

Universidade do Estado do Pará
Centro de Ciências Naturais e Tecnologia
Curso de Graduação em Engenharia de Produção



Gustavo Torres Franco
Laila Elian Guimarães de Paula Araújo

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE DOS PROCESSOS E DA QUALIDADE
DO SERVIÇO POR MEIO DA ABORDAGEM DISNEY E SERVQUAL EM UMA
LOJA DE VAREJO EM BELÉM – PA.**

Belém
2023

GUSTAVO TORRES FRANCO
LAILA ELIAN GUIMARÃES DE PAULA ARAUJO

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE DOS PROCESSOS E DA
QUALIDADE DO SERVIÇO POR MEIO DA ABORDAGEM DISNEY E
SERVQUAL EM UMA LOJA DE VAREJO EM BELÉM – PA.**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, apresentado ao Centro de Ciências Naturais e Tecnologia da Universidade do Estado do Pará como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador (a): Prof. Dr. Mariana Pereira Carneiro Barata

Belém-PA

2023



UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ CENTRO DE
CIÊNCIAS NATURAIS E TECNOLOGIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

“Avaliação da Gestão da Qualidade dos Processos e da Qualidade do Serviço por meio da Abordagem Disney e SERVQUAL Em Uma Loja De Varejo Em Belém – PA”. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito necessário para obtenção do título de Engenheiro de Produção pelas alunas **Gustavo Torres Franco e Laila Elian Guimarães de Paula Araújo**, em 02 de fevereiro de 2023, na Universidade do Estado do Pará (UEPA), e aprovado pela Banca Examinadora, formada pelos seguintes membros:

Dra. Mariana Pereira Carneiro Barata, UEPA
Orientador

Dra. Verônica de Menezes Nascimento Nagata, UEPA 1º
Avaliador

M.Sc. Brenda de Farias Oliveira Cardoso, UEPA
2º Avaliador

Belém, Pará, 02 de fevereiro de 2023.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a Deus, por ter possibilitado que eu chegasse até esse momento, com muita saúde, preparado e capacitado em busca de mais esse objetivo tão almejado por todos.

Agradeço aos meus pais e avós, que nunca deixaram de acreditar e investir em mim, na minha educação, formação e caráter. Ao Sr. Garnier que é um exemplo de pessoa, pai de 4 filhos, guerreiro, trabalhador e batalhador que nunca deixou faltar comida na mesa, e um livro nas mãos. A Sra. Eliane que sempre cuidou da melhor forma possível em todos os sentidos da nossa família, que é a nossa base, e peça fundamental para que eu esteja aqui hoje.

Aos meus queridos irmãos e primos, que são um guia, e uma meta para onde queremos chegar, sempre companheiros e conselheiros, sem vocês nada disso faria sentido. Obrigado por todos os conselhos, direcionamentos e conversas, Pablo, Gláucia, João Pedro, Saulo, Gabriel, Cachoeira, e Nicole que sempre está comigo.

Aos meus amigos da Nikkei e em seguida ao colégio Sophos que me apoiou e ajudou para que eu conseguisse ingressar na Universidade do Estado do Pará, aos amigos que fiz e aos momentos que passei, em especial ao Pedrinho, Fabrício, Alan, Lucas e Ricardo que trabalham vendendo curso hoje em dia. A Marcela, Nicole, Lana e meus amigos do Cj1 que estavam comigo quando passei no vestibular.

A minha primeira turma da faculdade no Cesupa, em especial Pedrão, Emanuel, Dirceu, João, e Lucas que são integrantes do grupo Coleguixx e me ajudaram em um momento difícil no primeiro ano da faculdade.

E então a minha turma de Castanhal em que passei 1 ano morando fora de casa, com apoio do meu querido irmão, primo e sobrinha que foram peças importantes na minha formação e possibilitaram que eu morasse com eles conhecesse minha atual dupla perfeita do TCC, Laila, que sempre me apoiou e quando eu deixava a peteca cair, ela estava lá para me reerguer e vice-versa. Ao grupo clube das Winx, que são meus amigos que sempre levarei comigo.

E por último a minha última turma, e meus amigos do coração! Laila, Leo, Paulo, Manuela, Rafaela, Renan, Wander, Lucas, Joan, Armando e à minha orientadora Mariana Carneiro. Pessoas que se mostraram um exemplo de companheirismo e união durante esse período difícil (2020 a 2022).

E para finalizar, a todos vocês que de alguma forma participaram da minha vida pessoal e acadêmica, não consigo contemplar todos aqui. Deus me abençoou em ter as melhores pessoas do mundo ao meu redor.

Gustavo Torres Franco

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me guiar, me capacitar e abençoar para realizar todos os meus sonhos, inclusive a conclusão deste ciclo.

Agradeço aos meus pais, por todo amor, apoio e investimento na minha educação, em especial ao meu pai Lucivaldo de Paula Araújo (in memoriam) que infelizmente não está aqui para ver essa conquista, mas sei que isso é fruto do seu amor e trabalho, essa conquista é para você, pai. A minha mãe Jeane Guimarães de Paula por todo amor e sacrifícios feitos durante minha vida.

A minha irmã Agatha Guimarães de Paula, por sempre compartilhar a vida comigo, me proporcionar as melhores histórias e me dar forças, sem ela eu não conseguiria.

Aos meus falecidos avôs Josué de Paula Guimarães (in memoriam) e Luíz Pereira de Araújo (in memoriam), obrigada por todos os ensinamentos e pelas caronas da escola. As minhas avós Oneide Guimarães de Paula e Loíde Fernandes de Paula Araújo, obrigada por cuidarem de mim com amor e fazerem as melhores comidas do mundo. A minha tia Milca Guimarães de Oliveira, pelas orações incessantes e por ser a melhor vizinha do mundo.

A toda minha família em especial aos meus tios Josué e Jadiel pelos bons conselhos, a minha tia Katerine. As minhas primas Jamim, Luiza, Alycia e Ana Lívia pelas melhores histórias. Ao meu tio Eder, por ser um grande exemplo, incentivador e o melhor professor de física que eu tive. Aos meus primos Edmar, Eberson e Edir por serem meus maiores exemplos, pelos conselhos e pelas risadas.

Aos meus amigos que estiveram comigo durante essa trajetória, em especial o Gustavo, minha dupla, por todo companheirismo e carisma, mesmo quando tudo parecia que ia dar errado, deu certo. E não menos importante, aos meus amigos Leonardo, Wander, Paulo, Manuela e Rafaela, vocês tornaram tudo mais divertido. Ao Dennys, por ser meu melhor amigo há tanto tempo que não consigo nem lembrar como essa amizade começou.

Agradeço aos meus professores, profissionais fundamentais em toda minha vida, em especial, minha orientadora Mariana Carneiro, que sempre teve paciência e empatia, que é fonte de inspiração profissional e pessoal.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram de forma direta ou indireta ao longo da minha vida, que me incentivaram e que certamente também fazem parte disso.

Laila Elian Guimarães de Paula Araújo

"Descobrir consiste em olhar para o que todo mundo está vendo e pensar uma coisa diferente"

(Roger Von Oech)

RESUMO

Avaliar a qualidade em serviços, satisfação e fidelidade de clientes se tornou vital para o crescimento de uma empresa e um grande diferencial competitivo dentro do mercado, tendo em vista que setor de serviços é a principal área representante no PIB mundial. Grandes empresas mundiais estão no setor terciários da economia prestando serviços aos clientes nos mais variados ramos, dentre elas a *The Walt Disney Company* uma das maiores empresas de entretenimento e serviços do mundo. Desta forma, o presente estudo tem como objetivo avaliar a qualidade de serviços em uma loja de varejo situada em Belém – PA, utilizando o SERVQUAL e a abordagem Disney para avaliar a qualidade dos processos, a partir do método de estudo de caso com a aplicação do questionário SERVQUAL e um roteiro de entrevistas para verificar a qualidade dos processos internos da organização. O questionário SERVQUAL foi respondido por 60 clientes, onde 30 clientes frequentaram a loja ao menos uma vez no ano de 2022, e 30 clientes que não conheciam a empresa. Os clientes que frequentavam a loja responderam ao questionário de percepção enquanto os clientes que não visitaram a loja no ano de 2022 ou não conheciam responderam ao questionário de expectativa. E então foi possível chegar nos resultados de SERVQUAL onde a dimensão da empatia apresentou o maior *gap* de -0,85 seguido de tangibilidade com -0,53 segurança e prontidão com *gaps* de -0,4 e o mais próximo do padrão, a dimensão confiabilidade com -0,37. Posteriormente foram realizadas entrevistas com base nas magias de atendimento da abordagem Disney com a gerência de loja, a supervisão regional e a análise documental dos manuais de loja, utilizados pela empresa. Com os resultados foi realizado as relações de causa utilizando a abordagem Disney e efeito utilizando o método do SERVQUAL. Por fim, foi realizada uma síntese que permite uma análise detalhada da combinação dos dois métodos, em que as dimensões que apresentaram os maiores *gaps* foram analisadas nas entrevistas, e apontaram o sistema de autoatendimento, como principal responsável pelas baixas notas em todas as sentenças que envolviam o atendimento ao cliente. Por meio da combinação foi possível analisar que por mais que a empresa esteja alinhada em seu discurso em alguns pontos, os clientes não conseguem perceber.

Palavras-chave: qualidade em serviços; ciclo de abordagem Disney; SERVQUAL.

ABSTRACT

Evaluating the quality of services, customer satisfaction and loyalty has become vital for the growth of a company and a great competitive advantage within the market, considering that the service sector is the main representative area in the world PIB. Large world companies are in the tertiary sector of the economy providing services to customers in the most varied branches, among them The Walt Disney Company, one of the largest entertainment and service companies in the world. In this way, the present study aims to evaluate the quality of services in a retail store located in Belém - PA, using SERVQUAL and the Disney approach to evaluate the quality of processes, from the case study method with the application of the SERVQUAL questionnaire and an interview script to verify the quality of the organization's internal processes. The SERVQUAL questionnaire was answered by 60 customers, where 30 customers visited the store at least once in the year 2022, and 30 customers who did not know the company. Customers who frequented the store answered the perception questionnaire while customers who had not visited the store in 2022 or did not know it answered the expectation questionnaire. And then it was possible to arrive at the results of SERVQUAL where the empathy dimension had the largest gap of -0.85 followed by tangibility with -0.53 security and readiness with gaps of -0.4 and the closest to the standard, the dimension reliability with -0.37. Subsequently, interviews were conducted based on the service magic of the Disney approach with the store management, regional supervision and document analysis of the store manuals used by the company. With the results, the cause relationships were performed using the Disney approach and effect using the SERVQUAL method. Finally, a synthesis was carried out that allows a detailed analysis of the combination of the two methods. Where, the dimensions that presented the biggest gaps were analyzed in the interviews, and pointed out the self-service system, as the main responsible for the low grades in all sentences that involved customer service. Through the combination, it was possible to analyze that even though the company is aligned in its speech in some points, customers cannot perceive it.

Keywords: service quality; Disney approach cycle; SERVQUAL.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Artigos por ano de publicação.....	23
Figura 2 – Ferramentas utilizadas.....	23
Figura 3 – Gaps da qualidade em serviços.....	29
Figura 4 – Atividades do estudo de caso.....	42

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Critérios de seleção de estudo	17
Quadro 2 – Critérios de classificação dos artigos	17
Quadro 3 – Características dos serviços segundo Kotler	25
Quadro 4 – Critérios para avaliação e desempenho em serviços	27
Quadro 5 – Dimensões do SERVQUAL	28
Quadro 6 – Características do ciclo Disney segundo Eisner	31
Quadro 7 – Ações para cativar os 5 sentidos	37
Quadro 8 – Critérios da amostra	43
Quadro 9 – Perguntas do questionário	44
Quadro 10 – Seções do protocolo de estudo de caso	47
Quadro 11 – Quadro explicativo dos constructos avaliados	48
Quadro 12 – Quadro explicativo da opinião dos entrevistados	50
Quadro 13 – Aplicação de questionário SERVQUAL e Gap médio	51
Quadro 14 – Expectativa x Percepção análise SERVQUAL - Empatia	53
Quadro 15 – Expectativa x Percepção análise SERVQUAL - Tangibilidade	54
Quadro 16 – Expectativa x Percepção análise SERVQUAL - Segurança	54
Quadro 17 – Expectativa x Percepção análise SERVQUAL - Prontidão	55
Quadro 18 – Expectativa x Percepção análise SERVQUAL - Confiabilidade	56
Quadro 19 – Resumo entrevistas - Magia do atendimento	58
Quadro 20 – Resumo entrevistas - Magia do elenco	60
Quadro 21 – Resumo entrevistas - Magia do cenário	61
Quadro 22 – Resumo entrevistas - Magia do processo	63
Quadro 23 – Resumo entrevistas - Magia da integração	65

