5df57c4cbcd75210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm> Acesso em: 03/03/2013

WERNECK, Ticiania. **Shopping e lojista: bom-senso deve prevalecer**. No Varejo, 2012. Disponível em: <<http://www.portalnovarejo.com.br/destaque/destaques/shopping-e-lojista-bom-senso-deve-prevalecer>> Acesso em: 12/03/2013

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação**. Rio de Janeiro. Campus, 1992.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO LOJISTA

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO NA
PERSPECTIVA DOS LOJISTAS – BORBOREMA
PARQUE SHOPPING**

LOJA:

NOME DO RESPONDENTE:

CARGO:

Apresentação: Estamos realizando uma pesquisa sobre Qualidade do Serviço prestado por um Shopping Center da Cidade de Campina Grande para os Lojistas e seria muito importante para nós conhecer seus pontos de vista respondendo a esse questionário.

A. Sexo:

MASCULINO	1
FEMININO	2

B. Faixa Etária:

18 a 30 anos	1
30 a 45 anos	2
Mais de 45 anos	3

C. Estado Civil:

SOLTEIRO	1
CASADO/UNIÃO ESTÁVEL	2
SEPARADO	3
VIÚVO	4

D. Grau de escolaridade

Ensino Fundamental Incompleto	1
Ensino Fundamental Completo	2
Ensino Médio Incompleto	3

Ensino Médio Completo	4
Ensino Superior Incompleto	5
Ensino Superior Completo	6

E. Possui alguma loja em outro(s) shoppings da cidade? Se for funcionário, gerencia alguma outra loja em outro(s) Shopping(s) da cidade?

SIM	1
NAO	2

F. Se sim, em qual(ais) shopping(s) abaixo você possui outra loja. Se for funcionário, em qual(ais) Shopping(s) abaixo você gerencia alguma loja?

Shopping 1	1
Shopping 2	2
Shopping 3	3
Outro ()	4

G. Há quanto tempo você administra\gerencia a loja no Borborema Parque Shopping?

Menos de 1 Ano	1
Entre 1 e 3 anos	2
Entre 3 e 5 anos	3
Mais de 5 anos	4

H. EXPECTATIVA

Com base em suas experiências como lojista de Shopping Center, por favor, pense sobre o tipo de Shopping que poderia oferecer uma excelente qualidade em serviços. Por favor, mostre a extensão do quanto um Shopping Center excelente poderia possuir as características descritas por cada proposição (itens 1 a 22). Se você acha plenamente essencial que Shopping Centers devam ter uma certa característica, marque 7. Caso você acha que a característica não é de maneira alguma essencial, marque 1. Em situações intermediárias, marque valores entre 2 e 6. Não há respostas certas ou erradas, nós estamos interessados em avaliar o que reflete as suas **EXPECTATIVAS** em relação ao serviço que um Shopping Center considerado excelente oferece aos **LOJISTAS**.

EXPECTATIVA								
ITEM	PROPOSIÇÃO	1	2	3	4	5	6	7
1	Shoppings excelentes devem possuir equipamentos modernos.							
2	Shoppings excelentes devem ter instalações físicas visualmente atraentes							
3	Shoppings excelentes devem ter funcionários vestidos de forma profissional							
4	Shoppings excelentes devem ter materiais associados ao serviço atraentes (panfletos, logomarcas, etc.)							
5	Shoppings excelentes devem entregar o serviço aos lojistas como prometido no contrato							
6	Shoppings excelentes devem mostrar segurança ao lidar com os problemas de serviço do lojista							
7	Shoppings excelentes devem entregar o serviço da maneira correta desde a primeira vez							
8	Shoppings excelentes devem entregar o serviço no prazo prometido							
9	Shoppings excelentes devem manter registros das operações atualizados e sem erros							
10	Shoppings excelentes devem manter os lojistas informados sobre a data em que o serviço será realizado							
11	Shoppings excelentes devem efetuar um atendimento rápidos aos lojistas							
12	Shoppings excelentes devem mostrar disposição para ajudar na os lojistas							
13	Shoppings excelentes devem estar preparados para atender às solicitações do lojista							
14	Shoppings excelentes devem ter funcionários que passem confiança para os lojistas							
15	Shoppings excelentes devem fazer os lojistas se sentirem seguros nas suas operações/transações							
16	Shoppings excelentes devem ter funcionários cordiais e educados sempre							
17	Shoppings excelentes devem ter funcionários com conhecimento para responder às dúvidas dos lojistas							
18	Shoppings excelentes dá atenção individual a cada lojista							
19	Shoppings excelentes devem ter funcionários que tratam os lojistas com atenção							
20	Shoppings excelentes devem procurar conhecer os interesses dos lojistas através de pesquisas, visitas e reuniões de comissão							
21	Shoppings excelentes devem ter funcionários que entendam as necessidades dos lojistas							
22	Shoppings excelentes devem oferecer horários de funcionamento e de acessos convenientes para os lojistas							

