



HOLOS

ISSN: 1518-1634

holos@ifrn.edu.br

Instituto Federal de Educação, Ciência e

Tecnologia do Rio Grande do Norte

Brasil

PEREIRA FILHO, E.; CAMPOS, D. F.; NÓBREGA, K. C.  
A QUALIDADE DE SERVIÇOS NO FAST FOOD : UM ESTUDO DAS LACUNAS DE  
PERCEPÇÃO EM UM AMBIENTE DE SHOPPING CENTER

HOLOS, vol. 1, 2015, pp. 111-132

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Natal, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=481547176012>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## A QUALIDADE DE SERVIÇOS NO FAST FOOD: UM ESTUDO DAS LACUNAS DE PERCEPÇÃO EM UM AMBIENTE DE SHOPPING CENTER

E. PEREIRA FILHO<sup>1\*</sup>, D. F. CAMPOS<sup>2</sup> e K. C. NÓBREGA<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte - IFRN

<sup>2</sup>Universidade Potiguar - UnP

evadio.filho@ifrn.edu.br<sup>\*</sup>

Artigo submetido em abril/2014 e aceito em fevereiro/2015

DOI: 10.15628/holos.2015.2079

### RESUMO

Este artigo analisa a qualidade do serviço prestado por empresas do *fast food*. Os clientes apontaram suas expectativas em termos de níveis de serviço desejado e o mínimo adequado formando uma zona de tolerância para o serviço esperado. Foram avaliados dezesseis restaurantes *fast food* em um ambiente de *shopping center*. O estudo empírico, realizado com uma amostra de 500 universitários, envolveu 45 atributos relacionados ao ciclo de serviço do *fast food*, obtidos pela observação direta - considerando os encontros de serviço no ciclo - e confrontados com aqueles presentes em trabalhos empíricos relevantes. Os resultados

obtidos sugerem, através da identificação de preferências dentre os restaurantes elencados e do quadro comparativo das lacunas de qualidade em importantes atributos, que uma cadeia local pode superar, em atratividade, cadeias nacionais e multinacionais. Ademais, confirmam a existência de importantes lacunas entre as expectativas dos clientes e os níveis de serviço oferecidos pelas empresas do *fast food*, notadamente em dimensões que refletem o essencial do serviço *fast food*: a comida, a higiene, a conformidade e o tempo das operações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Qualidade em serviços, zona de tolerância, expectativas de serviço, *fast food*.

## SERVICE QUALITY IN FAST FOOD COMPANIES: A STUDY OF THE PERCEPTION GAPS IN A SHOPPING CENTER

### ABSTRACT

This paper analyses service quality in fast food companies. Customers were asked to indicate their expectations regarding desired service and minimum service, compounding a tolerance zone for the expected service. The research surveyed 16 fast food restaurants located in a shopping center. The empirical study, covering a sample of 500 university students, included 45 attributes related to the fast food typical service cycle, which were identified through field observation – obtained from fast food service encounters – and compared with other attributes related in relevant

literature. Through identification of preference among the selected restaurants as well as the comparative frame for quality gaps on important attributes, results suggest that a local chain may overcome national and multinational groups, in attractiveness. Moreover, results confirmed the existence of important gaps between customers' expectations and the level of service offered by fast food company, especially in dimensions that reflect the essence of fast food service: food, hygiene, conformity and operations time.

**KEYWORDS:** Service quality, tolerance zone, service expectations, fast food.

## 1 INTRODUÇÃO

As avaliações da qualidade em serviços têm apontado limitações na mensuração precisa da percepção de clientes, devido a fatores como: variabilidade das percepções dos clientes (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1993; BROWN, 1997; CHIOU; TZENG; CHENG, 2005); imprecisão das escalas adotadas (YANG; JUN; PETERSON, 2004; BEHARA; FISHER; LEMMINK, 2002; DENG, 2008). As operações de serviços, que incluem características como heterogeneidade, intangibilidade, simultaneidade produção-consumo, e presença do cliente, aumentam a preocupação com a precisão dos instrumentos para identificação de atributos do serviço, bem como a avaliação da qualidade dos serviços prestados (CORRÊA, 1994; GRÖNROOS, 1995; NÓBREGA, 1997; LOVELOCK, 2004; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

A qualidade de um serviço é entendida como a diferença entre o serviço desejado e o serviço percebido (GRÖNROOS, 1982), (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985; CRONIN; TAYLOR, 1992). O modelo dos *gaps* da qualidade (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1990) apresenta o *gap 5* como a forma de medir a qualidade de um serviço, representado pela diferença entre o serviço percebido e o serviço esperado pelo cliente. Os autores reconheceram, para delimitar de forma mais precisa o serviço esperado, a existência de uma zona de tolerância entre o serviço desejado e o serviço adequado. O serviço desejado corresponde ao nível de serviço que o cliente gostaria de receber, enquanto o serviço adequado corresponde ao nível mínimo de serviço que o cliente está disposto a aceitar (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Estudos de Kang, Kim e Tuan (1996) demonstraram que os *shopping centers* eram o terceiro local mais frequentado por norte-americanos, precedido pelo lar e pelo trabalho. No Brasil, esse cenário não é dissemelhante. Para Garcia (2013), os brasileiros veem esse formato de centro comercial como um lugar privilegiado para realização de suas compras e lazer, pois transmitem segurança, conforto, além de comodidade em encontrar uma gama de produtos e serviços no mesmo espaço. Tornou-se, assim, a principal opção de entretenimento nos grandes centros urbanos brasileiros, sendo responsável, em 2011, por 18,3% do varejo nacional e 2% do PIB (GARCIA, 2013). Percebe-se, então, que os *shoppings* estão se tornando centros que envolvem atividades recreativas, de encontros sociais e lugar de compra (NG, 2003). A variedade e a diversidade de restaurantes em suas praças de alimentação mostram-se extremamente atrativas para aqueles que fazem suas refeições fora de casa. No dizer de Collaço (2004), as praças de alimentação, servindo aos integrantes de uma classe média urbana, tornaram-se espaços flexíveis, práticos e acessíveis para as refeições a um custo moderado, tanto em momentos de lazer quanto nas pausas para alimentação que ocorrem durante o dia de trabalho ou estudo. A praça de alimentação de um shopping é por excelência um ponto de encontro de jovens e as cadeias dos restaurantes *fast food* fazem parte de seu imaginário no atendimento de suas necessidades de alimentação.

Os produtos do *fast food* são diferenciados de outros por apresentarem preço mais baixo; serem servidos com rapidez; poderem ser comidos com as mãos, facilmente empacotáveis e curta durabilidade (PRICE, 1997). As cinco maiores cadeias da alimentação *fast food* - McDonald's, Subway, Bob's, Habib's, Giraffas - tiveram, em 2009, um faturamento próximo aos 3 bilhões de dólares (GUIA DE FRANQUIAS, 2010). O faturamento das cinco maiores cadeias nos Estados Unidos no ano de 2010 - McDonald's, Subway, BurgerKing, Starbucks e Wendy's – foi

superior a 67 bilhões de dólares (US SYSTEM WIDE FOODSERVICE, 2011). Na China, em 2006, o faturamento com *fast food* já havia alcançado a cifra de 35 bilhões de dólares (QIN; PRYBUTOK; ZHAO, 2010).

Dados da Associação Brasileira de Shopping Centers revelam que os jovens representam 43% dos freqüentadores de shopping no Brasil (ABRASCE, 2009). Com um mercado de tais proporções, é importante investigar de forma exploratória, sob o ponto de vista dos usuários, quais são os atributos que exercem maior peso na sua decisão de escolher o restaurante *fast food* numa praça de alimentação de um *shopping center*. O tema central da pesquisa é conhecer em que medida os diversos atributos presentes no serviço *fast food* são valorados pelos jovens e qual a sua percepção do serviço recebido. Ademais, há questões derivadas, mas não menos importantes, como identificar preferências do segmento jovem em relação aos restaurantes e o posicionamento relativo dos mesmos no mercado.

O presente trabalho tem como objetivo analisar a qualidade do serviço oferecido por empresas do *fast food* em um ambiente de *shopping center*. O estudo empírico, realizado com uma amostra de 500 universitários, envolveu 45 atributos relacionados ao ciclo de serviço e 16 restaurantes *fast food*. A abordagem corresponde ao que Stock e Lambert (2001) chamam de auditoria do serviço ao cliente externo. Na análise, estão implícitos os objetivos específicos de: a) levantar hábitos de consumo de jovens universitários sobre *fast food*; b) identificar os elementos do serviço que os clientes julgam ser importantes quando tomam a decisão de comprar; c) determinar como os clientes percebem o serviço oferecido pelos principais fornecedores do mercado; e, d) posicionar os restaurantes/cadeias do *fast food* em relação às lacunas de qualidade percebidas.