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	24
1.1 Organização Do Trabalho	26
2. REVISÃO DO ESCOPO DA LITERATURA	27
2.1 Introdução do Escopo da Literatura	27
2.2 Classificação de Literatura	28
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	31
3.1 Serviços	31
3.2 Qualidade em Serviços	32
3.3 Método De Avaliação – Servqual	34
3.4 Abordagem Disney Para Qualidade Em Serviços	36
3.4.1 A Magia do Atendimento	38
3.4.2 A Magia do Elenco	40
3.4.3 A Magia do Cenário	42
3.4.4 A Magia do Processo	44
3.4.5 A Magia da Integração	45
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
4.1 Tipo e Delineamento da Pesquisa	47
4.2 Survey	48
4.2.1 Construção e Aplicação dos Questionários	48
4.2.2 Análise dos Resultados dos Questionários	50
4.3 Estudo de Caso	50
4.3.1 Protocolo do Estudo de Caso	51
4.4 Coleta de Dados	52
4.4.1 Construção do Roteiro de Entrevistas	53
4.4.2 Análise Dos Resultados Das Entrevistas	54
5. RESULTADOS	56
5.1 Servqual	56
5.2 Análise de Dimensões Servqual	58
5.2.1 Empatia	58
5.2.2 Tangibilidade	59
5.2.3 Segurança	59
5.2.4 Prontidão	60
5.2.5 Confiabilidade	60
5.3 Análise das Entrevistas	61
5.3.1 Magia do Atendimento	61
5.3.2 Magia do Elenco	65
5.3.3 Magia do Cenário	66

5.3.4 Magia do Processo	68
5.3.5 Magia da Integração	69
5.4 Análise do SERVQUAL e Abordagem Disney	71
5.4.1 Empatia	71
5.4.2 Tangibilidade	71
5.4.3 Segurança	72
5.4.4 Prontidão	73
5.4.5 Confiabilidade	73
5.5 Síntese de Análise SERVQUAL e Abordagem Disney	74
6. CONCLUSÃO	76
6.1 Considerações finais	76
6.2 Sugestão de trabalhos futuros	77
REFERÊNCIAS	78
Apêndice 1 – Protocolo de estudo de caso	84
Apêndice 2 - Resumo da revisão do escopo de literatura	89

1. INTRODUÇÃO

O setor de serviços vem ganhando destaque na economia do mundo todo, a maior parte da produção econômica mundial vem de setores de Agricultura, Indústria e Serviços. De acordo com dados do Banco Mundial (2019) os serviços representam 65% do Produto Interno Bruto Mundial. Além de ser um setor com uma alta produtividade e ampla variedade de segmentos contribuindo diretamente para o processo de inovação, e sendo considerado a principal fonte de geração de empregos no mundo (MAIA, 2015; SILVA, *et. al* 2016)

O crescimento do setor de serviços foi uma das mudanças mais emblemáticas do século XX. Em 2021, o setor de serviços no Brasil representou aproximadamente 70% do PIB nacional, atingindo um crescimento anual de 10,9% (IBGE, 2022). De acordo com o Ministério da Economia 54,71% das empresas abertas no primeiro quadrimestre de 2021 são pertencentes ao setor terciário. Logo, a área tem grande representatividade para o cenário econômico brasileiro.

Para Furquim *et al.* (2006), o avanço da economia no decorrer do século XX resultou em profundas transformações referente a produção e consumo dos serviços. Dessa forma, as empresas do segmento de serviços tornam-se mais competitivas e procurando diferenciais para manter-se atrativas para o consumidor. Segundo Eisner (2011) a era atual caracteriza-se como uma era de competitividade a qual é denominada “economia da experiência”, onde produtos e serviços não passam de acessórios para envolver o cliente. Dessa forma, os clientes querem experiências memoráveis e as empresas devem se tornar os facilitadores destas.

Neste cenário, os clientes estão cada vez mais exigentes com suas experiências e a qualidade dos serviços é primordial para o destaque nas organizações, tendo em vista que o cliente tem uma variedade de produtos a sua disposição. Pereira (2013) afirma que a qualidade na prestação dos serviços é uma das principais formas de fidelizar e aumentar o posicionamento da marca no mercado, tornando uma forte maneira de se diferenciar de empresas que oferecem os mesmos produtos.

De acordo com Chiavenato (2007) atendimento ao cliente é um dos atributos de maior importância para o negócio. Lima Neto *et al.* (2018) destacam a importância de medir a qualidade em serviços, justamente porque ele envolve a experiência do cliente.

Para Martins *et al.* (2012) empresas que não se preocupam em mensurar a qualidade do serviço, encontram dificuldades para identificar as necessidades dos clientes, podendo gerar insatisfação com o serviço prestado. Braga *et al.* (2014) ressaltam que o sucesso de uma organização depende da percepção que o cliente tem sobre seus serviços, podendo até perder a

sua competitividade no mercado. Identificar o que esse cliente espera é muito importante para fidelizá-lo e aumentar os lucros.

Para compreender como os clientes percebem a qualidade dos serviços prestados é importante coletar dados que identifiquem a satisfação dos usuários e quais fatores interferem direta ou indiretamente nessa satisfação. Neste estudo o instrumento utilizado é o SERVQUAL, proposto por Parasuraman et al. (1988). A ferramenta procura avaliar o serviço analisando o que os clientes esperam e como eles realmente se sentem sobre o que está sendo oferecido, ou seja, combina as expectativas com as percepções dos usuários, validando assim os parâmetros de satisfação do cliente (CHACON et al. 2022).

Simas (2019) destaca a abordagem Disney como uma estratégia de diferencial competitivo, visto que a companhia detém dos melhores indicadores de satisfação de clientes no mundo. Pereira e Carvalho (2020), acreditam que a Disney se destaca pois se baseia nos princípios de qualidade e encantamento do visitante. As empresas com a marca Disney valorizam o entretenimento e a satisfação do visitante, fornecendo um excelente serviço para encantar ainda mais os clientes. Eisner (2011), evidencia que a magia utilizada na Disney pode ser aplicada a qualquer negócio.

O Ciclo Disney posiciona o cliente no centro, trata do atendimento, elenco, cenário, processo e a integração de cada um deles (EISNER, 2011). De acordo com Eisner (2011) elenco, cenário e processo se unem para oferecer uma experiência no atendimento de qualidade excepcional ao convidado o que impulsiona o sucesso de todas as organizações conhecidas pela excelência no serviço.

Logo, a abordagem Disney será utilizada para avaliar internamente os componentes de atendimento, elenco, cenário, processo e integração da empresa em questão, enquanto o SERVQUAL será a ferramenta utilizada para avaliar a satisfação dos clientes sobre os mesmos componentes citados.

A empresa do estudo não dispõe de ferramentas para analisar a qualidade do serviço oferecido aos clientes e qualidade dos seus processos, a dificuldade ocorre principalmente quanto à mensuração da qualidade e avaliação dos serviços prestados, encontrando dificuldades em obter dados reais de satisfação e fidelidade. Parasuraman *et al.* (1988) destaca que a qualidade percebida por um consumidor é um conceito puramente subjetivo, resultado de uma mescla de fatores, juízos, conhecimentos.

Assim, o desenvolvimento deste trabalho pretende responder o seguinte questionamento: Há divergências entre a qualidade percebida pelo cliente e a qualidade do serviço projetada pela gestão de uma empresa de varejo?

Desta forma, o presente trabalho visa avaliar a qualidade dos serviços de uma loja de varejo utilizando o SERVQUAL e a qualidade dos processos usando a abordagem Disney para Qualidade em Serviço.

1.1 Organização Do Trabalho

O trabalho foi dividido em 6 seções: Introdução, Revisão do Escopo, Referencial Teórico, Procedimentos Metodológicos, Resultados e Considerações finais.

- Seção 1: Foi contextualizado o setor serviços, seu cenário mais recente no Brasil e no mundo, a importância da qualidade na prestação de serviços, mostrando a necessidade da realização desta pesquisa.
- Seção 2: Mostra a revisão do escopo da literatura, sintetizando as pesquisas sobre o tema escolhido com o objetivo de mapear os trabalhos existentes sobre o assunto.
- Seção 3: Explora a base teórica da pesquisa, por meio da bibliografia de vários autores, mostrando o conhecimento acerca de temas como: serviços, qualidade em serviços e suas dimensões, método para a avaliação de qualidade, Abordagem Disney para qualidade em serviços.
- Seção 4: Demonstra os procedimentos metodológicos que serão utilizados no desenvolvimento desta pesquisa, apresentando os seguintes tópicos: tipo e delineamento da pesquisa, etapas da pesquisa, protocolo de estudo de caso, seleção do caso, coleta de dados, análise de dados e organização do estudo de caso.
- Seção 5: Mostra os resultados obtidos através das ferramentas aplicadas na pesquisa.
- Seção 6: Consta as considerações finais feitas a partir da problemática da pesquisa, além das sugestões para trabalhos futuros.

2. REVISÃO DO ESCOPO DA LITERATURA

2.1 Introdução do Escopo da Literatura

A Revisão do Escopo foi feita com o objetivo de ampliar a visão geral a respeito de um determinado tema e os principais conceitos que fundamentam uma área de conhecimento, auxiliando quanto a ampliação, alcance e a natureza das investigações, identificando os principais resultados e as lacunas a serem aprofundadas em outros estudos (PAIVA,2019). Ainda segundo os autores, a revisão do escopo se diferencia das revisões sistemática porque a qualidade metodológica dos estudos incluídos não é critério de avaliação.

Para esse estudo adotou-se como base de dados primeiramente o Google Acadêmico, é uma ferramenta gratuita que permite encontrar vários tipos de trabalhos científicos (artigos de conferências, teses e dissertações, bem como artigos de acesso aberto ou periódicos pagos) em vários idiomas, incluindo português, disponível em repositórios na web ou em sites acadêmicos, e determina com que frequência eles são citados em outras publicações acadêmicas (CAREGNATO, 2011). Posteriormente foi realizada a pesquisa na base de dados Web of Science, com o objetivo de aprofundar ainda mais a busca.

Assim, buscou-se literaturas que tratavam do tema escolhido sendo “Qualidade em Serviços Disney”. Os critérios de avaliação dos trabalhos escolhidos ocorreram conforme consta no Quadro 1 baseado no método de análises indicados por Galvão (2014) em que se deve seguir procedimentos homogêneos.

- Primeiro passo: busca na base Google Acadêmico e Web of Science;
- Segundo passo: aplicação dos critérios de inclusão e exclusão com base na leitura dos resumos e no ano de publicação.
- Terceiro passo: leitura do artigo completo, aplicando os critérios citados.

No estudo em questão primeiramente foi utilizado como base de dados o Google Acadêmico, por se tratar de uma grande base de revistas científicas, livros, processo de congresso e publicações no setor. Além da possibilidade de busca em estudos de diversos países, anos e tipos de publicações. Posteriormente, também foi realizada a pesquisa na base de dados *Web of Science* buscando aprofundar a pesquisa anterior.

Então, dado a importância de se realizar uma revisão do escopo da literatura, definiu-se as bases de dados e linhas de trabalhos que seriam analisados. Utilizando a análise de qualidade em serviços, principalmente envolvendo estudos de casos com aplicação do SERVQUAL e abordagem Disney de qualidade em serviços.

Como guia do critério de seleção de estudo, foi necessário a utilização de parâmetros que norteassem a revisão do escopo da literatura para inclusão ou exclusão do artigo, com base no Quadro 1 onde estão descritos todos os parâmetros de pesquisa.

Quadro 1 – Critérios de Seleção de Estudo

Palavras-chave	Qualidade em serviços Disney
Operador Booleano	AND
Base de dados	Google Acadêmico; Web of Science
Critérios de inclusão	- Trabalho de qualidade em serviços utilizando abordagem Disney - Qualidade em serviços utilizando Servqual - Trabalhos aplicados
Critérios de exclusão	- Trabalho que não utilizam Disney como avaliador de qualidade - Trabalhos Teóricos
Idioma	- Português e inglês
Tipo de documento	- Artigos Científicos, Monografia, Dissertação de Mestrado, Tese de Mestrado.
Ano de publicação	- A partir de 2018

Fonte: Autores (2023)

2.2 Classificação de Literatura

A classificação dos artigos, para estruturação da revisão sistemática seguiu também critérios que deveriam ser descritos para avaliação do estudo com mostra o Quadro 2.

Quadro 2 – Critérios de Classificação dos Artigos

Parâmetros	Descrição
Título	Titulação do estudo e direcionamento para qualidade
Autores	Autores relacionados a obra
Ano	Ano de publicação do artigo
Setor econômico	Setor de atuação da empresa em questão no mercado, possibilitando verificar diversos setores com abordagem Disney
Objetivo	Objetivo do estudo em utilizando a abordagem Disney e Servqual como avaliadores de qualidade
Método de pesquisa	Metodologia e ferramentas aplicadas durante o artigo para análise da qualidade em serviços, e quais métodos foram utilizados para chegada da conclusão

Principais resultados	Resultados obtidos utilizando ambas as ferramentas para análise e avaliação da qualidade
-----------------------	--

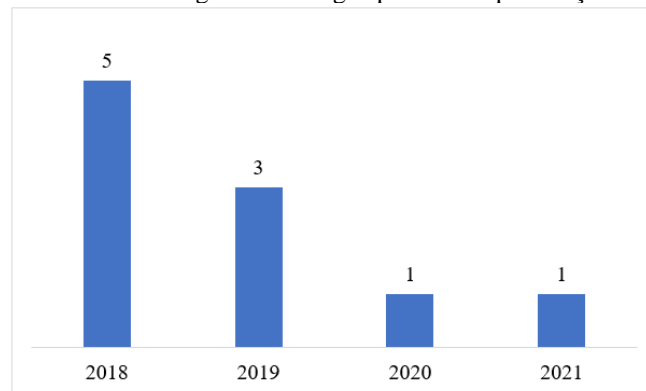
Fonte: Autores (2023)

Os parâmetros, foram selecionados os seguintes estudos que compõe a revisão do escopo, para visualização desde o ano de publicação para o encontro dos resultados encontrados e sugestão para trabalhos futuros, tratados resumidamente conforme apresentado no Apêndice 2.