I. PERCEPÇÃO

Com base em suas experiências como lojista do Borborema Parque Shopping, por favor, indique o grau que você acha que o Borborema Parque Shopping apresenta as características descritas em cada proposição (itens 1 a 22). Se você concorda totalmente que o Borborema Parque Shopping possui uma certa característica, marque 7. Se você discorda totalmente que o Borborema Parque Shopping possui tal característica, marque 1. Em situações intermediárias, marque valores entre 2 e 6. Não há respostas certas ou erradas, nós queremos saber qual a sua **PERCEPÇÃO** em relação aos serviços prestados pelo Borborema Parque Shopping para os **LOJISTAS**.

PERCEPÇÃO								
ITEM	PROPOSIÇÃO	1	2	3	4	5	6	7
1	O Borborema Parque Shopping possui equipamentos modernos.							
2	O Borborema Parque Shopping possui instalações físicas visualmente atraentes							
3	O Borborema Parque Shopping tem funcionários vestidos de forma profissional							
4	O Borborema Parque Shopping tem materiais associados ao serviço atraentes (panfletos, logomarcas, flyers)							
5	O Borborema Parque Shopping entrega o serviço aos lojistas como prometido no contrato							
6	O Borborema Parque Shopping mostra segurança ao lidar com os problemas de serviço do lojista							
7	O Borborema Parque Shopping entrega o serviço da maneira correta desde a primeira vez							
8	O Borborema Parque Shopping entrega o serviço no prazo prometido							
9	O Borborema Parque Shopping mantém registros atualizados e sem erros							
10	O Borborema Parque Shopping mantém os lojistas informados sobre a data em que o serviço será realizado							
11	O Borborema Parque Shopping efetua um atendimento rápido aos lojistas							
12	O Borborema Parque Shopping mostra disposição para ajudar os lojistas							
13	O Borborema Parque Shopping está preparado para atender às solicitações do lojista							
14	O Borborema Parque Shopping tem funcionários que passam confiança para os lojistas							
15	O Borborema Parque Shopping faz os lojistas se sentirem seguros nas suas operações/transações							
16	O Borborema Parque Shopping tem funcionários cordiais e educa dos sempre							
17	O Borborema Parque Shopping tem funcionários com conhecimento para responder às dúvidas dos lojistas							
18	O Borborema Parque Shopping dá atenção individual ao lojista							
19	O Borborema Parque Shopping tem funcionários que tratam os lojistas com atenção							
20	O Borborema Parque Shopping procura conhecer os interesses dos lojistas através de pesquisas, visitas e reuniões de comissão							
21	O Borborema Parque Shopping tem funcionários que entendem as necessidades dos lojistas							
22	O Borborema Parque Shopping oferece horários de funcionamento e de acessos convenientes para os lojistas							

J. DIMENSÕES DA QUALIDADE

Abaixo estão as cinco principais características dos serviços. Queremos saber o quanto essas características são importantes, na sua percepção, em relação à qualidade dos serviços prestados por um Shopping. Por favor, dê uma nota de 1 a 10 para cada característica, de acordo com o quanto essa característica é importante. Quanto mais a característica for importante para você, maior a nota que você deverá dar a ela. **Lembrando que as notas devem estar entre 1 e 10.**