O construto foi concebido de forma que fosse possível estabelecer uma zona de tolerância para as expectativas dos clientes. Os clientes puderam apontar suas expectativas em termos de níveis do serviço desejado e do mínimo adequado, limites da zona de tolerância para o serviço esperado. O serviço percebido foi relacionado às expectativas mínimas, desejadas e medianas, estas representadas pelo ponto médio da zona de tolerância. As diferenças comparativas representam as lacunas de qualidade observadas para cada empresa do fast food, em cada atributo do serviço. A apuração das lacunas de qualidade permite a comparação do desempenho dos diferentes restaurantes e o estabelecimento do posicionamento estratégico de cada uma das empresas frente a seus concorrentes. A pesquisa adotou a caracterização de *fast food* como estabelecimentos comerciais que vendem alimento e bebida para consumo imediato tanto nas próprias instalações como em áreas compartilhadas com outras empresas de alimentação, ou para consumo em qualquer lugar, usualmente especializadas em pizzas, sanduíches e alimentos à base de frango (GOYAL; SINGH, 2007).

A literatura científica disponível associando zonas de tolerância e o setor alimentar do *fast food* é restrita. Pesquisa bibliográfica, empreendida pelos autores, no portal de periódicos CAPES, em 2010, não encontrou trabalhos relevantes associando os dois temas (*tolerance zone* e *fast food*). Os trabalhos sobre a qualidade de serviço freqüentemente utilizam a comparação direta entre o serviço percebido e o serviço desejado. Dada a existência da zona de tolerância, há, portanto, duas outras possibilidades para a avaliação da qualidade do serviço. Pode-se dizer que a zona de tolerância permite a identificação de três níveis de qualidade: a) a qualidade ideal, representada pela comparação entre o serviço percebido e o serviço desejado, na parte superior da zona de tolerância; b) a qualidade mínima, que seria a comparação entre o serviço percebido

e o nível mínimo aceito pelo cliente; e, c) a qualidade mediana obtida pela comparação entre o serviço percebido e o serviço medianamente desejado, correspondente ao ponto médio da zona de tolerância. A identificação das lacunas de qualidade - observadas em relação aos três referenciais - e o consequente posicionamento dos restaurantes em relação aos mesmos constituem-se numa importante contribuição do trabalho realizado.

## 2 AR CABOUÇO TEÓRICO

A intangibilidade e a heterogeneidade dos serviços têm conduzido a um entendimento de qualidade em serviços como a relação entre expectativa e avaliação do serviço prestado. Grönroos (1982) foi um dos precursores desta discussão, desenvolvendo seu modelo de qualidade percebida de serviço, que propunha sistematizar a maneira como os clientes percebem as características de um serviço, a partir do entendimento essencial de que qualidade é o que os clientes percebem. Posteriormente, Grönroos (1984) sugeriu o modelo de qualidade total, subdividido em duas dimensões principais: qualidade técnica do resultado: o que, e a qualidade funcional do processo, o como. Esta concepção de confrontar a qualidade esperada com a qualidade experimentada coaduna com a compreensão da qualidade de serviços como a relação entre expectativas e percepção sobre o serviço oferecido (PARASURAMAN *et al.*, 1985; CRONIN; TAYLOR, 1992).

O trabalho de Parasuraman *et al.* (1985) representa um marco na compreensão da qualidade de serviço como a comparação, pelo cliente, da sua expectativa com a percepção sobre o serviço prestado. Gummesson (1993) construiu o modelo 4Q de oferta de qualidade, baseado no modelo de qualidade percebida de Grönroos. O modelo utiliza os conceitos de expectativas e experiências, integrada a imagem e marca. Nota-se, com estas contribuições, que todas estas propostas se sustentam na ideia predominante de qualidade do serviço vista como a comparação entre expectativas e percepções do serviço.

Embora haja a dificuldade da subjetividade e intangibilidade nos serviços, pode-se buscar a especificação dos serviços em atributos operacionalizáveis e mensuráveis. Em seu trabalho inicial, Grönroos (1982) procurou sistematizar a percepção dos clientes sobre o serviço em sete características: profissionalismo e capacidade, atitudes e comportamento, acessibilidade e flexibilidade, confiabilidade e integridade, recuperação de serviço, panorama de serviço, e, por fim, reputação e credibilidade. Os trabalhos de Parasuraman *et al.* (1985, 1988) representaram um avanço significativo no desdobramento da qualidade de serviços, nos chamados determinantes da qualidade de serviço: aspectos tangíveis, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Estes cinco determinantes compõem a escala SERVQUAL.

### 2.1 ESTUDOS EMPÍRICOS DO FAST FOOD

A importância dos contatos do serviço deriva, sobretudo, da presença do cliente e da simultaneidade produção-consumo do serviço. A qualidade do serviço é percebida nos contatos de serviço, tenha sido criada naquele instante ou a priori. Bitner, Hubbert e Zeithaml (1997) defendem que os contatos de serviço proporcionam ao consumidor avaliar o nível de serviço fornecido pela organização, pelo seu pessoal, e mesmo as interações com outros consumidores durante um certo intervalo de tempo. Para Bitner e Brown (2000), a influência dos contatos de serviço pode ser dividida em duas componentes principais: interações pessoais com o prestador

do serviço e com o ambiente físico da organização. As expectativas e a qualidade do serviço são influenciadas por alguns aspectos presentes nos contatos de serviço: decoração, odor, design e música (COX; COX; ANDERSON, 2003; COYE, 2004). Keng *et al.* (2007) realizaram um estudo integrando os contatos de serviço, a experiência do consumidor e as intenções de comportamento do consumidor num contexto de *shopping center*.

Alguns trabalhos sobre a qualidade em serviços especificamente em *fast food* apresentam contribuições para o presente estudo. Mersha e Adlakha (1992), em pesquisa junto a estudantes de MBA em Gestão de Serviços, levantaram a importância de atributos para alguns tipos de serviços, entre os quais *fast food*. As respostas indicaram que os 4 principais fatores são: velocidade do serviço, interesse em corrigir erros, preço razoável, e ambiente agradável. Kara, Kaynak e Kucukemiroglu (1995) realizaram estudo sobre fatores de escolha de restaurantes *fast food* nos EUA e Canadá; nos EUA os usuários assíduos valorizam, principalmente, fatores como variedade, velocidade e pessoal amigável, enquanto os usuários menos freqüentes privilegiam preço e promoções.

No Canadá, os usuários freqüentes priorizam disponibilidade de lugar e informações nutricionais, enquanto os usuários esporádicos dão preferência a preço, localização e novidades. Lee e Ugaldo (1997) realizaram pesquisa nos EUA e Coréia do Sul, a fim de identificar as implicações culturais na avaliação de serviços de *fast food*, utilizando questionários baseados no SERVQUAL. Os dados coletados junto a estudantes de cursos de administração de universidades metropolitanas nos dois países mostraram expectativas mais elevadas para os coreanos do que para os estudantes norte-americanos – notadamente para aspectos físicos, confiabilidade, garantia e preço baixo. Os norte-americanos têm maiores expectativas para velocidade, e demonstram confiar na qualidade da comida que recebem.

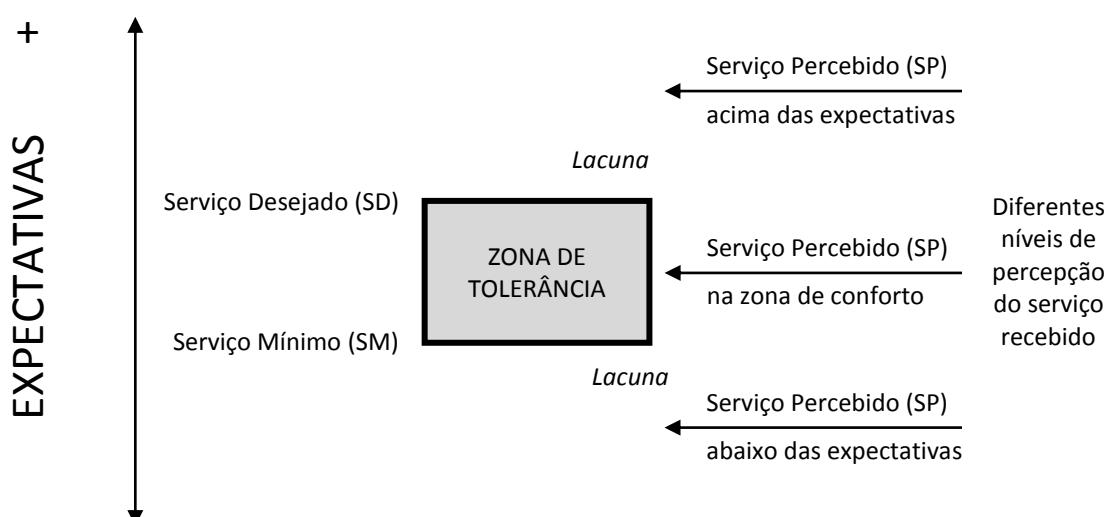
Machado, Queiroz e Martins (2006) identificaram, para um estudo sobre mensuração da qualidade em serviços, realizado junto a 120 consumidores de uma rede de *fast food* no Brasil, que os atributos que apresentaram maiores níveis de expectativa foram: funcionários educados; bom cozimento/preparo, eficiente fornecimento de suprimentos, adequada temperatura dos produtos, mesas limpas rapidamente e funcionários bem vestidos. A pesquisa foi realizada utilizando atributos levantados em conformidade com as dimensões SERVQUAL.