2.3 Análise e discussão de literatura

No total, foram analisados 20 artigos usando como consideração os parâmetros estabelecidos para inclusão ou exclusão do estudo, foram mantidos 10 estudos que atenderiam tanto no título, quanto no resumo e na leitura por inteiro a contribuição para revisão sistemática. Com base nos estudos finais selecionados, foi observado características como ano de publicação, método de pesquisa e ferramentas utilizadas. A Figura 1 mostra a quantidade de artigos por ano de publicação.

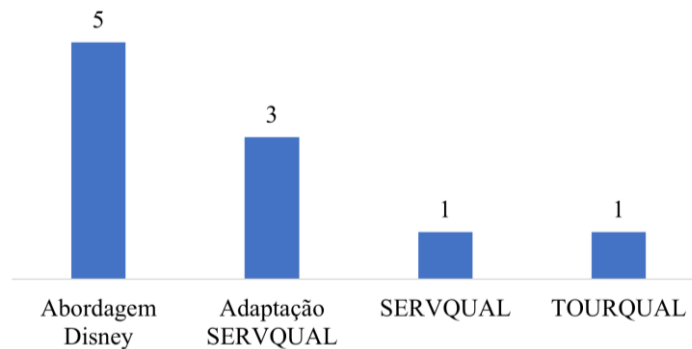
Figura 1 – Artigos por ano de publicação



Fonte: Autores (2023)

Em relação as ferramentas mapeadas nos estudos, é possível verificar na Figura 2 que o uso da abordagem Disney para avaliação da qualidade em serviços juntamente com o método adaptado ao SERVQUAL foram responsáveis por 80% das ferramentas utilizadas nos estudos, os outros 20% foram utilizadas ferramentas como SERVQUAL e TOURQUAL.

Figura 2 – Ferramentas utilizadas



Fonte: Autores (2023)

Como mostra a Figura 2 cinco trabalhos utilizam a abordagem Disney para avaliar a qualidade interna dos serviços, um trabalho utilizou o SERVQUAL para avaliar a percepção externa que os clientes têm do serviço oferecido. Os outros trabalhos utilizaram ferramentas distintas equivalentes ao SERVQUAL para analisar qualidade dos serviços percebida pelos clientes.

Simas (2019) se destaca pela combinação da abordagem Disney e do SERVQUAL com objetivo de analisar a abordagem Disney adaptada ao cenário hospitalar, buscando compreender qual a percepção dos pacientes e dos funcionários em relação a qualidade do atendimento. A melhoria no atendimento foi comprovada através do SERVQUAL e demonstrou que o atendimento superou a expectativa dos pacientes destacando os níveis satisfatórios após a utilização dos pilares de atendimento Disney.

Em um ambiente diferente do hospitalar podemos destacar o trabalho de Silva *et al.* (2018) que foi aplicado em um hotel, com o objetivo de entender qual a percepção dos clientes em relação ao atendimento através da aplicação da abordagem Disney, assim foi possível identificar os pontos fortes e quais deviam ser melhorados utilizando a ferramenta criada pelos autores que avaliava os quesitos “Espetáculo, Cortesia, Segurança e Eficiência”, os resultados indicaram que apesar dos níveis satisfatórios da organização alguns pontos poderiam ser melhorados para que a empresa tivesse excelência no atendimento.

Logo, é notável a necessidade de aprofundar os estudos na abordagem Disney como ferramenta para a avaliação da qualidade dos processos das organizações, levando em consideração o apoio em ferramentas que analisem a qualidade percebida pelos usuários do serviço. Pois, nos estudos selecionados, a conclusão unanime foi de que essa abordagem juntamente com a análise quantitativa da percepção dos clientes se combina para comprovar os resultados em seus locais de aplicação.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta seção serão abordados os conceitos pertinentes para o desenvolvimento da pesquisa, tais como definições de serviços, o entendimento sobre qualidade de serviços, apresentar o método SERVQUAL e suas aplicações para avaliação de qualidade, a importância de conhecer o momento verdade para competitividade de uma organização, e então o ciclo de abordagem Disney referente aos serviços oferecidos, levando em consideração a magia do atendimento, elenco, cenário, processo e integração.

3.1 Serviços

Tradicionalmente, a economia divide a atividade econômica em três setores: primário, secundário e terciário. O setor primário representa a agricultura, pecuária e atividades extrativistas; o setor secundário representa as atividades transformadoras, principalmente a indústria, e o setor terciário representa as atividades de comércio e serviços (LAUS, 2015).

O mesmo autor reforça que o setor serviços é o principal setor econômico nas economias dos países desenvolvidos. Inclui atividades tão variadas como a educação, o comércio, o turismo ou os serviços pessoais.

A definição de serviço para Kotler (1998, p. 412) é:

“Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.”

Serviços são bens de consumo ou intermediários que são principalmente intangíveis e são frequentemente consumidos ao mesmo tempo que são produzidos.

Segundo Kotler (1998) os serviços podem ser caracterizados como mostra o Quadro 3:

Quadro 3 - Características dos Serviços segundo KOTLER (1998)

Intangíveis	Não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes da compra.
Inseparáveis	Não podem ser separados de seus fornecedores, sejam eles pessoas ou equipamentos.
Variáveis	A qualidade deles depende de quem os fornece, bem como de quando, onde e como são fornecidos
Percíveis	Significa que eles não podem ser armazenados para venda ou uso posterior.

Fonte: Adaptado de Kotler (1998)

Segundo Tinoco (2009), nos últimos 90 anos, toda a economia mundial passou por grandes mudanças, de uma baseada em manufatura para uma baseada em serviços. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) ressaltam que nenhuma economia pode funcionar sem a infraestrutura que os serviços proporcionam nas áreas de transporte, comunicação, educação e saúde. Ainda segundo os autores, os serviços são absolutamente necessários para que uma economia funcione e melhore a qualidade de vida.

Para Miranda (2014) a crescente participação do setor de serviços na economia e a necessidade de obter vantagem competitiva criaram desafios para os gestores de serviços. Costa *et al.* (2015) afirma que no cenário de atual globalização os clientes estão cada vez mais exigentes e complexos, e possuem expectativas cada vez maiores nos serviços, ou seja, estão ávidos para que seus problemas sejam prontamente resolvidos.

Kotler e Armstrong (2003, p. 474) ressaltam que: a concorrência que as empresas de hoje enfrentam é a mais acirrada de todos os tempos (...). Para vencer no mercado de hoje, elas precisam transformar-se em peritas não apenas na construção de produtos, mas também na construção de clientes. Para executar um trabalho que entregue valor e satisfação aos clientes melhor do que seus concorrentes as empresas estão investindo na qualidade dos seus serviços.

3.2 Qualidade em Serviços

A qualidade representa um dos principais indicadores de satisfação do cliente com o produto ou serviço oferecido, logo, segundo Garvin (2002, p. 47) é essencial um melhor entendimento para que o termo qualidade possa assumir um papel estratégico dentro de uma organização.

Falconi (2014) destaca que a qualidade de um produto ou serviço está ligada à satisfação total do consumidor, que serve como base de sustentação da lucratividade e sobrevivência de qualquer negócio.

Deming (1990) complementa, que o termo só pode ser designado pelas mãos de quem avalia e na sua opinião subjetiva, onde por exemplo, na visão de um operário ele produz qualidade caso se orgulhe do seu trabalho sabendo que a baixa qualidade na prestação dos serviços pode ocasionar perdas. Então, para se entregar qualidade total, deve-se atender continuamente às necessidades e expectativas dos clientes.

A subjetividade se apresenta como uma das dificuldades de mensuração da qualidade em serviços, além da necessidade da simultaneidade do cliente com o serviço prestado, então deve ser analisado cada padrão de qualidade identificado para os clientes.

Para Vasconcellos (2002), a principal diferença em definir qualidade na prestação de serviços, está na subjetividade e dificuldade em apresentar o que é qualidade, pois clientes reagem de maneiras diferentes para um mesmo serviço prestado.

Uma vez que, cada cliente possui uma determinada percepção sobre qualidade, inclusive, fatores externos e internos podem interferir na experiência de cada cliente, pois, as pessoas exigem e percebem diferentes padrões de qualidade em momentos diferentes da sua vida.

Zeithaml *et al.* (1990) atribuem à qualidade de serviços a discrepância que existe entre as expectativas e as percepções dos clientes sobre um serviço experimentado. A chave para assegurar uma boa qualidade de serviço é obtida quando as percepções dos clientes excedem suas expectativas. Porém, não basta compreender a importância de se fornecer serviços com excelente qualidade, é preciso que haja um processo contínuo de monitoração das percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço, identificação das causas das discrepâncias encontradas e adoção de mecanismos adequados para a melhoria.

Gianesi e Corrêa (1996) propõe 11 critérios usados pelos clientes para avaliação e desempenho da qualidade de um serviço como demonstra o Quadro 4. Os critérios levam em consideração, desde o grau de atendimento e acesso ao serviço, até a estética das instalações.

Quadro 4 – Critérios para avaliação e desempenho de serviços

Critério	Significado
Acesso	Facilidade de acesso Físico (proximidade, praticidade de chegar.
Velocidade	Rapidez para iniciar o atendimento. Rapidez para executar o atendimento/serviço (tempo que decorre desde o início do atendimento até o final da entrega do serviço).
Consistência	Grau de ausência de variabilidade entre a especificação e a entrega do serviço (manter o padrão).
Competência	Grau de capacitação técnica da organização para prestar o serviço.
Atendimento	Grau de atenção dada pelos funcionários de contato, disposição para entender e auxiliar o cliente.
Flexibilidade	Grau de capacitação para alterar o pacote de serviços para que se ajuste à necessidade do cliente.
Custo	Custo para o cliente. Inclui o preço, mas pode incluir custos adicionais como, por exemplo, o custo de ter acesso ao processo.

Integridade	Honestidade, sinceridade e justiça com que o cliente é tratado Confiança de que o prestador de serviços honrará a garantia do serviço caso algo dê errado.
Comunicação	Habilidade do prestador de serviço comunicar-se com o cliente numa forma desejável (Clareza e frequência adequada).
Limpeza	Asseio e arrumação das instalações do serviço.
Estética	Aparência e ambiente das instalações do serviço: Som, Cheiro, Atmosfera etc.

Fonte: Adaptado de Giansesi e Corrêa (1996)

Por fim, existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas para quantificar a qualidade em um serviço, como por exemplo o método de avaliação SERVQUAL, que leva em consideração a medição de satisfação do cliente, a partir da análise da expectativa e percepção de um serviço.

3.3 Método De Avaliação – Servqual

Parasuraman *et al.* (1988) elaboraram uma escala que pudesse analisar qualitativa e quantitativamente, a qual nomearam de SERVQUAL. Ferramenta que poderia medir a satisfação do cliente em relação ao serviço prestado como mostra o Quadro 5.

Quadro 5 – Dimensões SERVQUAL

Dimensões	Definições
Tangibilidade (<i>Tangibles</i>)	Facilidades e aparência física das instalações, equipamentos, pessoal e material de comunicação
Confiabilidade/credibilidade (<i>Reliability</i>)	Habilidade em fazer o serviço prometido com confiança e precisão
Prontidão (<i>Responsiveness</i>)	Disposição para ajudar o usuário e fornecer um serviço com rapidez e resposta e presteza
Garantia (<i>Assurance</i>)	Conhecimento e cortesia do funcionário e sua habilidade em inspirar confiança
Empatia (<i>Empathy</i>)	Cuidado em oferecer atenção individualizada aos usuários

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988)

Parasuraman *et al.* (1988) realizaram um trabalho pioneiro, para medição de qualidade do serviço, que fora baseado no modelo de Oliver (1980), onde o autor afirmava que a satisfação do cliente é a diferença entre a expectativa, o que o cliente imagina e espera do serviço, e o desempenho, o que realmente acontece no serviço.

$$Q_j = D_j - E_j$$

D_j = Valores de medida de percepção de desempenho para característica j do serviço;

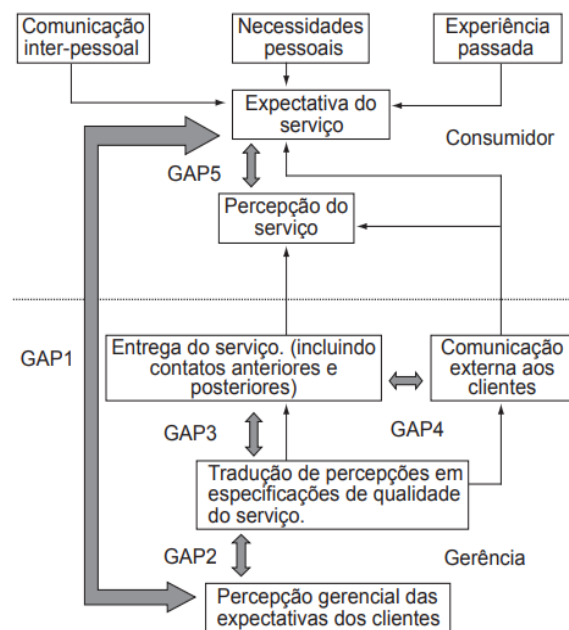
E_j = Valores de medida da expectativa de desempenho para característica j do serviço;

Q_j = Avaliação da qualidade do serviço em relação à característica j .