Característica 1- A aparência das facilidades físicas, dos equipamentos, do pessoal, e dos materiais de comunicação do Shopping. Nota: _____

Característica 2- A habilidade do Shopping em realizar os serviços prometidos de forma legítima e exata Nota: _____

Característica 3- A disposição do Shopping em ajudar os lojistas e dar um atendimento imediato Nota: _____

Característica 4- O conhecimento e a cortesia dos empregados do Shopping e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade. Nota: _____

Característica 5- O cuidado e a atenção individualizada que o Shopping dedica a seus lojistas. Nota: _____

APÊNDICE B – QUESTÕES DA ENTREVISTA COM O GERENTE GERAL DO BORBOREMA PARQUE SHOPPING

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO BORBOREMA PARQUE SHOPPING

DADOS DO SHOPPING:

TEMPO DE EXISTÊNCIA:
Nº DE FUNCIONÁRIOS:
ÁREA:
NÚMERO DE LOJAS:

DADOS DO RESPONDENTE:

CARGO:
TEMPO NA EMPRESA:

A. Faixa Etária:

18 a 30 anos	1
30 a 45 anos	2
Mais de 45 anos	3

B. Grau de escolaridade

Ensino Fundamental Incompleto	1
Ensino Fundamental Completo	2
Ensino Médio Incompleto	3
Ensino Médio Completo	4
Ensino Superior Incompleto	5
Ensino Superior Completo	6

C. Estado Civil:

SOLTEIRO	1
CASADO/UNIÃO ESTÁVEL	2
SEPARADO/DIVORCIADO	3
VIÚVO	4

D. Já trabalhou em outro Shopping Center?

SIM	1
NÃO	2

E. Quais são os principais serviços que o shopping oferece para os Lojistas?

F. Abaixo estão as cinco principais características dos serviços. Queremos saber o quanto essas características são importantes para a qualidade dos serviços prestados por um Shopping aos seus Lojistas. Por favor, dê uma nota de 0 a 10 para cada característica, de acordo com o quanto você acha que essa característica é importante, na sua percepção como GESTOR DE SHOPPING CENTER. Quanto mais a característica for importante para você, maior a nota que você deverá dar a ela. Lembrando que as notas devem estar entre 0 e 10.

Característica 1- A aparência das facilidades físicas, dos equipamentos, do pessoal e dos materiais de comunicação que o Shopping oferece.

Nota: _____

Característica 2- A habilidade do Shopping em realizar os serviços prometidos aos Lojistas de forma legítima e exata.

Nota: _____

Característica 3- A disposição do Shopping em ajudar os Lojistas e dar um atendimento imediato.

Nota: _____

Característica 4- O conhecimento e a cortesia dos empregados do Shopping e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade aos Lojistas.

Nota: _____

Característica 5- O cuidado e a atenção individualizada que o Shopping dedica aos seus Lojistas.

Nota: _____

G. Qual das características citadas acima você considera ser a mais importante para os Lojistas?

Característica 1

Característica 2

Característica 3

Característica 4

Característica 5

H. Das características citadas acima, qual você acha que é o Ponto Forte do Serviço prestado pelo Shopping Luiza Motta aos Lojistas?

Característica 1 Característica 2 Característica 3 Característica 4 Característica 5

I. O que você mudaria/melhoraria no Serviço prestado pelo Shopping Luiza Motta para os Lojistas? Existe algum fator que limite essa mudança? Se sim, qual?

J. Como são realizadas as mudanças internas no Shopping Luiza Motta? (Assinale no máximo 3 opções):

K. O que o Shopping faz para conhecer as necessidades dos seus Lojistas? (Assinale no máximo 3 opções):

L. De quanto em quanto tempo é medida a Satisfação dos Lojistas?

M. Quem avalia as informações obtidas nas Pesquisas de Satisfação dos Clientes/Lojistas?

N. Com base no seu dia-a-dia como Gestor(a) do Borborema Parque Shopping, como o(a) Senhor(a) acredita que os Lojistas avaliariam os serviços oferecidos pelo Shopping para eles?