Goyal e Singh (2007) conduziram pesquisa sobre *fast food* na Índia com 171 estudantes universitários. Tendo como objetivo identificar os fatores que influenciam na escolha do restaurante, encontraram a seguinte hierarquia: variedade, qualidade e sabor da comida, ambiente e higiene, velocidade do serviço, preço, e localização. Qin *et al.* (2010) utilizaram uma escala SERVPERF modificada para avaliar o impacto do serviço, da qualidade da comida e do valor/preço na satisfação de usuários de *fast food* na China. O estudo foi realizado com uma amostra de 171 clientes, a maioria com idade entre 21 e 25 anos. Mediante a utilização de equações estruturais, os autores concluíram que as três dimensões - serviço, qualidade da comida e valor - mantêm uma relação direta e positiva com a satisfação do usuário; ademais, identificaram, também, uma relação direta e positiva do nível de satisfação dos clientes *fast food* com suas intenções comportamentais de compras.

### 3 METODOLOGIA

O clássico trabalho de Zeithaml *et al.* (1993), em resposta a críticas sobre o uso da metodologia SERVQUAL, reconhecem a limitação de se avaliar as necessidades por um único valor. Assim, as expectativas em relação ao serviço poderiam ser representadas por uma faixa ou zona de tolerância. Essas expectativas variariam de acordo com o atributo avaliado e seriam diferentes cliente a cliente. Os autores apontam os limites da zona de tolerância como serviço desejado (SD) e serviço adequado ou mínimo (SM). O primeiro representa o nível da prestação de serviço que o cliente gostaria de receber; o segundo reflete o nível mínimo do serviço que o cliente toleraria. Dentro destes limites, na percepção dos clientes, se situaria a zona de conforto para o recebimento do serviço.

A zona de tolerância pode ser estabelecida pelas expectativas de cliente para um determinado atributo do serviço, ainda que este não tenha sido realizado. Quando efetivamente ocorre a prestação do serviço, o cliente avalia por suas percepções o nível de serviço recebido/percebido (SP). Lacunas (*gaps*) de percepção são identificadas na comparação do nível de serviço efetivamente recebido com os limites da zona de tolerância. Este estudo se propõe a identificar os atributos mais relevantes no ciclo de serviço e analisar o desempenho dos restaurantes *fast food* a partir das percepções manifestas dos clientes, balizado pelos conceitos de zona de tolerância de expectativas. A Figura 1 ilustra a relação do serviço percebido com a zona de tolerância.



**Figura 1 – Percepção em relação à zona de tolerância.**

Fonte: adaptado de Zeithaml e Bitner (2003).

Pelas proposições de Zeithaml *et al.* (1993), a largura da zona de tolerância e a sua altura na escala de expectativas são indicadores do grau de importância dos atributos. Os clientes estabelecem uma zona de tolerância mais estreita e mais alta para aqueles atributos que lhes são mais importantes. Quanto mais importante é o atributo para o cliente, mais próximos estão os

limites SD e SM e mais próximos estão do limite superior da escala de avaliação tomada. Fatores culturais, preço, urgência, primeiro uso ou renovação podem influenciar os limites da zona de tolerância.

### 3.1 OS RESTAURANTES FAST FOOD

O estudo tomou por base a oferta de serviço de restaurantes *fast food* de um centro comercial e de entretenimento localizado na cidade do Natal, Brasil. O *shopping center* tem uma área bruta locável de 67.000 m<sup>2</sup>, estacionamento coberto com capacidade para 3.500 veículos, 10 lojas âncoras, 01 hipermercado e 210 lojas satélites complementares. Abriga um conjunto de 7 salas de cinema e 35 restaurantes com cozinha diversificada. Dentre os restaurantes, 16 se enquadram nas características do chamado *fast food* e oferecem comida diversificada, variando do sanduíche convencional a pratos da culinária italiana e japonesa. Há marcas representando empresas locais. A maioria é constituída por franqueados vinculados a cadeias nacionais e internacionais presentes em todo território nacional. A Figura 2 mostra os 16 restaurantes do *shopping*, identificados e classificados como *fast food*.

Camarão & Cia	Habib's	Mister Pizza	Pittsburg
Bob's	Ira Chai	Montana Grill	Reis Magos
Burger King	Mangaboo	Mr. Pretzels	Spoletó
Estupendo	Mini Kalzone	Pasta & Pasta	Subway

**Figura 2 – Relação dos restaurantes *fast food* avaliados.**

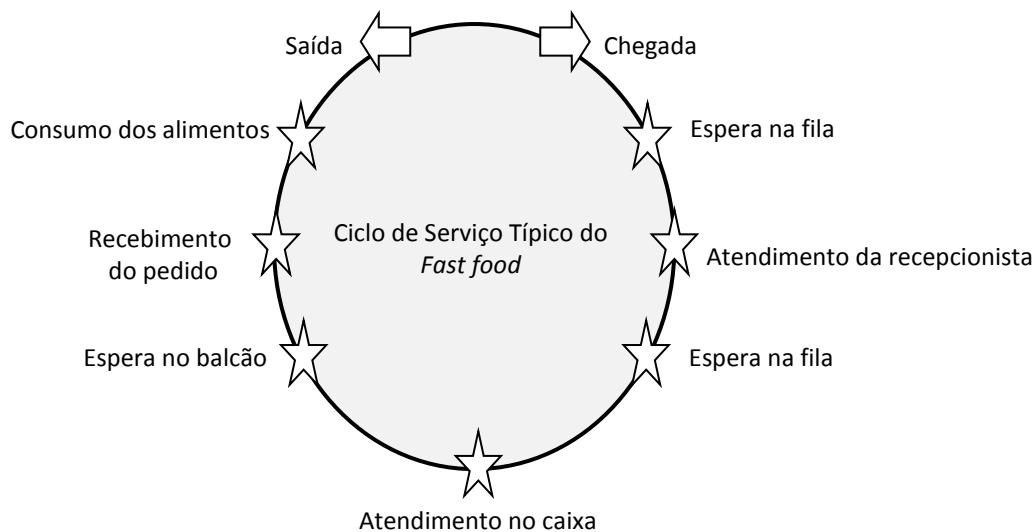
Fonte: Elaboração própria.

### 3.2 CONSTRUÇÃO DO CICLO DE SERVIÇO

A construção do ciclo de serviço ajuda a identificar e apreender todos os processos importantes de uma atividade. Tratando-se de uma atividade de alto contato com o usuário, a análise do ciclo de serviço do *fast food*, da chegada até a saída do cliente, faz aflorar um conjunto de atributos em cada etapa do processo. Para a construção e a análise das atividades, os autores exerceram a observação direta e experimentaram vários dos restaurantes listados. A Figura 3 mostra as etapas mais importantes do ciclo de serviço do *fast food*. Johnson *et al.* (2004, *apud* NILSSON-WITTEL; FUNDIN, 2005), descrevem como o desempenho tem um impacto alto na retenção de clientes; com o decorrer do tempo, este impacto decresce e a influência da marca e do relacionamento aumentam. Destacam especial atenção à gestão de relacionamentos como um ponto principal para a qualidade de serviços. O pressuposto é que a qualidade entendida como comparativo entre expectativas e percepções pode deixar de contemplar aspectos da dinâmica dos serviços – daí a necessidade de incluir os relacionamentos como parte da compreensão da qualidade dos serviços.

Neste sentido, o modelo de Liljander e Strandvik (1995) introduz a relação entre os atos de serviço e o relacionamento. Num espectro crescente, atos compõem episódios, que estabelecem sequências geradoras de relacionamentos. Assim, cada ato de serviço é relevante para a formação da percepção do cliente sobre o serviço. Estes episódios são também chamados

de encontros de serviço, contatos de serviço, ou momentos da verdade (CORREA; GIANESI, 1994; NORMANN, 2001; ZEITHAML; BITNER, 2003; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).



**Figura 3 – Ciclo de serviço típico do *fast food*.**

Fonte: Elaboração própria.

### 3.3 OS ATRIBUTOS

Os atributos utilizados nesta pesquisa foram identificados pela observação direta - considerando os encontros de serviço no ciclo típico do *fast food* - e confrontados com aqueles presentes em trabalhos empíricos relevantes, especialmente, Lee e Ugaldo (1997), Soriano (2002), Machado, Queiroz e Martins (2006), Goyal e Singh (2007). Estes estudos utilizam o SERVQUAL como base e este modelo comprehende, tão somente, 22 atributos. A consolidação reflete uma articulação entre a análise do ciclo do serviço e os momentos da verdade ou encontros do serviço. Por tratar-se de um estudo exploratório, decidiu-se por utilizar um número maior de variáveis que contemplasse todos os encontros do serviço. Alguns atributos foram excluídos por estarem justapostos ou contidos em outros fatores. A Figura 4 apresenta o conjunto consolidado dos 45 atributos selecionados para a pesquisa, relacionados a cada atividade do ciclo. A coluna à direita reflete o enquadramento de cada atributo segundo as dimensões estabelecidas por Zeithaml *et al.* (1990). A marcação do asterisco (\*) em alguns dos atributos indica que o mesmo poderia ser percebido em outra etapa do ciclo.