Para análise da qualidade em serviço usando o método SERVQUAL, os autores analisaram que existia uma diferença entre expectativa e desempenho, intitulada de *gap*, ou seja, uma lacuna não preenchida entre desempenho e expectativa.

Segundo Parasuraman *et al.* (1988) os critérios nomeados de dimensões da qualidade são as características gerais do serviço, que são subdivididas em itens, que moldam o serviço de acordo com a visão do cliente. A Figura 3 remonta os níveis, *gaps* e itens que compõem cada lacuna entre desempenho e expectativa do serviço ao cliente.

Figura 3 – Gaps da qualidade em serviços



Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry apud Pena et al. (1988).

De acordo com análise de Parasuraman *et al.* (1988):

- *Gap 1*, ou a discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção gerencial sobre esta expectativa;
- *Gap 2* compreende a discrepância entre a percepção gerencial das expectativas dos clientes e a transformação destas em especificações de qualidade dos serviços. Por sua vez, as empresas de serviço são altamente dependentes do contato interpessoal para o fornecimento de serviços;
- *Gap 3* corresponde à discrepância entre os padrões e especificações da empresa e o que realmente é fornecido ao cliente;

- *Gap 4* é a discrepância entre a promessa realizada pelos meios de comunicação externa e o que realmente é fornecido. Do modelo fica claro que o julgamento sobre a qualidade dos serviços depende de como os clientes percebem o real desempenho do serviço, a partir de suas próprias expectativas.

- *Gap 5* consiste na discrepância entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço.

Dessa maneira, o método SERVQUAL pode analisar as dimensões e *gaps* que determinado serviço apresenta, através da tangibilidade, confiabilidade, garantia, receptividade e empatia, aspectos analisados principalmente durante o atendimento ao cliente e prestação desse serviço, onde há o contato direto entre cliente e colaborador.

3.4 Abordagem Disney Para Qualidade Em Serviços

A Walt Disney Company ou simplesmente Disney é uma empresa multinacional Estadunidense fundada em 1923 pelos irmãos Walt Disney e Roy Oliver Disney. A empresa foi pioneira no mercado de animação, e então ampliou sua participação na indústria do entretenimento e serviços, possuindo hotéis, parques temáticos, redes de televisão, teatros entre outros (BERBEREIA, 2020).

Segundo Rebelo (2022) desde criança, Walt Disney sempre foi um grande fã do universo da ilustração e das artes, chegando até a vender alguns desenhos para conseguir dinheiro. Ele se comprometeu a atender e superar as expectativas das pessoas desde o início, realizando seus sonhos na forma de serviços. Entre as várias divisões da empresa, a Disneyland é o primeiro parque temático a incorporar a visão de Walt Disney (FRANCO *et al.* 2017).

Segundo Pereira e Carvalho (2020) Walt Disney desejava que, durante a visita a seu parque temático, os visitantes se sentissem dentro de um show. Eisner (2011) destaca que a Disney busca “encantar as pessoas, retirá-las de suas vidas estressantes ou ocupadas demais e conduzi-las por experiências repletas de encantamento e empolgação”.

Os fundamentos de Walt Disney para o sucesso são (EISNER, 2011, p.12):

Desenvolva o melhor produto que puder; dê às pessoas treinamento eficaz para sustentar um atendimento excepcional; aprenda com as suas experiências. E assim terá sucesso. Nunca deixará de crescer e acreditar.

De acordo com o Eisner (2011), o complexo procura superar as expectativas dos seus convidados em todos os momentos, sendo reconhecido no mundo inteiro pela sua obsessão com os detalhes.

Rebelo (2022) ressalta os desafios enfrentados pela Disney, para manter os padrões de qualidade, melhorando continuamente os padrões de serviço para garantir a satisfação e fidelidade do cliente. Um bom atendimento envolve entender as necessidades e desejos do convidado; é por isso que o ciclo de atendimento no Walt Disney World começa de dentro para fora e passa pelas necessidades, desejos, percepções e emoções do convidado.

Para Simas (2019) a Disney possui os melhores indicadores de satisfação de clientes no mundo dessa forma a empresa fideliza seus clientes e consegue criar neles a vontade de voltar. Nader (2020) destaca que a abordagem Disney é utilizada para fazer o convidado feliz, com processos bem definidos, fazendo com que ele sinta a perfeição desses processos.

A Companhia divide seu Ciclo em quatro partes como demonstra o Quadro 6 (EISNER, 2011):

Quadro 6 - Características do Ciclo Disney segundo Eisner (2011)

A Magia do Atendimento	Criar felicidade para pessoas de todas as idades, por toda parte.
Padrões de Atendimento	Segurança, Cortesia, Espetáculo e Eficiência
Sistemas de Atendimento	Funcionário, Cenário e Processos.
Integração	Cada elemento do ciclo se combina para criar um sistema operacional completo.

Fonte: Adaptado de Eisner (2011)

Segundo Eisner (2011), “Magia” não é um termo muito utilizado no mundo corporativo, mas é uma palavra comum entre os círculos executivos da The Walt Disney Company. A magia é facilmente encontrada nos negócios da Walt Disney World.

A magia que envolve a Disney pode ser adequada a qualquer negócio, pois a Disney enfrenta exatamente os mesmos desafios de qualquer empresa: concorrência, dificuldades com mão-de-obra, aprender a firmar parcerias com mais eficácia, satisfação do cliente, entre outros (EISNER, 2011).

Para Simas (2019), os principais conceitos e padrões da abordagem Disney adotados em muitas organizações são: tratar os empregados como clientes, ter ênfase na conexão emocional com a marca, criar o sentimento de perfeição, ter hospedologia em conhecer os seus clientes tanto demograficamente quanto psicologicamente. Logo, a abordagem Disney pode ser utilizada como estratégia para alavancar processos nas organizações.

Nas próximas subseções vamos destacar a importância da abordagem Disney em diferentes pontos, sendo eles: Magia do atendimento, Magia do elenco, Magia do cenário, Magia do processo e Magia da integração.

3.4.1 A Magia do Atendimento

O ciclo de atendimento de qualidade é centrado no tema do atendimento de uma organização. O tema do atendimento é uma declaração simples que, quando compartilhada com todos os funcionários, se torna a força impulsionadora do atendimento. Na Disney, esse tema é: Criar felicidade para pessoas de todas as idades, por toda parte.

A qualidade é muitas vezes utilizada como um sinônimo para a excelência que o cliente encontra no serviço ou produto e deve ser percebida desde sua criação até a realização do serviço e o feedback dado pelos clientes após a entrega (PEREIRA E CARVALHO, 2020). Ainda segundo os autores a Disney se enquadra no conceito de Qualidade Total pois trata seus convidados como foco principal, fazendo tudo para transformar suas experiências em algo mágico que trará memórias marcantes.

Para Tomaszewski (2019), um atendimento de excelência tem potencial para impactar as vendas e a retenção de clientes desde que os produtos e serviços prestados sejam consistentes com a qualidade do serviço prestado, pois o resultado só pode ser positivo se todas as partes trabalharem em conjunto.

O ciclo de Atendimento na Disney, começa no centro do circuito, com as necessidades, desejos, percepções e emoções dos convidados. A Disney chama a arte e a ciência de conhecer e entender os clientes de “guestologia” – neologismo derivado de “*guest*”, a palavra em inglês para “convidado” (EISNER, 2011).

Segundo o Eisner (2011) a “Guestologia” é um termo da Disney para pesquisa de mercado e cliente é o trabalho de descobrir quem são os convidados e entender o que eles esperam quando chegam para uma visita. O tempo e o esforço do Walt Disney World dedicados ao aprendizado dos convidados ressaltam a importância da Guestologia para o sucesso de qualquer organização que queira ser destaque na qualidade do serviço.

A bússola da Guestologia consiste em quatro partes (EISNER, 2011):

1. Necessidades: o que os clientes precisam;
2. Desejos: traços menos evidentes que definem os propósitos mais profundos do cliente;
3. Estereótipos: o que os clientes esperam que a sua empresa/seus funcionários aparentem ser;
4. Emoções: o que os clientes sentem em contato com sua empresa;

Na Disney, todos os dias são coletados inúmeros dados, seja nos portões dos parques ou em pontos de acesso pelo complexo, ou até mesmo pontos de escuta que foram criados pelos

parques com o intuito de responder perguntas dos convidados, solucionar problemas e coletar informações. O elenco (funcionários), por sua vez, possui um papel muito importante, pois ele irá coletar informações e opiniões por parte dos seus convidados (clientes) e a transmissão desses dados é parte essencial do seu trabalho (EISNER, 2011).

Segundo o Eisner (2011) são feitos estudos de utilização, que também contribuem para o banco de dados e fornece para a organização insights importantes sobre o seu público, como o horário que normalmente os convidados optam por ir visitar cada atração em específico, o número de convidados que utilizam os sistemas de transporte a cada hora, as taxas de ocupação dos resorts, dentre outras informações fundamentais para um bom plano estratégico de atendimento.

Todo os levantamentos são realizados regulamente, tendo em vista que as pessoas mudam e ele se aplica às expectativas. Assim, com o intuito de assimilar as mudanças, o setor de “guestologia” ajuda a monitorar o cenário em constante evolução e oferece as informações necessárias para ajustar a prestação do atendimento de acordo com as expectativas dos convidados.

O complexo Walt Disney World tem seu foco na experiência do consumidor e tenta evitar de inúmeras maneiras qualquer tipo de insatisfação, tendo como seu objetivo primário gerar memórias felizes que são transformadas em sentimentos positivos sobre a corporação e todos os serviços prestados por ela.

Segundo o Eisner (2011) no Walt Disney World, os padrões de atendimento, assim como o tema do atendimento, estão profundamente enraizados na história do negócio de atrações da empresa.

Em 1955, o consultor de treinamento Van France e Dick Nunis, que se tornou presidente do conselho da *Walt Disney Attractions* na época, criou o curso de orientação para os primeiros funcionários da Disneylândia, tendo com base no principal tema da instituição, “criar felicidade” o que mais tarde foi reformulado e passou a ser conhecido até os dias de hoje como os quatro componentes de um “bom show” (EISNER, 2011).

Segundo Eisner (2011), os quatro elementos de Dick eram Segurança, Cortesia, Espetáculo e Capacidade (que mais tarde passou a ser chamada de Eficiência) e hoje eles também constituem os padrões de atendimento do Walt Disney World. Os quatro elementos de Dick assemelham-se as cinco dimensões da qualidade descritas por Parasuraman *et al.* (1988) que são: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade.

Eles representam como o tema do atendimento é concretizado e oferecem um conjunto de crivos que ajudam os funcionários da Disney a avaliar e priorizar as ações que contribuem para a experiência do convidado (EISNER, 2011).

Dessa forma, a magia do atendimento é o grande diferencial do mundo Disney. Para Silva (2019) as empresas do setor terciário que são voltadas a satisfação dos clientes tendem a ter uma cultura que valoriza o atendimento de qualidade a qual só é possível através denominado “Magia do Elenco” que será discutido na seguinte subseção.

3.4.2 A Magia do Elenco

As diferenças da Disney estão intimamente relacionadas ao tratamento dos funcionários, chamado “elenco”, que são as estrelas da companhia, são os responsáveis pela magia do parque e do hotel. A presença deste elenco é fundamental para atingir objetivos de uma cultura bem disseminada. O trabalho em equipe é o segredo do bom atendimento (EISNER, 2011).

Para Eisner (2011) o elenco, naturalmente, é constituído dos funcionários que trabalham na organização. Se você parar para pensar nas organizações conhecidas pela excelência no atendimento, perceberá que os funcionários sempre vêm à mente como uma fonte crítica de prestação do atendimento. Silva (2019) ressalta que os funcionários têm um papel estratégico porque são vistos com representantes do serviço e ficam em contato próximo com os clientes.

Eisner (2011) também destaca que os membros do elenco estão a todo minuto proporcionando uma experiência contínua para seus convidados e atentos a todos os detalhes a sua volta.

Segundo Walt Disney “Você pode sonhar, criar, projetar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo [...], mas são necessárias pessoas para fazer do sonho uma realidade”. Shiozawa (1993) afirma que a qualidade no atendimento está diretamente relacionada ao tratamento que é dado pelas organizações aos funcionários do atendimento. Eles tendem a tratar os clientes da forma como são tratados pela organização.

Chiavenato (1999), destaca que as pessoas são principal força de uma organização, são os colaboradores da empresa que trazem sucesso, o funcionário se torna o maior diferencial competitivo de uma empresa.

Em 1955, Walt criou a *Disney University*, a primeira universidade corporativa, para garantir que os novos funcionários entendessem e prestassem o atendimento que ele vislumbrava no inigualável novo parque (EISNER, 2011).

No ciclo de atendimento de qualidade, a força de trabalho, ou elenco, representa um sistema crítico para a concretização tanto do tema quanto dos padrões de atendimento. “é uma chance de conquistar um cliente ou perder um cliente”. Eisner (2011) afirma que a Disney tenta fazer que os membros do elenco sintam que fazem parte de uma família.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2010, p. 340):

Existe uma crescente evidência de que os investimentos em treinamento estão associados ao aumento da lucratividade no longo prazo, e que as empresas que reorganizam suas operações com base em programas como trabalho em equipes e círculos de qualidade conseguem maior produtividade se esses programas estiverem em sintonia com a educação do trabalhador.