Se você acha que os Lojistas **CONCORDAM TOTALMENTE** que o Borborema Parque Shopping possui uma certa característica, **marque 7**. Se você acha que os Lojistas **DISCORDAM TOTALMENTE** que o Borborema Parque Shopping possui tal característica, **marque 1**. Em situações **intermediárias**, marque valores **entre 2 e 6**. Não há respostas certas ou erradas, nós queremos saber qual a **SUA VISÃO** em relação a **PERCEPÇÃO** que os Lojistas tem dos Serviços prestados pelo Shopping.

PERCEPÇÃO								
ITEM	PROPOSIÇÃO	1	2	3	4	5	6	7
1	O Borborema Parque Shopping possui equipamentos modernos.							
2	O Borborema Parque Shopping possui instalações físicas visualmente atraentes							
3	O Borborema Parque Shopping tem funcionários vestidos de forma profissional							
4	O Borborema Parque Shopping tem materiais associados ao serviço atraentes (panfletos, logomarcas, flyers)							
5	O Borborema Parque Shopping entrega o serviço aos lojistas como prometido no contrato							
6	O Borborema Parque Shopping mostra segurança ao lidar com os problemas de serviço do lojista							
7	O Borborema Parque Shopping entrega o serviço da maneira correta desde a primeira vez							
8	O Borborema Parque Shopping entrega o serviço no prazo prometido							
9	O Borborema Parque Shopping mantem registros atualizados e sem erros							
10	O Borborema Parque Shopping mantem os lojistas informados sobre a data em que o serviço será realizado							
11	O Borborema Parque Shopping efetua um atendimento rápido aos lojistas							
12	O Borborema Parque Shopping mostra disposição para ajudar os lojistas							
13	O Borborema Parque Shopping está preparado para atender às solicitações do lojista							
14	O Borborema Parque Shopping tem funcionários que passam confiança para os lojistas							
15	O Borborema Parque Shopping faz os lojistas se sentirem seguros nas suas operações/ transações							
16	O Borborema Parque Shopping tem funcionários cordiais e educados sempre							
17	O Borborema Parque Shopping tem funcionários com conhecimento para responder as dúvidas dos lojistas							
18	O Borborema Parque Shopping dá atenção individual ao lojista							
19	O Borborema Parque Shopping tem funcionários que tratam os lojistas com atenção							
20	O Borborema Parque Shopping procura conhecer os interesses dos lojistas através de pesquisas, visitas e reuniões de comissão							
21	O Borborema Parque Shopping tem funcionários que entendem as necessidades dos lojistas							
22	O Borborema Parque Shopping oferece horários de funcionamento e de acessos convenientes para os lojistas							

APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Curso de Administração ☎ (0xx 83) 3310.1217 📧
www.ufcg.edu.br

Campina Grande, 10 de abril de 2013.

Prezado Empresário,

Andrezza Freire de Sousa Carneiro é aluna concluinte do Curso de Administração e minha orientanda de Trabalho de Conclusão de Curso, em que está estudando a temática Qualidade na prestação de Serviços.

Reconhecendo a importância doBorborema Parque Shopping na cidade, nossa curiosidade é a de avaliar o nível de satisfação dos lojistas com os serviços prestados pela administração do shopping indicado, utilizando o instrumento SERVQUAL. Na fase de coleta de dados, pretende-se aplicar questionários com os proprietários ou gerentes de lojas que estejam diretamente envolvidos com a gestão da loja, buscando capturar expectativas e percepções quanto à qualidade dos serviços prestados pela administração do Shopping.

A fim de viabilizar a execução da pesquisa, solicito sua autorização para que Andrezza possa desenvolver o segmento empírico desse estudo. É importante enfatizar, ainda, que os questionários não serão nominais e que, caso seja de interesse do shopping, poderá ser utilizado um pseudônimo. Finalmente, salienta-se que o relatório final da pesquisa será disponibilizado à direção do Shopping.

Agradecendo antecipadamente a atenção de V. Sa., despeço-me.

Atenciosamente,

Vinicius Farias Moreira, MSc.
Professor do curso de Administração/UFCG
Orientador da pesquisa.