ETAPA	ATRIBUTO	DIMENSÃO
Chegada / Aproximação	• Atratividade visual da loja	Tangibilidade
	• Força da marca (conhecimento e confiança da marca)	Segurança
	• Nível de freqüência (ser muito ou pouco freqüentado)	Segurança
	• Localização em relação à praça de alimentação	Tangibilidade
Chegada / Aproximação	• Disponibilidade de lanches/pratos promocionais *	Empatia
	• Disponibilidade de informações visíveis sobre produtos *	Empatia
	• Disponibilidade de extenso cardápio de produtos	Responsividade
	• Indicação clara dos locais de atendimento	Tangibilidade
Espera na fila	• Presença de recepcionista auxiliar na área externa	Responsividade
	• Higiene das instalações *	Tangibilidade

	• Tempo de espera na fila até ser atendido pelo caixa *	Responsividade
Atendimento da recepcionista	• Presteza da recepcionista (pronta disposição para atender)	Responsividade
	• Cortesia e atenção da recepcionista	Empatia
	• Apresentação da recepcionista (postura e aparência)	Tangibilidade
	• Conhecimento da recepcionista sobre produtos e procedimentos	Segurança
	• Possibilidade de agregar de ingredientes extras nos lanches *	Responsividade
	• Incorporação de novos lanches/pratos ao cardápio	Responsividade
Atendimento no caixa	• Presteza do caixa (pronta disposição para atender)	Responsividade
	• Apresentação do caixa (postura e aparência)	Tangibilidade
	• Cortesia e atenção do caixa	Empatia
	• Conhecimento do caixa sobre produtos e procedimentos	Segurança
	• Forma / prazo de pagamento	Responsividade
	• Pedido realizado de acordo com a solicitação (sem erros)	Confiabilidade
	• Valor cobrado de acordo com os preços anunciados	Confiabilidade
	• Preço cobrado pelos alimentos *	Outros
	• Tempo de atendimento no caixa	Responsividade
	• Disponibilidade de troco	Responsividade
Espera no balcão	• Distribuição de brindes para crianças *	Empatia
	• Disponibilidade de espaço de espera junto ao balcão	Responsividade
	• Existência de painel sinalizando ordem de atendimento	Tangibilidade
	• Higiene no preparo e manuseio dos alimentos *	Segurança
Recebimento do pedido	• Tempo de espera para receber os alimentos	Responsividade
	• Alimentos entregues de acordo com o pedido (natureza x quant.)	Confiabilidade
	• Disponibilidade gratuita de molhos/ temperos adicionais *	Responsividade
	• Disponibilidade de funcionário para levar alimentos até a mesa	Responsividade
Consumo dos alimentos	• Uso de embalagens recicláveis *	Segurança
	• Regularidade da qualidade dos alimentos servidos	Confiabilidade
	• Sabor dos alimentos servidos	Confiabilidade
	• Textura e cozimento dos alimentos servidos	Confiabilidade
	• Atratividade visual dos alimentos servidos	Confiabilidade
	• Aroma dos alimentos servidos	Confiabilidade
	• Temperatura dos alimentos servidos	Confiabilidade
	• Qualidade dos ingredientes dos alimentos servidos	Confiabilidade
	• Teor de gordura e calorias dos alimentos servidos	Confiabilidade
	• Disponibilidade de informações teor de gordura/calorias *	Empatia

**Figura 4 - Atributos de acordo com o ciclo de serviço típico do fast food.**

Fonte: Pesquisa.

### 3.4 O QUESTIONÁRIO

O objetivo da pesquisa demandava que fossem apreendidas as percepções de usuários quanto à importância dos atributos, suas expectativas em relação aos níveis de serviço desejável e mínimo aceitável e sua avaliação sobre o serviço recebido de um dos restaurantes. Uma aplicação piloto foi realizada com dez estudantes universitários que frequentaram algum dos restaurantes *fast food* no período de trinta dias anteriores. Pequenos ajustes de linguagem e formatação foram necessários.

O questionário foi composto por quatro módulos. No primeiro, as questões estão relacionadas ao perfil socioeconômico dos respondentes, às suas motivações, horários e frequência no uso dos restaurantes. Com base numa lista dos restaurantes *fast food* presentes no

*shopping*, solicitou-se aos respondentes que marcassem aqueles que costumavam utilizar com maior frequência.

No segundo módulo, os respondentes manifestaram suas percepções sobre o grau de importância de cada um dos 45 atributos apresentados em relação à escolha de um restaurante *fast food* no *shopping*. As respostas foram marcadas numa escala Likert de 11 pontos, variando de zero (não importante) a dez (muito importante). Nesse módulo, as questões foram escritas na forma interrogativa, por exemplo: *qual a importância que você atribui à higiene no preparo e manuseio dos alimentos?*

No terceiro módulo foram apreendidas as expectativas dos respondentes sobre cada um dos 45 atributos utilizados no primeiro módulo. Sobre uma escala Likert, variando de zero a dez, cada respondente revelou suas expectativas sobre o nível qualidade que gostaria de receber (*nível desejado*) e o nível mínimo de qualidade que aceitaria (*nível mínimo aceitável*). Os valores médios das respostas constituem os limites da zona de tolerância. As questões foram construídas no modo imperativo, por exemplo: *marque na escala o valor que representa sua expectativa sobre o nível mínimo de qualidade que você aceitaria para o serviço de um restaurante fast food no atributo higiene no preparo e manuseio dos alimentos.*

No quarto módulo, o respondente elegeu o restaurante que costumava utilizar com maior frequência. Sobre o restaurante *fast food* escolhido, ele avaliou, atributo a atributo, o nível de *serviço percebido*. Nesse módulo, as expectativas e as percepções do serviço foram também apreendidas e mensuradas sobre uma escala Likert de 11 pontos, variando de zero (péssimo) a dez (excelente). As questões foram postas na forma: *marque na escala, o valor que expressa a sua avaliação sobre a qualidade do serviço percebida no atributo higiene no preparo e manuseio dos alimentos.*

### 3.5 A AMOSTRA

Os dados foram obtidos com uma amostra de 500 estudantes universitários de uma universidade local privada. As entrevistas foram realizadas em três campi da instituição. A amostra apresentou um caráter não probabilístico, sendo os respondentes selecionados por critérios de conveniência e acessibilidade. A aplicação somente foi realizada com aqueles universitários que costumavam utilizar algum *fast food* da lista de restaurantes do *shopping*. A utilização de um grupo de estudantes universitários como amostra é conveniente do ponto de vista da sua homogeneidade, jovens com valores associados a uma utilização efetiva do *fast food* e também por se tratar de uma categoria com escolaridade e senso crítico acentuados (MACHADO; QUEIROZ; MARTINS, 2006; LEE; UGALDO, 1997; NILSSON-WITELL; FUNDIN, 2005).

## 4 RESULTADOS

Os resultados aqui apresentados refletem a apuração de 442 respostas válidas de 500 questionários aplicados, representando uma taxa de 88,4 %. O tratamento estatístico foi realizado utilizando-se o *Statistical Package for the Social Science* – SPSS, versão 12.0. De acordo com os resultados apresentados na Tabela 1, os respondentes são em sua maioria do sexo feminino (69,2%), pertencem à faixa etária de 18 a 24 anos (60%) com renda familiar na faixa de 2 a 10 salários (69,3%).

**Tabela 1 - Distribuição dos respondentes por sexo, idade e renda.**

Sexo	Quant.	%	Idade	Quant.	%	Renda Familiar	Quant.	%
Masculino	136	30,8	Menos de 18	8	1,8	Menos de 2 salários	28	6,3
Feminino	306	69,2	De 18 a 24	265	60,0	De 2 a 5 salários	162	36,7
			De 25 a 35	141	31,9	De 6 a 10 salários	144	32,6
			De 36 a 45	24	5,4	Mais de 10 salários	108	24,4
			Mais de 45	4	0,9			
Total	442	100,0	Total	442	100,0	Total	442	100,0

Fonte: Pesquisa.

Cerca de 67,0% são exclusivamente estudantes. Costumam alimentar-se nos restaurantes *fast food* do *shopping* ao menos uma vez por mês (84,2%). O entretenimento é a principal circunstância na utilização dos serviços do *fast food*. Aproximadamente 68% dos respondentes simplesmente vão somente para se alimentar nos restaurantes *fast food* ou os utilizam quando vão ao cinema ou passear no *shopping*. A grande maioria (91,6%) costuma frequentá-los no horário do almoço, do jantar ou entre essas refeições. As Tabelas 2 e 3 mostram os detalhes da distribuição dos respondentes segundo as variáveis apresentadas.

**Tabela 2 - Distribuição dos respondentes por ocupação e nível de freqüência.**

Ocupação Principal	Quant.	%	Frequência com que utiliza o <i>fast food</i>	Quant.	%
Estudante	293	66,3	Menos de uma vez por mês	70	15,8
Dona de casa	3	0,7	Uma vez por mês	71	16,1
Profissional autônomo	12	2,7	Duas vezes por mês	134	30,3
Empresário	17	3,8	Uma vez por semana	95	21,5
Empregado	117	26,5	Mais de uma vez por semana	72	16,3
Total	442	100,0	Total	442	100,0

Fonte: Pesquisa.