A primeira coisa que novos membros do elenco fazem é a aprender como prestar o atendimento de qualidade característico do Walt Disney World. Todos os membros do elenco recém-contratados estreiam na Disney com o *Traditions*, um programa de orientação de um dia apresentado na *Disney University*. O *Traditions* oferece muitas informações relevantes e práticas, membros veteranos do elenco atuam como facilitadores do treinamento (EISNER, 2011).

O treinamento interno é dado através da Disney University, que tem como objetivos (EISNER, 2011):

1. Habituar os novos funcionários aos fundamentos da cultura corporativa;
2. Cultivar os valores, comportamento e as tradições da Walt Disney World;
3. Engajá-los a fazerem parte do ambiente como um todo e se sentirem felizes em estar trabalhando na Disney;
4. Apresentar as normas essenciais de segurança.

Para Nader (2020), os atores são ensinados a compreender o valor de um sorriso no rosto e na voz e a importância de atrair convidados. Pode não ser possível dar valor quantificável à magia da experiência Disney, mas isso não significa que ela não desempenhe um papel poderoso no complexo.

Segundo Tomaszewski (2019) a postura de um funcionário durante o atendimento refere-se à forma como se comporta, olha, gesticula, fala e até se veste. É fácil de detectar porque o atendimento, reflete seu estado emocional. A adequação da postura varia de acordo com a fisiologia corporal, pois está intimamente relacionada à emoção que está sendo sentida e ao ambiente em que se encontra.

O elenco é responsável por garantir que a mensagem transmitida é coerente ao tema e aos padrões de atendimento, sustentando assim o espetáculo. Contudo, é no cenário que a magia acontece, na próxima subseção vamos mostrar a importância do local onde os negócios são conduzidos.

3.4.3 A Magia do Cenário

O cenário refere-se na linguagem da Disney, ao espaço em que os clientes estão, desde a chegada, a utilização de serviços e atrações, o descanso, o consumo de alimentos e bebidas. "A importância de gerenciar o efeito do cenário sobre a experiência do convidado pode ser resumida em três palavras: Tudo faz diferença" (EISNER, 2011)

De acordo com Eisner (2011), o cenário é onde quer que os clientes estejam, independentemente do tipo de local, seja um hospital, um site, ou um centro de telemarketing. O cenário vivenciado pelo cliente tem um papel importante da sua visão com o serviço prestado, logo, todos os detalhes são importantes para trazer a máxima experiência ao convidado.

Nesse sentido, Walt Disney cria a unidade de negócio “*imagineering*” (Imaginação + engenharia) grupo que fica responsável pela criação de todos os Resorts, parques temáticos e atrações, empreendimentos imobiliários, pontos de entretenimento para pontos personalizados para diferentes localizações.

Os *Imagineering* devem seguir os seguintes mandamentos (EISNER, 2011):

1. Conheça o seu público;
2. Entre na pele dos seus convidados;
3. Organize o fluxo de pessoas e ideias;
4. Crie um ímã visual: oriente e atraia os seus clientes;
5. Use linguagem visual: a mensagem que você quer passar para o cliente pode ser transmitida através das cores e formas de um cenário;
6. Evite excessos, crie surpresas;
7. Conte uma história por vez;
8. Evite contradições – mantenha a identidade;
9. Cada grama de atenção proporciona uma tonelada de prazer;
10. Continue assim.

A *Disney Imagineering* existe para que as visitas nos parques da Disney sejam como adentrar em um show, que conta uma história diferente a cada cenário visitado. São através dos

cenários e dos detalhes que o convidado vai sentir as emoções que o ambiente foi projetado para sentir, seja por meio de sons, aromas ou pelas cores (Tomaszewski, 2019).

A empresa acredita firmemente, como Walt acreditava, que a atenção obsessiva aos detalhes em todos os aspectos é a chave para entregar uma experiência espetacular que motivará os convidados a continuarem voltando. (YAMAGAMI, CAPODAGLI, JACKSON, 2011, p.110).

A ideia de Walt era criar um lugar onde as pessoas viveriam experiências que não pudessem encontrar em nenhum outro lugar. De seus planos surgiram o Magic Kingdom, que seria uma réplica moderna da já existente Disneylândia, porém cercada por hotéis, áreas de lazer, transportes, restaurantes, lagos, barcos e todos os tipos de atividades recreativas, e o Epcot ou Protótipo Experimental da Comunidade do Futuro. O objetivo era que esses pudessem estar sempre em mutação, testando novas ideias e técnicas. (NADER, 2020).

Walt prezava que o público não tivesse contato com mundo em qual vivem, enquanto estiverem no parque. Para isso, Walt construir um muro de terra ao redor das propriedades, para delimitar fisicamente as fronteiras e impedir distrações externas, para que os convidados aproveitassem e vivessem cada cenário (EISNER, 2011), então, seria necessário que os componentes do cenário fossem alinhados com os objetivos. A seguir, são apresentados os componentes do cenário de acordo com Eisner (2011):

- Projeto arquitetônico
- Paisagismo
- Iluminação
- Cores
- Sinalização
- Design de orientação no piso
- Textura da superfície do piso
- Pontos de referência e placas de orientação
- Detalhes internos/externos
- Música/som ambiente
- Cheiros
- Experiências táteis
- Sabores

O Quadro 8 mostra os componentes importantes do cenário pois complementam e instigam que os cinco sentidos do convidado sejam ativados:

Quadro 7 – Ações para cativar os 5 sentidos

Sentidos	Ações
Visão	Utilizam de cores padrões que façam referência ao local; Detalhes em objetos; Construções retiradas do mundo imaginário
Audição	Sons, Vibrações, variações e timbres sempre positivos e controlados.
Olfato	Pontos estratégicos com cheiro de comidas que remetem a sensação de estar em um filme; Padarias; Carros de pipoca
Tato	Interação entre convidados e elenco fantasiados; uso de respingos de água em atrações
Paladar	Mais de 300 restaurantes de culinária global

Fonte: Adaptado Eisner (2011)

Para Batista (2013), os cinco sentidos do convidado podem ser utilizados para fazer “apelos sensoriais” que quando trabalhados cuidadosamente podem influenciar o consumidor a distinguir uma marca dos concorrentes. Pereira (2014) ressalta que a experiência de compra pode ser valorizada quando engloba os sentidos, aumentando a probabilidade de tornar os clientes satisfeitos.

Segundo Pereira (2014), quando uma loja investe em um ambiente agradável, estimulando os sentidos do cliente, a probabilidade desse cliente concluir a compra aumenta e mesmo que ele não finalize a compra de forma imediata, ocorre ali uma experiência que aumenta a sua preferência pelo estabelecimento.

Dessa forma, adotar estratégias que criem um cenário único pode transformar positivamente a experiência do cliente, melhorando a qualidade dos serviços oferecidos, mas, para garantir que tudo ocorra da maneira correta precisamos entender a magia do processo que será destacada na próxima subseção.

3.4.4 A Magia do Processo

Campos (2014) afirma que processo é como um conjunto de causas que podem provocar um ou mais efeitos. Uma atividade é um processo, um conjunto de ações (causas), ordenadas e sequenciadas para atingir um ou mais resultados (efeitos). Os processos, no sentido mais amplo, são uma série de ações, mudanças ou funções combinadas para produzir um resultado. Eles combinam recursos humanos (elenco) e físicos (cenário) de várias maneiras para produzir diferentes resultados.

A Disney como todas as empresas também enfrenta dificuldade em contornar alguns processos que causam reclamações entre os clientes. Uma das principais causas de reclamação é o tempo de espera na fila, o que é comum devido número de visitas. Como estratégia, o complexo aplicou três soluções para melhorar o processo (EISNER, 2011):

1. Otimizar a operação do produto e dos serviços: utilizar seus recursos para minimizar o tempo de espera, como disponibilizar alguns serviços prioritários e acesso diferenciado aos melhores clientes;
2. Otimizar o fluxo de convidados: fornecer escolhas de como usufruir seu tempo;
3. Otimizar a experiência na fila: instruir os convidados a conduzir seu passeio de forma eficiente dentro do parque temático, assim como entretê-los testando alguns produtos previamente. Dessa forma, minimiza o desconforto do cliente.

Tomaszewski (2019) destaca que um processo bem estruturado fornece para o cliente uma experiência fluida, que, através de um elenco bem treinado e um cenário adequado, proporciona para o cliente uma experiência encantadora e interrupta. Para que tudo aconteça da forma esperada, agregando valor a experiência do cliente é preciso que as áreas estejam integradas, por isso, na próxima subseção entenderemos a importância da “Magia da Integração”.

3.4.5 A Magia da Integração

Integração é o processo de reunir todos os elementos do atendimento de qualidade para criar uma experiência completa. Os convidados estão cercados por todas essas coisas, mas conceitos como padrões e sistemas de atendimento constituem a infraestrutura do ciclo de atendimento de qualidade e, como muitas infraestruturas, ela é evidente ao cliente (EISNER, 2011).

Para Eisner (2011) o atendimento de qualidade é definido como prestar atenção aos detalhes e superar as expectativas. A integração ajuda a identificar com quais detalhes lidar e quais expectativas superar.

Silva (2013) defende que a informação é um recurso estratégico para as organizações empresariais, tornando-se uma vantagem competitiva ao apoiar os processos decisórios dos gestores. Também afirma que fornece informações confiáveis no momento certo facilita a atuação efetiva nos pontos vulneráveis de uma organização, causando melhoria em processos, setores ou departamentos ineficientes.

Para Da Silva e Vicente (2019), o nome Disney possui uma ferramenta organizacional que envolve objetivos, visão, missão, indicadores, metas e valores, sendo traduzido em etapas por meio de um planejamento estratégico dentro de um modelo de pensamento estratégico.

Eisner (2011) ressalta:

Quando os elementos de um sistema são adequadamente integrados, o resultado é um enorme impulso de progresso. O valor de toda a organização aumenta, excedendo a soma de suas partes. Esse efeito multiplicador ocorre porque a operação eficaz de um sistema não apenas atinge as próprias metas como também apoia e ajuda as metas dos outros sistemas.

O tema do atendimento gera padrões. Os padrões são definidos e ofertados utilizando três sistemas básicos que todas as organizações possuem: pessoal, ativos físicos e processos. E, por fim, todos os três sistemas são integrados e alinhados (EISNER, 2011).

Beppler e Pereira (2013) destacam que o Planejamento Estratégico é uma das vantagens que uma empresa pode adotar para estimular a integração, enfrentar problemas e aproveitar as oportunidades. Essa visão se compara com os elementos da Magia Prática apresentada pela abordagem Disney (SILVA e VICENTE, 2019).

Por fim, percebe-se a importância da integração de todos os elementos que compõe a abordagem Disney para qualidade em serviço, evidenciando porque a Disney é referência mundialmente na Qualidade de Serviços.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico será definida a classificação da pesquisa; etapas da pesquisa; procedimentos de coleta de dados, informações, organização e avaliação de resultados. Para realizar esta pesquisa, serão combinados dois métodos de estudo, sendo o primeiro um *survey* e o segundo um estudo de caso.

4.1 Tipo e Delineamento da Pesquisa

A pesquisa é caracterizada como uma pesquisa combinada de *survey* e estudo de caso. Segundo Mineiro (2020) o *survey* se caracteriza como uma investigação onde a descoberta só se dá através de perguntas diretas ao sujeito da pesquisa. Para Forza (2002) os *surveys* podem ser exploratórios (adquirir uma ideia inicial sobre um tema e fornecer base para um *survey* mais detalhado), confirmatórios (testar uma teoria), ou descritivos (entender a relevância de certo fenômeno na população, com objetivo de fornecer subsídios para a construção de teorias ou seu refinamento).

Para Martins *et al.* (2013), o estudo de caso é considerado um dos métodos de pesquisa mais importantes em engenharia de produção, contribuindo diretamente para a criação de novas teorias. Yin (2001) define o estudo de caso como uma investigação empírica que investiga fenômenos contemporâneos em um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos.

O estudo de caso é o melhor método para responder as questões de “por que” e “como”, pois investiga uma situação em seu ambiente natural. A definição de pesquisa pode mudar à medida que o projeto se desenvolve, já que no início do estudo ela é tratada como uma tentativa de investigação com diversas fontes de evidências (MARTINS; MELLO; TURRIONI, 2013). O presente estudo, caracteriza-se como um único estudo de caso com várias fontes de evidências.

Eisenhardt (1989) destaca que para conduzir adequadamente um estudo de caso, os pesquisadores devem utilizar múltiplas fontes para coleta de dados, com o intuito de tornar possível a triangulação das informações obtidas durante as entrevistas.

Segundo Cauchick *et al.* (2010) as múltiplas fontes de coleta de dados, aumentam a vantagem de uma coleta de dados mais rica e profunda, além de dar oportunidade para observações mais detalhadas.

O caso foi escolhido dando importância ao objetivo do trabalho, que visa avaliar a qualidade dos serviços de uma loja de varejo utilizando a abordagem Disney para Qualidade em Serviço, tendo em vista que a loja não dispõe de instrumentos para tanto.

Sendo assim, o estudo será realizado em uma loja de varejo situada em Belém do Pará, a empresa possui sessenta e três anos de mercado, com filiais nos estados do Ceará, Piauí, Maranhão e Pará. A filial em questão tem três anos de existência, sendo uma das lojas mais recentes da empresa.

A pesquisa será desenvolvida como uma forma eficaz de aplicar os métodos de survey e estudo de caso, utilizando como base as etapas descritas por Martins *et al.* (2013) conforme mostra a Figura 4. A survey foi desenvolvida para a aplicação do SERVQUAL, enquanto que o estudo de caso foi desenvolvido para observar aspectos internos da organização a luz da abordagem Disney.

A seguir, são especificadas adequadamente as etapas para o estudo em relação ao estudo de caso.

4.2 Survey

Os métodos de *survey* são usados para estudar uma amostra de uma população (MINEIRO, 2020). Para o presente estudo foram escolhidas pessoas que se enquadrassem nos requisitos mostrados no Quadro 08.

Quadro 08 – Critérios da Amostra

Critérios	Requisitos
Sexo	Ambos os sexos
Idade	A partir de 18 anos
Característica específica	Pessoas que frequentam lojas de utilidades para o lar.

Fonte: Autores (2023)

O questionário foi desenvolvido na ferramenta *Google Forms* e enviado por meio da plataforma *WhatsApp* para as pessoas que se enquadravam nos critérios descritos no Quadro 09.

4.2.1 Construção e Aplicação dos Questionários

Para avaliação da qualidade em serviços utilizando o método SERVQUAL foi elaborado e aplicado um questionário estruturado com questões diretas e fechadas. O formulário foi redigido com fundamentação nas dimensões da qualidade em serviços (Tangibilidade,

empatia, segurança, confiabilidade, Responsabilidade) conforme Quadro 09. O instrumento foi adaptado para uma loja do varejo, com 14 sentenças para expectativa e 14 sentenças para percepção. As sentenças da expectativa visam captar qual modelo ideal de uma loja de varejo os clientes esperavam, e as percepções, como os clientes avaliam o desempenho da loja. As perguntas poderiam ser respondidas utilizando escalas de consenso de 1 a 5, sendo 1- Péssimo e 5- Excelente.

Quadro 09 – Perguntas do questionário

Dimensão	Itens	Expectativa	Percepção
Tangibilidade	1	O estabelecimento deve ter instalações físicas visualmente atraentes.	O estabelecimento tem instalações físicas visualmente atraentes.
	2	O estabelecimento deveria expor os produtos de forma organizada e limpa.	O estabelecimento expõe os produtos de forma organizada e limpa.
	3	O estabelecimento deveria ter acesso para os deficientes físicos.	O estabelecimento possui acesso para os deficientes físicos.
	4	O estabelecimento deveria ter banheiros higienizados.	O estabelecimento possui banheiros higienizados.
Empatia	5	O Atendimento ao cliente deveria ser considerado o principal objetivo do colaborador.	O Atendimento ao cliente é considerado o principal objetivo do colaborador.
	6	O colaborador deveria executar o serviço de forma que supra as necessidades do cliente.	O colaborador executa o serviço de forma que supra as necessidades do cliente.
Segurança	7	A empresa deveria funcionar em horários convenientes para os clientes	A empresa funciona em horários convenientes para os clientes
	8	A empresa deveria oferecer aos colaboradores treinamentos para atender todos os clientes.	A empresa oferece aos colaboradores treinamentos para atender todos os clientes.
	9	O estabelecimento deveria estar em local de fácil acesso para os clientes	O estabelecimento está em local de fácil acesso para os clientes
Confiabilidade	10	O estabelecimento deveria cumprir os preços prometidos aos clientes.	O estabelecimento cumpre os preços prometidos aos clientes.
	11	O estabelecimento deveria passar confiança nos serviços oferecidos aos clientes.	O estabelecimento passa confiança nos serviços oferecidos aos clientes.
	12	A qualidade de atendimento e mercadorias da loja deveriam atender as necessidades dos clientes.	A qualidade de atendimento e mercadorias da loja atendem as necessidades dos clientes
Prontidão	13	O estabelecimento deveria cumprir com o horário comercial todos os dias.	O estabelecimento cumpre com o horário comercial todos os dias

14	Os colaboradores deveriam de forma rápida o suficiente atender os clientes, para evitar muito tempo de fila.	Os colaboradores atendem de forma rápida o suficiente os clientes, para evitar muito tempo de fila
----	--	--

Fonte: Autores (2023)

No Quadro 09 mostra-se as questões abordadas na *survey*, com as devidas dimensões do SERVQUAL, sendo, 4 perguntas para tangibilidade, 2 para empatia, 3 para segurança, 3 para confiabilidade e 3 para prontidão.

O questionário online através da ferramenta *Google Forms*, foi aplicado durante um mês, em que foram obtidas 60 respostas, entre clientes e não clientes, sendo 30 pessoas que haviam frequentado a loja pelo menos uma vez no ano de 2022 responderam às perguntas de percepção, ou seja, qual a sua visão em relação ao desempenho de qualidade da loja, levando em consideração as 5 dimensões do SERVQUAL. Os outros 30 entrevistados responderam que não conheciam a loja, ou não haviam frequentado no último ano, portanto foram orientados a responder as sentenças de expectativa, como imaginavam ser uma loja ideal no ramo do varejo.

4.2.2 Análise dos Resultados dos Questionários

Após a coleta das sentenças respondidas no *Google Forms* foi possível analisar as amostras e realizar a comparação entre Expectativa x Percepção dos entrevistados, podendo assim, dimensionar os *gaps* e avaliar a qualidade de serviços ideais e serviço de fato oferecido na loja.

Para tanto, foi necessário identificar a nota média de cada sentença de percepção e subtrair das respostas de expectativa para mesma sentença. Chegando assim no *gap* médio, o *gap* representa a lacuna existente entre Expectativa e Percepção. (COELHO, 2004 apud OLIVEIRA e FERREIRA, 2009). Quando se obtém um resultado negativo, indica-se que as percepções do serviço prestado estão abaixo das expectativas criadas para o mercado, caso seja positiva os serviços atendem as expectativas.

4.3 Estudo de Caso

Para Martins *et al.* (2013) uma característica distintiva do estudo de caso em relação a outros métodos de pesquisa é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências (documentos, artefatos, entrevistas e observações).

Existem três tipos principais de estudos de caso: exploratório, explanatório e descritivo, dependendo dos objetivos que serão utilizados. Os estudos de caso exploratórios

servem como estudos piloto de projetos, hipóteses, ferramentas e procedimentos. É utilizado quando se conhece pouco ou nenhum entendimento de um fenômeno que está ocorrendo ou está ocorrendo no campo de estudo (MARTINS *et al.*, 2013).

Pelo fato do objetivo de o trabalho tratar da avaliação da qualidade em serviços em loja de varejo, demanda-se evidências de pesquisa mais profundas e por isso, múltiplas fontes. Logo, se justifica o método de estudo de caso, sendo caracterizado como exploratório.

Eisenhardt (1989) apontou que os estudos de caso muitas vezes combinam vários métodos de coleta de dados, como documentos de arquivo, entrevistas, questionários e observações. A evidência pode ser qualitativa (texto), quantitativa (numérica) ou ambas. Podendo incluir outras fontes como: observações pessoais, questionários, conversas informais, participações em reuniões ou eventos entre outras.

Segundo Voss *et al.* (2002), um princípio fundamental da coleta de dados de estudos de caso é a triangulação, a combinação e uso de diferentes métodos para estudar o mesmo fenômeno.

Woodside e Wilson (2003) apontam que a triangulação normalmente inclui: observação direta do pesquisador no ambiente do caso, pesquisas usando perguntas dos participantes do caso para interpretar e interpretar dados operacionais e análise de documentos escritos e dada a localização do ambiente do caso estudado.

Por meio da triangulação, pode-se abordar possíveis questões sobre a validade da estrutura, pois várias fontes de evidência fornecem essencialmente várias avaliações da estrutura (YIN, 2001).

Dessa forma, a triangulação foi feita usando documentos da empresa e entrevistas com o Supervisor Comercial e o Gerente, sendo que a principal finalidade é enxergar possíveis os elementos da organização associados à abordagem Disney. Posteriormente, foi realizada a comparação com os dados da abordagem Disney com o *survey*, de maneira a compatibilizar os resultados obtidos da satisfação dos clientes e elementos da organização, inspirado no trabalho de Simas (2019).

A seguir, são descritas etapas da realização do estudo de caso.

4.3.1 Protocolo do Estudo de Caso

Segundo Voss *et al.* (2002) parte do protocolo é um conjunto de perguntas usadas na entrevista. Como o formato de um funil, que inicia com perguntas abertas e que vão se tornando

mais específicas à medida que a entrevista avança, deixando as perguntas mais detalhadas para o final.

Yin (2001) destaca que o protocolo de estudo de caso é uma das principais estratégias para melhorar a confiabilidade do estudo. O protocolo contém a ferramenta (questionário), mas também contém os procedimentos e regras gerais a serem seguidas para utilizar a ferramenta, contendo também instruções para a coleta de outras evidências.

Martins, Mello e Turrioni (2013) descrevem que o protocolo de estudo de caso deve seguir as seguintes Seções demonstradas no Quadro 10:

Quadro 10 - Seções do Protocolo de Estudo de Caso

Seção	Conteúdo
Visão geral do projeto de estudo de caso	Descreve a pesquisa e os objetivos do estudo.
Procedimentos de campo	Desenvolve como será feito o acesso a organização, como os dados serão coletados e define as fontes de informações.
Questões de estudo	Enquadra as perguntas que serão realizadas.
Guia para o relatório do estudo de caso	Abrange o resumo dos dados obtidos com as informações importantes.

Fonte: Adaptado Martins *et al.* (2014)

Para Martins *et al.* (2013), a coleta de dados deve ser enriquecida com vários entrevistados, porque apenas um entrevistado pode levar a resultados subjetivos e tendenciosos, pois não possui todo o conhecimento necessário.

O protocolo do estudo foi desenvolvido conforme mostra o Apêndice 1, considerando o objetivo da pesquisa e buscando atender aos critérios estabelecidos.

4.4 Coleta de Dados

A partir da seleção do caso, métodos e técnicas devem ser determinados para a coleta de dados. Nesse sentido, múltiplas fontes de evidências devem ser empregadas. Segundo Miguel (2007) normalmente, são consideradas entrevistas (estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas), análise de documentos, observação direta, embora de forma restrita pode-se incluir o *survey*.

Yin (2001) ressalta que nenhuma dessas fontes tem vantagem indiscutível sobre as demais e, de fato, são complementares.

Voss *et al.* (2002) defende que o primeiro contato ideal deve ser com um funcionário que possua um determinado nível da empresa, que possa servir como contato inicial, apontando

os candidatos mais adequados para a coleta de dados e que possa oferecer apoio para realizar a pesquisa necessária.

4.4.1 Construção do Roteiro de Entrevistas

Foi desenvolvido um roteiro de entrevista semiestruturada. Para Dos Santos *et al.* (2021), a entrevista é considerada semiestruturada quando o entrevistador usa um roteiro para entrevista, sendo flexível em sair do roteiro para que o entrevistado possa desenvolver sobre a pergunta.

O roteiro de entrevista foi respondido pelos gestores da filial estudada. Logo, as entrevistas foram realizadas individualmente com cada respondente, no tempo de aproximadamente 25 minutos cada e os dados foram tabulados no Excel. Dessa forma, esta segunda etapa de coleta tem como foco avaliar a visão dos colaboradores da empresa acerca dos processos para a prestação de serviços, a luz dos conhecimentos da abordagem Disney.

Para a realização da entrevista, foi desenvolvido um roteiro no qual foram avaliados constructos. Os constructos são elementos extraídos da literatura que representam um conceito que será verificado empiricamente. Então, a partir desses constructos, as hipóteses podem ser estabelecidas (MIGUEL, 2020). Para o presente estudo os constructos serão relacionados à abordagem Disney sendo: Magia do atendimento, magia do elenco, magia do cenário, magia do processo e magia da integração, conforme mostra o Quadro 11.

Os constructos e as variáveis foram construídos com base na revisão da literatura e formaram os tópicos do roteiro da entrevista. Os pesquisadores solicitaram que cada entrevistado comentasse sobre os tópicos (constructos) e após as respostas do entrevistado era avaliado se o entrevistado relatou sobre as variáveis de pesquisa investigadas, o que é uma característica de entrevistas semiestruturadas. Para Miguel (2007), as variáveis definem meios de controlar a coleta de dados, no sentido de guiar as respostas que o pesquisador busca que os entrevistados respondam.

Quadro 11 – Quadro explicativo dos constructos avaliados

Constructos	Variáveis	Descrição
Magia do atendimento	Espetáculo	Avalia como a empresa cria entretenimento para os clientes.
	Cortesia	Avalia como a empresa trata cada cliente.

	Segurança	Avalia como a empresa cuida do bem-estar dos clientes.
	Capacidade	Avalia como a empresa se prepara para que os processos atendam a necessidade dos clientes.
Magia do elenco	Treinamento	Avalia como a empresa prepara os funcionários para melhor atender os clientes.
	Benefícios	Avalia como a empresa recompensa os funcionários por seu desempenho.
Magia do cenário	Equipamento	Avalia como a empresa projeta os aspectos físicos.
	Elementos	Avalia como a empresa projeta os aspectos psicológicos na experiência do cliente.
Magia do processo	Processos	Avalia como a empresa muda para produzir resultados diferentes.
Magia da integração	Integração	Avalia como a empresa se integra para melhoria na qualidade do atendimento.