**Tabela 3 - Distribuição dos respondentes por circunstância e horário.**

Circunstância em que utiliza o <i>fast food</i>	Quant.	%	Horário em que utiliza o <i>fast food</i>	Quant.	%
Trabalha no <i>shopping</i> ou próximo a ele	31	7,0	Antes do almoço	7	1,6
Vai comprar e aproveita o <i>fast food</i>	81	18,3	No almoço	136	30,7
Vai passear e aproveita o <i>fast food</i>	207	46,8	Entre o almoço e o jantar	171	38,7
Vai ao cinema e aproveita o <i>fast food</i>	53	12,0	No jantar	98	22,2
Vai a banco/serviço e aproveita o <i>fast food</i>	13	2,9	Depois do jantar	30	6,8
Vai lá exclusivamente para se alimentar	41	9,3			
Outra	16	3,6			
Total	442	100,0	Total	442	100,0

Fonte: Pesquisa.

Apresentados a uma lista com o nome dos 16 restaurantes *fast food* e perguntados sobre aqueles que utilizavam com maior freqüência, os respondentes indicaram suas preferências, com opção de poder marcar mais de um. A Tabela 4 apresenta o resumo das opções. Os nomes dos restaurantes estão ocultos nas representações de J a Y. Nota-se por meio dos percentuais bem próximos, que não há um estabelecimento que se destaque dos demais quanto ao quesito preferência dos consumidores. Contudo, acrescenta-se que a opção preferencial dos respondentes recaiu sobre uma cadeia local do *fast food*.

**Tabela 4 – Opções preferenciais dos restaurantes fast food avaliados.**

	Quant	%	Restaurante	Quant	%
J	183	9,69%	R	86	4,55%
K	56	2,96%	S	136	7,20%
L	119	6,30%	T	63	3,34%
M	157	8,31%	U	104	5,51%
N	175	9,26%	V	85	4,50%
O	267	14,13%	W	132	6,99%
P	76	4,02%	X	83	4,39%
Q	129	6,83%	Y	38	2,01%

Fonte: Pesquisa.

#### 4.1 A PERCEPÇÃO DA IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS

Os respondentes assinalaram a sua percepção relativa à importância dos atributos apresentados na Figura 4, atribuindo uma nota de zero (não importante) a dez (muito importante) a cada um deles, de forma seqüencial e independente. As médias nominais obtidas variaram de 6,08 (*nível de frequência*) a 9,37 (*higiene no preparo e manuseio dos alimentos*). Portanto, permite aferir que os respondentes consideram os atributos os quais lhes foram apresentados de medianamente importantes a muito importantes. A Tabela 5 apresenta os valores médios obtidos do grau de importância dos dez primeiros e dez últimos colocados.

**Tabela 5 - Grau de importância dos atributos mais e menos importantes.**

ATRIBUTO	MED	ORD	ATRIBUTO	MED	ORD
Higiene dos alimentos	9,37	1	Presteza recepcionista	8,33	24
Higiene das instalações	9,33	2	Apresentação recepcionista	8,26	25
Sabor dos alimentos	9,31	3	Conhecimento caixa	8,25	26
Entrega dos alimentos sem erros	9,21	4	Painel sinalizador de ordem	8,22	27
Preço correto	9,19	5	Teor gordura e calorias	8,17	28
Textura dos alimentos	9,14	6	Forma e prazo de pagamento	8,14	29
Pedidos sem erros	9,10	7	Apresentação caixa	8,13	30
Qualidade dos ingredientes	9,09	8	Incorporação novos lanches	8,11	31
Tempo para receber alimentos	8,93	9	Espaço de espera no balcão	8,03	32
Temperatura dos alimentos	8,89	10	Diversificação do cardápio	7,87	33
Aroma dos alimentos	8,84	11	Temperos adicionais gratuitos	7,85	34
Regularidade dos alimentos	8,81	12	Informações gordura/calorias	7,84	35
Visual dos alimentos	8,76	13	Indicação locais atendimento	7,81	36
Preço	8,70	14	Localização na praça	7,65	37
Tempo de atendimento caixa	8,68	15	Funcionário para levar à mesa	7,65	38
Disponibilidade de troco	8,67	16	Agregar ingredientes extras	7,55	39
Conhecimento recepcionista	8,64	17	Informações visíveis produtos	7,52	40
Cortesia/atenção recepcionista	8,63	18	Atratividade visual da loja	7,51	41
Presteza caixa	8,51	19	Presença recepcionista	7,27	42
Cortesia e atenção caixa	8,49	20	Força da marca	7,02	43
Tempo de espera na fila	8,46	21	Distribuição de brindes crianças	6,46	44
Uso embalagens recicláveis	8,44	22	Nível de frequência	6,08	45
Lanches promocionais	8,39	23			

MED = Média aritmética das percepções do grau de importância do atributo.

ORD = Ordenamento dos atributos pelas médias de importância.

Fonte: Pesquisa.

No tocante aos atributos mais valorizados pelos consumidores, destacam-se aqueles relacionados à segurança alimentar: higiene dos alimentos, ocupando a 1º posição, seguido por

higiene das instalações (2º). Por sua vez, o atributo menos valorizado foi o nível de frequência do restaurante. Isso demonstra que os clientes pouco valorizam se o estabelecimento é bem frequentado ou não.

#### 4.2 ZONAS DE TOLERÂNCIA DAS EXPECTATIVAS

Os mesmos atributos que receberam uma avaliação de importância foram apresentados aos respondentes para que estes manifestassem suas expectativas em relação aos níveis de serviço desejado e mínimo aceitável. Cada atributo estava associado a duas escalas iguais de 11 pontos, variando de zero (péssimo) a dez (excelente nível de serviço). Na primeira, o respondente assinalava o nível de serviço desejável (que gostaria de receber) e na segunda, o nível de serviço mínimo aceitável. Foram calculados os limites inferior (nível mínimo **aceitável**) e superior (nível desejado) da zona de tolerância para cada atributo. A Tabela 6 apresenta esses limites. Os atributos estão listados em ordem de importância.

É possível perceber que os limites dos atributos mais importantes têm valores mais próximos ao máximo da escala (10) e os menos importantes têm limites com valores mais abaixo. Ademais, pode-se constatar que as larguras da zona de tolerância - diferença entre os níveis SD e SM - dos atributos mais importantes são mais estreitas que aquelas dos atributos do final da lista. Esses resultados são compatíveis com as proposições de Zeithaml e Bitner (2003): quanto mais importante é o atributo, mais estreita é a zona de tolerância e mais alto é o seu posicionamento na escala de avaliação.

**Tabela 6 – Limites das zonas de tolerância para cada atributo.**

ATRIBUTO	SD	SM	ATRIBUTO	SD	SM
Higiene dos alimentos	9,32	7,94	Presteza recepcionista	8,79	6,89
Higiene das instalações	9,36	7,86	Apresentação recepcionista	8,64	6,80
Sabor dos alimentos	9,33	7,88	Conhecimento caixa	8,92	7,06
Entrega dos alimentos sem erros	9,23	7,67	Painel sinalizador de ordem	8,69	6,79
Preço correto	9,16	7,68	Teor gordura e calorias	8,64	6,65
Textura dos alimentos	9,21	7,70	Forma e prazo de pagamento	8,82	6,93
Pedidos sem erros	9,26	7,59	Apresentação caixa	8,78	6,91
Qualidade dos ingredientes	9,25	7,65	Incorporação novos lanches	8,67	6,71
Tempo para receber alimentos	9,09	7,37	Espaço de espera no balcão	8,86	6,90
Temperatura dos alimentos	9,22	7,64	Diversificação do cardápio	8,65	6,38
Aroma dos alimentos	9,20	7,60	Temperos adicionais gratuitos	8,72	6,78
Regularidade dos alimentos	9,05	7,40	Informações gordura/calorias	8,43	6,54
Visual dos alimentos	9,17	7,55	Indicação locais atendimento	8,57	6,54
Preço	8,78	6,92	Localização na praça	8,66	6,78
Tempo de atendimento caixa	8,94	7,14	Funcionário para levar à mesa	8,43	6,46
Disponibilidade de troco	9,09	7,40	Agregar ingredientes extras	8,52	6,25
Conhecimento recepcionista	8,88	7,06	Informações visíveis produtos	8,51	6,25
Cortesia/atenção recepcionista	8,85	7,01	Atratividade visual da loja	8,55	6,06
Presteza caixa	8,96	7,06	Presença recepcionista	8,42	6,39
Cortesia e atenção caixa	8,81	6,99	Força da marca	8,21	5,86
Tempo de espera na fila	8,93	6,97	Distribuição de brindes crianças	7,92	5,74
Uso embalagens recicláveis	8,79	6,92	Nível de frequência	7,85	5,68
Lanches promocionais	8,92	6,91			

SD = valor médio do nível de serviço desejado. SM = valor médio do nível mínimo aceitável.

Fonte: Pesquisa.