Fonte: Autores (2023)

4.4.2 Análise Dos Resultados Das Entrevistas

A análise de evidências nos estudos de caso, segundo Cauchick *et al.* (2010), é de difícil aplicação porque as técnicas e estratégias de análise de dados qualitativos não são claramente definidas.

Yin (2001) afirma que o objetivo final da análise é tratar as evidências de forma justa, tirar conclusões analíticas irrefutáveis e eliminar explicações alternativas. Ele propõe duas estratégias gerais de análise.

A primeira baseada em proposições teóricas. Nesse sentido, os objetivos iniciais e o desenho da pesquisa podem ser baseados em proposições que, por sua vez, refletem uma série de questões de pesquisa, revisões feitas na literatura sobre o assunto e novas interpretações que possam surgir (YIN, 2001)

A segunda estratégia geral é desenvolver uma descrição do caso. Trata-se de desenvolver uma estrutura descritiva para organizar estudos de caso. (YIN, 2001).

Portanto, no método de estudo de caso, os dados serão analisados de forma descritiva, baseando-se no objetivo geral do trabalho que visa avaliar a qualidade dos serviços de uma loja de varejo utilizando a abordagem Disney para Qualidade em Serviço e na análise dos constructos que definem esta abordagem.

Os resultados do estudo serão apresentados em forma de quadro explicativo, com base na opinião dos entrevistados. Esses quadros mostrarão a investigação mais profunda sobre a causa real dos fenômenos estudados e sugestões de melhoria. Também, serão feitas comparações com evidências encontradas em outros estudos sobre o mesmo tema. Um exemplo deste tipo de quadro consta no Quadro 12.

Quadro 12 – Quadro explicativo da opinião dos entrevistados

Base de entrevistas	Variável	Variável	Variável
Gerência			
Supervisão Regional			
Manuais			
Resumo dos Entrevistados			

Fonte: Autores (2023)

Após a análise dos dados coletados pela pesquisa de levantamento, foi possível desenvolver o estudo de caso a fim de detalhar a qualidade do serviço de diferentes perspectivas como propõe Cauchick *et al.* (2010).

5. RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos a partir da aplicação da *Survey*, realizando a análise pelo método SERVQUAL, posteriormente, as análises com base nas entrevistas aplicadas com os gestores da loja através dos constructos elaborados na abordagem Disney, e por fim a comparação e avaliação entre o método de qualidade em serviços, SERVQUAL e abordagem Disney de qualidade.

5.1 Servqual

Nesta seção são mostrados os resultados obtidos através da ferramenta do SERVQUAL, obtendo as lacunas da qualidade em serviços.

Realizando o cálculo do *gap* médio para cada sentença foi possível determinar a lacuna média entre as perguntas e suas dimensões, em geral o resultado foi desde -0,1 ou seja, pouca diferença entre o esperado e percepção, até -0,9 que demonstra uma grande diferença do que se espera de uma loja de varejo, e percepção da loja no estudo de caso.

O Quadro 13 representa em ordem decrescente de sentenças que obtiveram os maiores *gaps* em seus resultados, além de apresentar as sentenças de expectativa e percepção individualmente e suas lacunas.

Quadro 13 – Aplicação de questionário SERVQUAL e gap Médio

Dimensão	Expectativa	Realidade	Média Expectativa	Média Percepção	Gap Médio
Segurança	A empresa deveria oferecer aos colaboradores treinamentos para atender todos os clientes.	A empresa oferece aos colaboradores treinamentos para atender todos os clientes.	4,7	3,8	-0,9
Tangibilidade	O estabelecimento deveria ter banheiros higienizados.	O estabelecimento possui banheiros higienizados.	4,6	3,7	-0,9
Empatia	O Atendimento ao cliente deveria ser considerado o principal objetivo do colaborador.	O Atendimento ao cliente é considerado o principal objetivo do colaborador.	4,6	3,7	-0,9
Tangibilidade	O estabelecimento deveria expor os produtos de forma organizada e limpa.	O estabelecimento expõe os produtos de forma organizada e limpa.	4,7	3,9	-0,8
Empatia	O colaborador deveria executar o serviço de forma que supra as necessidades do cliente.	O colaborador executa o serviço de forma que supra as necessidades do cliente.	4,7	3,9	-0,8
Prontidão	Os colaboradores deveriam de forma rápida o suficiente atender os clientes, para evitar muito tempo de fila.	Os colaboradores atendem de forma rápida o suficiente os clientes, para evitar muito tempo de fila	4,7	4	-0,7

Confiabilidade	O estabelecimento deveria passar confiança nos serviços oferecidos aos clientes.	O estabelecimento passa confiança nos serviços oferecidos aos clientes.	4,9	4,5	-0,4
Confiabilidade	A qualidade de atendimento e mercadorias da loja deveriam atender as necessidades dos clientes.	A qualidade de atendimento e mercadorias da loja atendem as necessidades dos clientes	4,7	4,3	-0,4
Segurança	O estabelecimento deveria estar em local de fácil acesso para os clientes	O estabelecimento está em local de fácil acesso para os clientes	4,8	4,5	-0,3
Confiabilidade	O estabelecimento deveria cumprir os preços prometidos aos clientes.	O estabelecimento cumpre os preços prometidos aos clientes.	4,8	4,5	-0,3
Tangibilidade	O estabelecimento tem instalações físicas visualmente atraentes.	O estabelecimento tem instalações físicas visualmente atraentes.	4,5	4,3	-0,2
Tangibilidade	O estabelecimento deveria ter acesso para os deficientes físicos.	O estabelecimento possui acesso para os deficientes físicos.	4,7	4,5	-0,2
Segurança	A empresa deveria funcionar em horários convenientes para os clientes	A empresa funciona em horários convenientes para os clientes	4,9	4,8	-0,1
Prontidão	O estabelecimento deveria cumprir com o horário comercial todos os dias.	O estabelecimento cumpre com o horário comercial todos os dias	4,9	4,8	-0,1

Fonte: Autores (2023)

Em uma análise geral da aplicação da ferramenta, o Quadro 13 está disposto em ordem decrescente, então além de avaliar posteriormente cada dimensão, é possível verificar quais sentenças obtiveram maiores e menores *gaps*.

As perguntas que apresentaram as maiores lacunas, abordaram três perguntas de dimensões diferentes com *gap* de -0,9. Para dimensão segurança, está relacionado com que os clientes sentem no atendimento dos colaboradores e a percepção na falta de treinamentos, além da pergunta de dimensão empatia, em que também se trata de atendimento ao cliente não ser levado como objetivo principal, por fim entre as maiores diferenças a dimensão tangibilidade para sentença de higienização dos banheiros em que os clientes percebem que não são tão limpos quanto a sua expectativa.

Entre as dimensões e perguntas com menores diferenças estão envolvidas sentenças de das dimensões de tangibilidade, segurança e prontidão, onde respectivamente os assuntos abordados são que a loja possui acessos para deficientes físicos (-0,2) que a empresa costumeiramente funciona de acordo com os horários previstos (-0,1) e obedece aos horários comerciais todos os dias para atendimentos aos clientes (-0,1).

Então, levando em consideração a avaliação geral das dimensões do SERVQUAL é possível verificar os *gaps* existentes entre as expectativas e percepções dos clientes para os serviços oferecidos em ordem decrescentes de sentenças. Além de verificar que em todas as

dimensões e perguntas, a expectativa é superior ao percebido pelo cliente, ou seja há insatisfação.

5.2 Análise de Dimensões Servqual

Nesta seção serão apresentadas as análises de dimensões coletadas pelo SERVQUAL e organizadas de forma decrescente do maior para o menor *Gap* percebido seguindo a ordem:

- Empatia: - 0,85
- Tangibilidade: - 0,53
- Segurança: - 0,44
- Prontidão: - 0,4
- Confiabilidade: - 0,37

5.2.1 Empatia

O Quadro 14 mostra a dimensão Empatia. O relacionamento dos funcionários com os clientes, e a capacidade de se colocar no lugar dos visitantes demonstrou ser a maior lacuna entre as dimensões (-0,85).

Quadro 14 – Expectativa x Percepção análise SERVQUAL - Empatia

Itens	Expectativa	Percepção	Média Expectativa	Média Percepção	Gap Médio
5	O Atendimento ao cliente deveria ser considerado o principal objetivo do colaborador.	O Atendimento ao cliente é considerado o principal objetivo do colaborador.	4,6	3,7	-0,9
6	O colaborador deveria executar o serviço de forma que supra as necessidades do cliente.	O colaborador executa o serviço de forma que supra as necessidades do cliente.	4,7	3,9	-0,8

Fonte: Autores (2023)

Para este caso foi relatado em *Survey*, que os funcionários não priorizam como principal objetivo o atendimento ao cliente (-0,9) e de que o colaborador não exerce o serviço de forma a satisfazer ou fidelizar o cliente (-0,8).

5.2.2 Tangibilidade

A tangibilidade ficou em 2º no ranking das dimensões com maiores *Gaps*, tendo como as principais sentenças com diferenças entre expectativa e percepção como mostra o Quadro 15.

Quadro 15 – Expectativa x Percepção análise tangibilidade

Itens	Expectativa	Percepção	Média Expectativa	Média Percepção	Gap Médio
1	O estabelecimento tem instalações físicas visualmente atraentes.	O estabelecimento tem instalações físicas visualmente atraentes.	4,5	4,3	-0,2
2	O estabelecimento deveria expor os produtos de forma organizada e limpa.	O estabelecimento expõe os produtos de forma organizada e limpa.	4,7	3,9	-0,8
3	O estabelecimento deveria ter acesso para os deficientes físicos.	O estabelecimento possui acesso para os deficientes físicos.	4,7	4,5	-0,2
4	O estabelecimento deveria ter banheiros higienizados.	O estabelecimento possui banheiros higienizados.	4,6	3,7	-0,9

Fonte: Autores (2023)

Quando o assunto era limpeza dos produtos apresentados na loja (-0,8) e de que o estabelecimento possui banheiros pouco higienizados (-0,9) fatores que se distanciaram da real percepção dos clientes, enquanto as instalações se mostraram próximas de visualmente atraentes (-0,2) e com acessos para deficientes físicos (-0,2).

5.2.3 Segurança

A dimensão segurança, que demonstra tanto a confiança que os clientes têm para com os colaboradores e para o negócio, a dimensão foi avaliada como exemplificado no Quadro 16.

Quadro 16 – Expectativa x Percepção análise SERVQUAL - Segurança

Itens	Expectativa	Percepção	Média Expectativa	Média Percepção	Gap Médio
7	A empresa deveria funcionar em horários convenientes para os clientes	A empresa funciona em horários convenientes para os clientes	4,9	4,8	-0,1
8	A empresa deveria oferecer aos colaboradores treinamentos para atender todos os clientes.	A empresa oferece aos colaboradores treinamentos para atender todos os clientes.	4,7	3,8	-0,9

9	O estabelecimento deveria estar em local de fácil acesso para os clientes	O estabelecimento está em local de fácil acesso para os clientes	4,8	4,5	-0,3
---	---	--	-----	-----	------

Fonte: Autores (2023)

O principal ponto de discordância seria na percepção na ausência de treinamento recebida pelos colaboradores para atender com maestria as necessidades dos clientes, pecando enquanto o consumidor pode ter segurança nas informações repassadas pelo atendente (-0,9). Quando ao horário de funcionamento foi próximo do esperado em uma loja ideal (-0,1) e foi indicado como um ponto razoável de localização para acesso (-0,3).

5.2.4 Prontidão

O cumprimento do dever de empreendimento com o consumidor, é de suma importância para o crescimento do negócio. A dimensão de responsabilidade avalia o quão a loja respeita e é responsável com as necessidades dos clientes, conforme Quadro 17.

Quadro 17 – Expectativa x Percepção análise SERVQUAL - Prontidão

Itens	Expectativa	Percepção	Média Expectativa	Média Percepção	Gap Médio
13	O estabelecimento deveria cumprir com o horário comercial todos os dias.	O estabelecimento cumpre com o horário comercial todos os dias	4,9	4,8	-0,1
14	Os colaboradores deveriam de forma rápida o suficiente atender os clientes, para evitar muito tempo de fila.	Os colaboradores atendem de forma rápida o suficiente os clientes, para evitar muito tempo de fila	4,7	4	-0,7

Fonte: Autores (2023)

Para este caso, o *Gap* também se apresentou negativo, retratando de forma mais díspar a velocidade em que o funcionário atende ao consumidor, a preocupação dos clientes em grandes filas (-0,7) o fato de responsabilidade com abertura da loja em dias estipulados, demonstra uma diferença pequena da percepção para loja padrão.

5.2.5 Confiabilidade

Fator de extrema importância para análise do SERVQUAL é a capacidade que loja tem de repassar confiança para o consumidor final o Quadro 18 mostra a dimensão de confiabilidade.