#### 4.3 AS LACUNAS DE PERCEPÇÃO

As lacunas (*gaps*) de percepção na avaliação dos atributos podem ser calculadas usando-se diferentes referenciais. Quando o nível de serviço percebido (SP) é superior ao nível desejado (SD), o serviço oferecido excede as expectativas do cliente deixando-o satisfeito ou muito satisfeito. No entanto, quando o nível percebido fica aquém do mínimo adequado (SM), o serviço deixou de atender aos mínimos requisitos do cliente, deixando-o insatisfeito. Neste último caso, é possível calcular diferentes lacunas. A lacuna em relação ao nível mínimo aceitável representa o menor esforço que uma empresa deveria realizar para conseguir alcançar a zona de conforto. A lacuna em relação ao nível desejado representa o esforço para a empresa alcançar um nível idealizado pelo cliente.

Uma terceira alternativa é utilizar o ponto médio da zona de tolerância como referência para o cálculo da lacuna. Vencer a lacuna, neste caso, traduz atingir um nível médio de satisfação para o cliente. Para o cálculo da lacuna de um atributo de determinada empresa em relação ao ponto médio da zona de tolerância, faz-se necessário obter o nível do serviço percebido pelos respondentes que a avaliaram a empresa e subtraí-lo do valor médio obtido entre SM e SD. Por exemplo, o restaurante J recebeu de seus avaliadores, serviço percebido (SP), a nota média de 8,03 para o atributo *higiene das instalações*. Na Tabela 6, verifica-se que os limites da zona de tolerância para esse atributo são: serviço mínimo igual 7,86 e serviço desejável igual a 9,36. O ponto médio da zona de tolerância é, então, igual a 8,61 (média entre 7,86 e 9,36). O *gap* para o atributo é 0,58 (8,61-8,03).

Por limitação de espaço (16 restaurantes x 45 atributos), os valores numéricos das lacunas de percepção calculadas não estão aqui explicitadas. No entanto, a Tabela 7 mostra a posição do nível avaliado (percebido) de cada atributo, em cada restaurante, em relação ao ponto médio da zona de tolerância. As células cujo conteúdo é (I) tiveram avaliação inferior ao ponto médio. As demais (s) foram iguais ou superiores. O restaurante Y não foi avaliado.

**Tabela 7 - Mapeamento do nível de serviço percebido.**

ATRIBUTOS		RESTAURANTES AVALIADOS														
		J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X
Higiene dos alimentos	1	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	S
Higiene das instalações	2	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	S	I	S	I
Sabor dos alimentos	3	I	S	I	I	I	I	I	I	S	S	S	I	I	I	S
Entrega alimentos sem erros	4	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	S	I	S	I	S
Preço correto	5	I	I	I	I	I	I	I	I	S	I	S	I	I	I	S
Textura dos alimentos	6	I	S	I	I	I	I	I	I	S	S	S	I	S	I	S
Pedidos sem erros	7	I	S	I	I	I	I	I	I	S	I	S	I	I	I	S
Qualidade dos ingredientes	8	I	S	I	I	I	I	I	I	S	S	I	I	I	I	S
Tempo para rec. alimentos	9	I	I	I	I	I	I	S	I	I	I	I	S	I	I	S
Temperatura dos alimentos	10	I	I	I	I	I	I	S	I	S	S	I	I	I	I	S
Aroma dos alimentos	11	I	S	I	I	I	I	I	I	S	S	I	I	I	I	S
Regularidade dos alimentos	12	I	I	I	I	I	I	I	I	S	I	S	I	S	I	S
Visual dos alimentos	13	I	S	I	I	I	I	I	I	S	S	I	I	I	I	S
Preço	14	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	S	S	I	I	I
Tempo de atendimento caixa	15	I	S	I	I	I	I	I	I	I	I	S	I	I	I	S
Disponibilidade de troco	16	I	S	I	I	I	I	I	I	I	I	S	I	I	I	I
Conhecimento recepcionista	17	I	S	S	I	I	I	I	I	S	I	I	I	S	I	I
Cortesia/atenção recep.	18	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	S	S	I	I
Presteza caixa	19	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	S	S	I	I	I

Cortesia e atenção caixa	20	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	S	I	I	S
Tempo de espera na fila	21	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	S	I	I	I
Uso embalagens recicláveis	22	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Lanches promocionais	23	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	S	I	I
Presteza recepcionista	24	I	S	S	I	I	I	I	I	I	I	I	S	S	I	I
Apresentação recepcionista	25	I	S	S	I	I	I	I	I	S	I	I	I	S	I	I
Conhecimento caixa	26	I	I	S	I	I	I	S	I	S	I	I	S	S	S	I
Painel sinalizador de ordem	27	I	S	I	I	I	I	I	I	I	I	I	S	I	I	I
Teor gordura e calorias	28	I	I	I	I	I	I	I	I	S	S	S	I	I	I	I
Forma e prazo de pagamento	29	I	S	I	I	I	I	I	I	S	S	S	S	I	I	I
Apresentação caixa	30	I	S	I	I	I	I	I	I	I	I	I	S	I	S	I
Incorporação novos lanches	31	I	S	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	S
Espaço de espera no balcão	32	I	S	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Diversificação do cardápio	33	I	S	S	S	I	I	S	I	I	S	S	I	S	S	I
Temperos adicionais gratuitos	34	I	S	I	I	I	I	I	I	S	I	S	I	S	I	I
Informações gordura/calorias	35	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Indicação locais atendimento	36	I	S	S	I	I	I	I	I	I	I	I	I	S	I	I
Localização na praça	37	I	S	S	S	S	I	I	I	S	I	S	S	I	S	I
Funcionário para levar à mesa	38	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Agregar ingredientes extras	39	I	S	S	I	I	I	S	I	I	I	S	I	S	I	S
Informações visíveis produtos	40	S	S	S	I	I	S	S	I	I	I	I	S	S	S	S
Atratividade visual da loja	41	S	S	S	I	I	S	I	S	S	I	I	I	I	I	S
Presença recepcionista	42	I	S	S	S	I	I	I	I	S	S	I	I	S	S	I
Força da marca	43	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	I	I	S	S
Distribuição brindes crianças	44	I	I	I	I	I	I	I	S	I	I	I	I	I	I	I
Nível de frequência	45	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S

I = inferior.

S = superior ou igual.

Fonte: Pesquisa.

A Tabela 8 mostra, para cada restaurante, um resumo quantitativo dos atributos que tiveram avaliação fora da zona de tolerância, i.e., inferior ao mínimo aceitável ou superior ao nível desejado globais considerando o universo dos 442 respondentes. De uma matriz com 15 restaurantes x 45 atributos, 675 avaliações, apenas 4 (0,6%) superaram o limite superior da zona de tolerância. Esse valor indica, teoricamente, que 99,4% dos níveis de serviço percebidos têm *deficit* em relação aos níveis desejados pelos clientes. Por outro lado, 105 (15,6%) avaliações ficaram abaixo do nível de serviço mínimo aceitável. Quando tomadas individualmente, o restaurante Q teve um terço de suas avaliações abaixo do requisito mínimo. Na outra ponta, os restaurantes K e U alcançaram os menores índices de avaliações, 3 (6,7%), abaixo limite inferior da zona de tolerância.

**Tabela 8 – Quantidade de atributos com serviço percebido fora da zona de tolerância.****ATRIBUTOS COM SERVIÇO PERCEBIDO FORA DA ZONA DE TOLERÂNCIA**

Restaurante	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Total
Abaixo	13	3	4	11	11	7	6	15	4	6	4	3	4	10	4	105
Acima	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	4

Fonte: Pesquisa.

A Tabela 9 reflete a posição dos níveis de serviço percebidos em relação ao ponto médio das zonas de tolerâncias mostradas na Tabela 6. A apreensão das lacunas de percepção em relação ao ponto médio revela uma avaliação mais frouxa do que aquela relacionada ao nível desejado. Ainda assim, os resultados mostram que 496 avaliações, 73,5% das 675 possíveis têm

déficit em relação ao ponto médio da região de conforto. As demais avaliações (26,5%) foram iguais ou superaram o ponto médio.

**Tabela 9 – Atributos com serviço percebido acima e abaixo do ponto médio.**

ATRIBUTOS COM SERVIÇO PERCEBIDO ACIMA E ABAIXO DO PONTO MÉDIO

Restaurante	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Total
Abaixo	41	19	32	40	42	41	37	41	25	33	23	34	26	38	24	496
Acima	4	26	13	5	3	4	8	4	20	12	22	11	19	7	21	179

Fonte: Pesquisa.

O restaurante *K* teve o melhor desempenho com 26 (57,8%) das avaliações alcançando ou superando o ponto médio da região de conforto. No outro extremo, aparece o restaurante *N* com, apenas, 3 (6,7%) das avaliações igual ou acima do ponto médio. Os números apresentados nesta tabela devem ser tomados apenas como um indicador da presença de lacunas de percepção. Um restaurante pode ter todas as suas avaliações próximas e abaixo do ponto médio da região de conforto e oferecer serviços com mais qualidade que outro que tenha apenas parte delas, abaixo do ponto médio. A qualidade do serviço vai depender da intensidade das lacunas e da importância dos atributos aos quais elas estejam vinculadas.

#### 4.4 ANÁLISE COMPARATIVA

A apuração das lacunas de percepção permite comparar desempenhos e verificar o posicionamento de uma empresa frente a seus concorrentes. Na análise aqui empreendida, foram escolhidas 3 empresas que oferecessem produtos de similares, de mesma natureza. As três estão entre as que receberam maior número de preferências na Tabela 4 e entre as que receberam mais avaliação do serviço por parte dos respondentes. Todas são vinculadas a uma cadeia de restaurantes. O restaurante *Q* é internacional com presença em mais de sessenta países. O segundo, *J*, pertence a uma cadeia de origem nacional presente em todo território nacional e o terceiro, restaurante *O*, pertence a uma cadeia local com nove lojas.

**Tabela 10 - Lacunas entre o serviço percebido e o ponto médio da zona de tolerância.**

ATRIBUTOS		GAPS DE PERCEPÇÃO NAS CADEIAS DE RESTAURANTES				
		Local		Nacional		Internacional
Higiene dos alimentos	1	0,54	menor	0,85	Maior	0,68
Higiene das instalações	2	0,64	Maior	0,58		0,48
Sabor dos alimentos	3	0,52		0,45	menor	0,69
Entrega alimentos sem erros	4	0,52		0,36	menor	1,19
Preço correto	5	0,05	menor	0,36		0,68
Textura dos alimentos	6	0,40	menor	0,42		0,58
Pedidos sem erros	7	0,36		0,30	menor	1,08
Qualidade dos ingredientes	8	0,79	menor	0,92	Maior	0,84
Tempo para receber alimentos	9	0,86	menor	0,86	menor	1,14
Temperatura dos alimentos	10	0,51		0,46	menor	0,69
Aroma dos alimentos	11	0,29	menor	0,34		0,66
Regularidade dos alimentos	12	0,79	Maior	0,16	menor	0,70
Visual dos alimentos	13	0,36	menor	0,64	Maior	0,49
Preço	14	0,92		1,32	Maior	0,76
Tempo de atendimento caixa	15	1,02		0,85	menor	1,04
Disponibilidade de troco	16	0,48	menor	0,53		1,47
Conhecimento recepcionista	17	0,23	menor	1,49		1,57
Cortesia/atenção	18	0,85	menor	1,56		1,60

repcionista							
Presteza caixa	19	0,63		0,29	menor	0,70	Maior
Cortesia e atenção caixa	20	0,82		0,87	Maior	0,46	menor
Tempo de espera na fila	21	1,06		1,11	Maior	0,99	menor
Uso embalagens recicláveis	22	1,23	menor	1,26	Maior	1,25	
Lanches promocionais	23	0,46		0,45	menor	0,48	Maior
Presteza recepcionista	24	0,74	menor	1,52	Maior	1,36	
Apresentação recepcionista	25	0,19	menor	1,20		1,34	Maior
Conhecimento caixa	26	0,32	menor	0,83		0,86	Maior
Painel sinalizador de ordem	27	0,48	menor	0,55		1,69	Maior
Teor gordura e calorias	28	1,11	Maior	1,05		0,60	menor
Forma e prazo de pagamento	29	0,29		0,62	Maior	0,26	menor
Apresentação caixa	30	0,50		0,56	Maior	0,15	menor
Incorporação novos lanches	31	0,67		0,63	menor	1,13	Maior
Espaço de espera no balcão	32	0,71	menor	0,88	Maior	0,79	
Diversificação do cardápio	33	0,16		0,05	menor	0,86	Maior
Temperos adicionais gratuitos	34	1,22	Maior	0,75	menor	0,75	menor
Informações gordura/calorias	35	1,93	Maior	1,49		0,88	menor
Indicação locais atendimento	36	0,38		0,74	Maior	0,25	menor
Localização na praça	37	0,45		0,88	Maior	0,24	menor
Funcionário para levar à mesa	38	1,46	menor	1,87		2,35	Maior
Aregar ingredientes extras	39	0,43		0,23	menor	0,95	Maior
Informações visíveis produtos	40	-0,21	menor	-0,02		0,60	Maior
Atratividade visual da loja	41	-0,27		-0,23	Maior	-0,43	menor
Presença recepcionista	42	0,54	menor	0,76	Maior	0,64	
Força da marca	43	-0,63	menor	-0,34	Maior	-0,53	
Distribuição brindes crianças	44	0,17		1,14	Maior	-0,65	menor
Nível de freqüência	45	-1,00	menor	-0,49	Maior	-0,67	
Escore Total		23,95		31,07		33,66	

Fonte: Pesquisa.

As lacunas foram calculadas para cada um dos atributos em relação ao ponto médio da zona de tolerância. Os limites da zona de tolerância foram calculados pelas médias das notas atribuídas por todos os respondentes. O nível de serviço percebido em cada atributo, de cada um dos restaurantes, foi calculado pela média das respostas daqueles respondentes que elegeram o restaurante específico. O número de respondentes avaliadores foram 100, 32 e 23 para os restaurantes *O*, *J* e *Q*, respectivamente. A Tabela 10 mostra as lacunas de serviço para cada um dos restaurantes em cada um dos atributos.

Observe-se que na comparação entre eles, o restaurante local obteve a menor lacuna em 21 e a maior em 5 dos 45 atributos, o nacional, 13 e 18, e o internacional, 13 e 22, respectivamente. No somatório de todas as lacunas os valores alcançaram 23,95 para *O*, 31,07 para *J* e 33,66 para *Q*. Quando confrontados nos atributos mais importantes, Tabela 11, o escore do internacional foi também superior aos demais e o nacional ligeiramente superior ao local. Menor lacuna significa que o serviço percebido está mais próximo do nível de serviço desejado. Não por acaso, o restaurante local *O* foi o que obteve, no quadro de preferências da Tabela 6, o melhor resultado.

**Tabela 11 - Gaps entre o nível de serviço percebido e o ponto médio da zona de tolerância.**

ATRIBUTOS		GAPS NAS CADEIAS DE RESTAURANTES				
		Local (O)		Nacional (J)		Internacional (Q)
Higiene dos alimentos	1	0,54	Menor	0,85	Maior	0,68
Higiene das instalações	2	0,64	Maior	0,58		0,48
Higiene		1,18		1,43		1,16
Sabor dos alimentos	3	0,52		0,45	Menor	0,69
Textura dos alimentos	6	0,40	Menor	0,42		0,58
Qualidade dos ingredientes	8	0,79	Menor	0,92	Maior	0,84
Temperatura dos alimentos	10	0,51		0,46	Menor	0,69
Aroma dos alimentos	11	0,29	Menor	0,34		0,66
Regularidade dos alimentos	12	0,79	Maior	0,16	Menor	0,70
Visual dos alimentos	13	0,36	Menor	0,64	Maior	0,49
Alimento		3,66		3,39		4,65
Entrega alimentos sem erros	4	0,52		0,36	Menor	1,19
Preço correto	5	0,05	Menor	0,36		0,68
Pedidos sem erros	7	0,36		0,30	Menor	1,08
Conformidade		0,93		1,02		2,95
Tempo para receber alimentos	9	0,86	Menor	0,86	Menor	1,14
Tempo de atendimento caixa	15	1,02		0,85	Menor	1,04
Tempo de espera na fila	21	1,06		1,11	Maior	0,99
Tempo		2,94		2,82		3,17
Preço	14	0,92		1,32	Maior	0,76
Preço	14	0,92		1,32		0,76
Escore Parcial		9,63		9,98		12,69

Fonte: Pesquisa.

## 5 CONCLUSÕES

A gestão da qualidade em serviços lida com processos de avaliação com uma elevada carga de subjetividade. A apreciação de variáveis presentes nos encontros de serviço requer instrumentos e escalas de mensuração que tenham a capacidade de medir percepções e expectativas com um razoável grau de objetividade. Uma avaliação precisa do serviço externo oferece suporte para que as empresas possam se reposicionar no mercado e redirecionar seus recursos para atingir níveis de qualidade no serviço compatíveis com as necessidades do cliente.

Quanto ao perfil dos respondentes, revela-se que os jovens universitários costumam alimentar-se nos restaurantes *fast food* do *shopping* ao menos uma vez por mês (84,2%), o entretenimento é a principal circunstância na utilização dos serviços do *fast food* e aproximadamente 68% dos respondentes vão somente para se alimentar nos restaurantes *fast food* ou os utilizam quando vão ao cinema ou passear no *shopping*. A grande maioria (91,6%) costuma frequentá-los no horário do almoço, do jantar ou entre essas refeições. Acrescente-se que a opção preferencial dos respondentes recai sobre uma cadeia local do *fast food*.

Quanto à importância dos atributos, a análise permitiu identificar e hierarquizar as variáveis que os clientes perceberam como mais importantes. Constatou-se que os atributos mais valorizados refletem o essencial do serviço *fast food*: a comida (qualidade dos ingredientes, regularidade, sabor, textura, aroma, visual e temperatura), a higiene (nas instalações e no preparo e manuseio), a conformidade (registro correto do pedido e dos preços, entrega correta

do pedido) e tempo (de fila, de atendimento e de espera). Dentre os menos valorizados, aparecem atributos como força da marca, atratividade visual da loja, nível de frequência, distribuição de brindes, presença de recepcionista e de funcionário para levar o lanche às mesas.

Quanto às lacunas de qualidade, mesmo considerando como referencial o ponto médio da zona de tolerância, os resultados revelam um percentual elevado de lacunas de serviço a serem melhoradas. Delas não escaparam sequer os varejistas franqueados das grandes empresas do *fast food*. Os resultados mostram que 496 avaliações, 73,5%, das 675 possíveis têm *déficit* em relação ao ponto médio da região de conforto. As demais avaliações (26,5%) foram iguais ou superaram o ponto médio. Quase 16% das avaliações ficaram fora da zona de tolerância e abaixo do mínimo adequado estabelecido pelos clientes.

Como contribuição teórica, o presente estudo estendeu a análise dos fatores determinantes da qualidade do serviço do setor *fast food* para um conjunto de 45 atributos – relacionados e fundamentados nos diferentes encontros de serviço – mais completo do que aquele habitualmente utilizado nos modelos SERVQUAL ou SERVPERF. Ademais, cabe observar que os estudos relatados na literatura adaptam e utilizam as dimensões – tangibilidade, responsividade, empatia, segurança e confiabilidade – que não foram originalmente obtidas de estudos empíricos do SERVQUAL no *fast food*. Por outro lado, as lacunas da qualidade do serviço foram obtidas com base nos limites propiciados pela identificação das zonas de tolerância, oferecendo um quadro analítico muito mais completo do que aquele obtido pela simples lacuna importância x desempenho.

Como contribuição gerencial, os resultados apontam um conjunto de oportunidades que pode dar suporte a processos de reformulação e aperfeiçoamento das políticas de serviço dos restaurantes do *fast food*, assim como ajudar aos gestores a ajustar a oferta dos serviços, reduzindo *gaps* em atributos mais importantes e trabalhando para manter níveis de serviço aceitáveis em atributos menos valorizados. Foi possível estabelecer, em cada atributo, as melhores práticas (melhor desempenho) e o posicionamento de cada restaurante em relação aos demais. Adicionalmente, o estudo sugere, através da identificação de preferências dentre os restaurantes elencados e do quadro comparativo das lacunas de qualidade em importantes atributos, que uma cadeia local pode superar, em atratividade, cadeias nacionais e multinacionais, desmistificando a ideia que não é possível competir com elas.

Há limitações no presente trabalho naquilo que diz respeito a generalizações dos resultados obtidos com os níveis de expectativas sobre os atributos para a população como um todo. Apesar do tamanho da amostra ( $n=442$ ), alguns restaurantes foram avaliados por um pequeno número de pessoas (menor que 30). Novos trabalhos de investigação podem revelar importantes conexões a partir de uma análise fatorial que reduza o número de atributos a trabalhar.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ABRASCE, Associação Brasileira de Shopping Centers. 2009. Disponível em: <<http://www.portaldoshopping.com.br/index.asp>>. Acesso em: 10 de agosto de 2009.
2. BEHARA, R. S.; FISHER, W. W; LEMMINK, J. (2002). Modelling and evaluating service quality measurement using neural networks. *International Journal of Operations and Production*

- Management*, v. 22, n. 9/10, p. 1162-85.
3. BITNER, M. J.; BROWN, S. W. (2000). Technology infusion in service encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 1, p. 138-49.
  4. BITNER, M. J.; HUBBERT, A.; ZEITHAML, V. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, v. 8, n. 3, p. 193-205.
  5. BROWN, T. (1997). Using norms to improve the interpretation of service quality measures. *The Journal of Services Marketing*. v. 11, n. 1, p. 66-80.
  6. CHIOU, H. K.; TZENG, G.H.; CHENG, D.C. (2005). Evaluating sustainable fishing development strategies using fuzzy MCDM approach. *Omega*, v. 33, p. 223-34.
  7. COLLAÇO, J. L. (2004). Restaurantes de comida rápida, os fast-foods, em praças de alimentação de shopping centers: transformações no comer. *Estudos Históricos*, n. 33, p. 116-135.
  8. COOPER, D.; SCHINDLER, P. (2003). *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
  9. CORREA, H. L.; GIANESI, I. (1994). *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas.
  10. COX, A. D.; COX, D.; ANDERSON, R.D. (2003). Reassessing the pleasure of store shopping. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 3, p. 250-9.
  11. COYE, R.W. (2004). Managing customer expectations in the service encounter. *International Journal of Service Industry Management*, v. 15, n. 1, p. 54-71.
  12. CRONIN, J. J. Jr.; TAYLOR, A. S. (1992). Measuring service quality: a reexamination and an extension. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 3, p. 55-67.
  13. DENG, W. J. (2008). Fuzzy importance-performance analysis for determining critical service attributes. *International Journal of Service Industry Management*, v. 19, n. 2, p. 252-70.
  14. FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. (2005). *Administração de serviços - operações, estratégias e tecnologia da informação*. Porto Alegre: Bookman.
  15. GARCIA, E. F. L. Qualidade percebida dos serviços prestados no varejo do vestuário na cidade de Natal/RN. 2013. 140f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2013.
  16. GOYAL, A.; SINGH, N.P. (2007). Consumer perception about fast food in India: an exploratory study. *British Food Journal*, v. 109, n. 2, p. 182-195.
  17. GRÖNROOS, C. (1982). *Strategic management and marketing in the service sector*, Helsinki/Helsingfors: Swedish School of Economics.
  18. GRÖNROOS, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, v. 18, n. 4, p. 36-45.
  19. GRÖNROOS, C. (1995). Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus.
  20. GUIA DE FRANQUIAS. (2010). *Pequenas Empresas & Grandes Negócios*. São Paulo: Globo.
  21. GUMMESSON, E. (1993). *Quality management in service organizations*. Nova York: ISQA International Service Quality Association.

22. KANG, J.; KIM, Y.; TUAN, W. (1996). Motivational factors of mall shoppers: effects of ethnicity and age. *Journal of Shopping Centers Research*, v. 3, n. 1.
23. KARA, A.; KAYNAK, E.; KUCUKEMIROGLU, O. (1995). Marketing strategies for fast-food restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 7, n. 4, p.16-22.
24. KENG, C. J.; HUANG, T. L.; ZHENG, L. J.; HSU, M. K. (2007). Modeling service encounters and customer experiential value in retailing: an empirical investigation of shopping mall customers in Taiwan. *International Journal of Service Industry Management*, v. 18, n. 4, p. 349-367.
25. LEE, M.; ULGADO, F.M. (1997). Consumer evaluations of fast-food services: a cross-national comparison. *The Journal of Services Marketing*, v. 11, n. 1, p. 39-52.
26. LILJANDER, V.; STRANDVIK, T. (1995). The nature of customer relationships in services. *Advances in Services Marketing and Management*, *The JAI Press*, p. 143.
27. LOVELOCK, C. H. (2006). *Marketing de serviços*. São Paulo: Prentice Hall.
28. MACHADO, M.D.; QUEIROZ, T.R.; MARTINS, M.F. (2006). Mensuração da qualidade de serviço em empresas de fast food. *Gestão & Produção*, v.13, n. 2, p. 261-270.
29. MERSHA, T.; ADLAKHA, V. (1992). Attributes of service quality: the consumer's perspective. *International Journal of Service Industry Management*, v.3, n.3, p. 34-45.
30. NG, C.F. (2003). Satisfying shoppers' psychological needs: from public market to cyber-mall. *Journal of Environmental Psychology*, v. 23, p. 439-55.
31. NILSSON-WITELL, L.; FUNDIN. A. (2005). Dynamics of service attributes: a test of Kano's theory of attractive quality. *International Journal of Service Industry Management*, v. 16, n. 2, p. 152-168.
32. NÓBREGA, K. C. (2001). Gestão da qualidade em serviços. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.
33. NORMANN, R. J. (1986). *Service Management: strategy and leadership in service business*. New York: Wiley.
34. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v. 49, n. 4, p. 41-50.
35. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. (1988). Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1.
36. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 111-124.
37. PRICE, S. (1997). The new faces of the fast food market? The potential for consortia in pizza home delivery. *British Food Journal*. v. 99, n. 11, p. 438-446.
38. SORIANO, D. R. (2002). Customer's expectations factors in restaurants: the situation in Spain. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v.19, n.8/9, p.1055-67.
39. QIN, H.; PRYBUTOK, V. R.; ZHAO, Q. (2010). Perceived service quality in fast-food restaurants: empirical evidence from China. *International Journal of Quality & Reliability Management*, v.

- 27, n. 4, p. 424-437.
40. STOCK, J. R.; LAMBERT, D. M. (2001). *Strategic logistics management*. 4. ed. New York: McGraw-Hill.
41. US SYSTEM WIDE FOODSERVICE. (2011). Top 100 Chains ranked by sales. Nation's Restaurant News, v. 45, n. 13, p. 26-27.
42. YANG, Z.; JUN, M.; PETERSON, R. (2004). Measuring customer perceived online service quality: scale development and managerial implications. *IJOPM*, v .24, n. 11/12, p.1149-74.
43. ZEITHAML, V.; BERRY, L.; PARASURAMAN, A. (1990). *Delivering quality service: balancing customers perceptions and expectations*. New York: Free Press.
44. ZEITHAML, V.; BERRY, L.; PARASURAMAN, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of Marketing Science*, v. 21, n. 1, p. 1-12.
45. ZEITHAML, V.; BITNER, M. J. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Bookman, 2003.