Quadro 18 – Expectativa x Percepção análise SERVQUAL - Confiabilidade

Itens	Expectativa	Percepção	Média Expectativa	Média Percepção	Gap Médio
10	O estabelecimento deveria cumprir os preços prometidos aos clientes.	O estabelecimento cumpre os preços prometidos aos clientes.	4,8	4,5	-0,3
11	O estabelecimento deveria passar confiança nos serviços oferecidos aos clientes.	O estabelecimento passa confiança nos serviços oferecidos aos clientes.	4,9	4,5	-0,4
12	A qualidade de atendimento e mercadorias da loja deveriam atender as necessidades dos clientes.	A qualidade de atendimento e mercadorias da loja atendem as necessidades dos clientes	4,7	4,3	-0,4

Fonte: Autores (2023)

Ser confiável tanto com o cumprimento de preços e descontos acordados, nos serviços de atendimento, clubes de descontos, parcerias e demais projetos do empreendimento e na qualidade dos produtos vendidos em loja foi a principal dimensão em relação a pontos de aproximação com a expectativa dos clientes. Em geral a dimensão confiabilidade foi a que mais se aproximou da esperada pelos clientes obtendo a menor média de *gap* (-0,37).

5.3 Análise das Entrevistas

Após aplicação das entrevistas, com a gerência, supervisão comercial e consultando o manual de loja do empreendimento, foram obtidas respostas para cada constructo criado com base na abordagem Disney de avaliação da qualidade. Os subtópicos apresentam o resumo geral da entrevista semiestruturada e em seguida a consideração e observação a respeito de cada magia. Magia do atendimento, elenco, cenário, processo e integração.

5.3.1 Magia do Atendimento

O *constructo* Magia do Atendimento é apresentado no Quadro 19, a essência é o atendimento, foram utilizadas as variáveis de espetáculo com o objetivo de entender como a empresa cria entretenimento, a variável cortesia que busca entender como os clientes são

tratados, a variável segurança que projeta como a empresa cuida do bem-estar dos clientes e a variável capacidade que diz como ela se prepara para recebê-los da melhor forma.

Quanto ao atendimento, todos os entrevistados citam que a loja trabalha com modelo de autoatendimento, onde o cliente consegue fazer suas compras sozinho sem a ajuda de terceiros, utilizando os recursos do cenário e dos processos ele consegue mais autonomia para realizar suas compras, mas caso precise de ajuda pode contar com um colaborador.

Segundo os entrevistados a empresa não pesquisa fatores demográficos para entender seus clientes diretamente, o que acontece na realidade é que antes da abertura da loja a empresa busca entender quem será o público que irá frequentar a loja com base na localidade e na renda das pessoas que moram naquela região.

Embora o atendimento ao cliente não seja uma prioridade na empresa e nem um diferencial competitivo, os funcionários contam com um manual de atendimento ao cliente que padroniza ações e orienta os funcionários a atender os clientes com cortesia. De acordo com os entrevistados a empresa se diferencia da concorrência principalmente pelos preços baixos, a grande variedade de produtos e o seu clube de fidelidade.

As visões coletadas são divergentes quando o assunto é a experiência do cliente, embora os manuais de loja ressaltem a importância do atendimento, do layout e de técnicas responsáveis por despertar o desejo de compra nos clientes. Para a Supervisão a experiência do cliente é impactada através do serviço do clube de fidelidade, onde o cliente paga uma taxa anual e durante um ano tem acesso a descontos exclusivos.

No quesito segurança, os entrevistados ressaltam que a empresa cuida do bem-estar dos clientes principalmente quando o assunto são seus dados pessoais, e está planejando treinamentos de primeiros socorros e contra incêndios para alguns funcionários após verificar a necessidade na loja.

Devido ser uma empresa varejista de médio porte que trabalha com produtos de utilidades do lar nacionais e importados, eles se preparam para épocas sazonais com antecedência de até doze meses. O mix de produtos e os equipamentos de loja são adequados de acordo com o tamanho da loja e o ticket médio dos clientes.

Quadro 19: Resumo entrevistas - Magia do Atendimento

Base de entrevista	Espetáculo	Cortesia	Segurança	Capacidade
Gerência	A empresa trabalha com autoatendimento assistido, todos os colaboradores são aptos para atender os clientes, mas esse não é o foco principal deles, o que causa um ruído na percepção do cliente as vezes. Fazemos uma pesquisa sobre o perfil do consumidor somente no momento de abertura de uma nova loja, observamos fatores como: renda da população que mora/frequenta a localidade. Podemos destacar como diferenciais competitivos a variedade de produtos, o preço oferecido que chama a atenção do cliente, também podemos perceber outros fatores como a infraestrutura de nossa loja, o conforto de ter estacionamento e a localidade. Dentro da loja os produtos são organizados por departamentos, por seções, categorias, critérios de modelo cor e tamanho. Sempre estamos acompanhando as tendências para criar cenários que estimulem a compra.	A empresa possui os manuais de padrão de atendimento e fazemos treinamentos de reciclagem sempre que percebemos a necessidade, todos os funcionários são orientados para tratar o cliente da melhor maneira possível para que ele se sinta em casa.	Seguimos todos os critérios de cuidado com os dados dos clientes, até mesmo os clientes que precisamos ter os documentos por causa do cartão e do clube de fidelidade, a base de dados fica no sistema e apenas as pessoas específicas tem acesso. Ainda não temos treinamentos voltados para primeiros socorros e incêndios, mas acredito que seria uma boa ideia.	Os equipamentos são adequados pelo tamanho da loja. Como além dos produtos nacionais trabalhamos com produtos importados, o planejamento sazonal começa desde o começo do ano. As principais épocas sazonais que estão ligadas diretamente as nossas vendas são: Dia das Mães, Dia das Crianças, Natal e Ano novo. Quando a loja abre já sabemos quais produtos devemos ofertar de acordo com o público que irá frequentar a loja.
Supervisão	Nós trabalhamos com autoatendimento, então não trabalhamos o atendimento diretamente, entendemos que se tudo estiver organizado da maneira correta e precificado, o cliente consegue realizar toda sua compra sem precisar de uma ajuda diretamente. O único momento que a empresa faz a pesquisa sobre o perfil do cliente é quando vai inaugurar uma nova loja, durante a pesquisa de mercado. Para saber quem será o público que irá frequentar a loja. Como diferenciais competitivos posso destacar o grande mix de produtos, os preços, a variedade de formas de pagamento e o clube de fidelidade dão os fatores que mais se destacam da concorrência. O clube de fidelidade surgiu para atender uma necessidade de mercado, já que vivemos a era dos serviços. No clube o cliente paga a adesão anual e durante o ano compra em nossa loja com descontos exclusivos, assim fidelizando o cliente.	A empresa conta com o manual de atendimento do cliente, nele constam exemplos de como podemos atender os clientes da melhor forma.	Todos os dados dos clientes são armazenados em segurança conforme a LGPD. Ainda não tivemos treinamentos voltados para primeiros socorros, mas no próximo mês iniciaremos um projeto de treinamento de brigada de incêndio, pois a empresa percebeu que é muito importante.	Os equipamentos são alocados de acordo com o ticket médio e o tamanho da loja. O mix de produtos são compostos por peças nacionais e importadas, por isso precisamos nos preparar com antecedência de 6 meses a 1 ano. Antes da abertura da loja é feita uma pesquisa de mercado onde fazemos uma projeção do faturamento da loja com base no local e no público que ela receberá. A partir desse cálculo escolhemos o mix de produtos.

Manuais	De acordo com o Manual de atendimento, o cliente deve se sentir em casa quando estiver dentro de uma das lojas, com isso o manual orienta que os colaboradores sejam cordiais, receptivos, dispostos e sempre solicito a atenderem as necessidades do cliente, mesmo se tratando de uma loja voltada para o autoatendimento. Os manuais não citam pesquisa sobre os dados específicos dos clientes, o que eles especificam que a empresa pesquisa a renda das pessoas que moram na localidade que a loja vai ser inserida para definir o Mix de Produtos. Os manuais se completam e citam diversas maneiras de melhorar a experiência do cliente em loja. O manual de Layout destaca as técnicas responsáveis pela informação visual e apresentação dos produtos de loja, visando sempre atrair os clientes e acelerar a venda, sendo eles: Contar história com produtos, arrumar as seções por linhas e itens, organizar verticalmente as prateleiras. Posicionando sempre Departamentos/Seções/Linhas/Itens, próximos um dos outros para induzir o desejo de compra. Os demais manuais destacam como o atendimento impacta na compra do cliente, e como o marketing e os processos são importantes para fidelizar os clientes.	O manual de atendimento tem um roteiro de como atender o cliente nos corredores e no caixa, dando ênfase de como tratar o cliente com cortesia.	Os manuais não citam como a empresa cuida da segurança dos dados dos clientes. O manual de Segurança Patrimonial ressalta a importância da verificação dos extintores de incêndios e da prevenção dos incêndios em loja, mas não cita se os funcionários recebem treinamentos.	O manual de Layout cita que a empresa aloca os equipamentos de acordo com o tamanho da loja e o faturamento pré-estabelecido que ela irá alcançar. A loja possui tamanho parametrizado de acordo com o faturamento e o tamanho da estrutura do prédio, a distribuição e alocação da quantidade de produtos é proporcional ao tamanho da loja e o faturamento estimado.
----------------	--	---	--	--

Resumo	A loja atende os clientes como autoatendimento que significa que o cliente pode fazer suas compras sem auxílio de um vendedor, mas todos os colaboradores são orientados para ajudar os clientes quando solicitados. Eles não fazem uma pesquisa específica sobre o perfil de seus clientes, apenas fazem um mapeamento geral dos clientes em cima da localidade que a loja está inserida. A empresa se destaca da concorrência por fatores como preço, variedade de produtos, diversificação das formas de pagamento e o clube de fidelidade. A empresa manifesta cuidado com a experiência do cliente de diversas formas o principal exemplo é o manual de Layout de loja, que explica todas as especificações de cada departamento e os ambientes criados em loja para despertar o interesse do cliente, outro exemplo é o clube de fidelidade da loja que surgiu com o intuito de fidelizar esse cliente.	A empresa possui manuais de padronização e um deles é o Manual de atendimento, onde tem ilustrações e exemplos de como melhor atender os clientes.	A empresa preza pelo cuidado com os dados do cliente e armazena todos em segurança, onde só pessoas autorizadas tem acesso. Eles ainda não realizam treinamentos voltados para primeiros socorros, mas tem um treinamento agendado de brigada de incêndio para alguns funcionários da loja, devido a necessidade.	Os equipamentos são projetados de acordo com o tamanho da loja e o faturamento estimado. Por trabalhar com produtos importados a empresa se prepara para períodos sazonais com período de 6 meses a 1 ano de antecedência. A pesquisa de mercado é feita antes da inauguração da loja e o mix de produtos é escolhido de acordo com o faturamento estimado e o tamanho do prédio.
---------------	---	--	---	---

5.3.2 Magia do Elenco

No *constructo* Magia do elenco como mostra o Quadro 20 foram analisadas as variáveis de treinamento que avalia como a empresa prepara os funcionários e a de incentivo que avalia como os funcionários são recompensados por seu desempenho.

De acordo com os entrevistados a empresa faz treinamento com todos os novos funcionários e possui os manuais de loja que padroniza esses treinamentos e faz a reciclagem dos treinamentos de acordo com a necessidade. Os manuais ressaltam que todos devem oferecer um atendimento de qualidade aos clientes para que eles se sintam na sua própria casa e caso algum cliente precise de ajuda o funcionário deve lhe auxiliar na trajetória da compra.

Tanto a Gerência de loja como a Supervisão Regional, destacaram os bônus que o funcionário recebe caso a loja atinja a meta de faturamento, além desse bônus eles também possuem premiação para quando o funcionário faz a captação de um cliente para o cartão de crédito da loja ou para o clube de fidelidade. Os manuais não comentam sobre os benefícios dos funcionários.

Quadro 20: Resumo entrevistas- Magia do Elenco

Base de entrevista	Treinamento	Incentivo
Gerência	Os novos funcionários recebem treinamento e fazemos reciclagem. Todos são orientados para atender e ajudar os clientes da melhor forma, caso aconteça algo que ele não consiga ajudar o cliente, deve procurar outro colaborador que possa ajudar.	Os funcionários recebem bônus quando a loja atinge a meta de faturamento, também recebem um bônus por captar clientes para o cartão e o clube de fidelidade da loja. Os funcionários da área comercial têm um plano de carreira definido e avançam nele conforme vão se destacando nas suas atividades, percebemos fatores como proatividade, responsabilidade, conhecimentos técnicos e perfil de liderança.
Supervisão	Fazemos treinamento rotineiramente, em alguns períodos quando as vendas aumentam, não conseguimos manter a frequência. Sempre que são solicitados os funcionários atendem os clientes.	Eles possuem bônus por faturamento e por desempenho da loja. Quando um funcionário faz um cartão da loja ou um clube de fidelidade, ele ganha um valor simbólico em cada adesão. Na área comercial temos um plano de carreira que está sendo reestruturado no momento, mas estamos sempre observando o desempenho dos funcionários em loja e os que se destacam conseguem ser promovidos.
Manuais	A loja possui um calendário de treinamentos para novos e antigos funcionários. Segundo o manual de atendimento, todos devem oferecer um tratamento especial aos clientes, para que eles se sintam na sua própria casa, os funcionários devem acompanhar os clientes que precisem de ajuda, auxiliando na sua trajetória de compra.	Os manuais de loja não citam se os funcionários recebem benefícios.

Resumo	A loja possui os manuais para padronização e faz treinamentos rotineiramente. A empresa orienta que todos os funcionários estejam aptos para ajudar o cliente e devem fazer com que eles se sintam como na sua própria casa.	A empresa proporciona ao funcionário o incentivo através de bônus por meta de faturamento e quando o colaborador consegue ofertar um cartão aprovado ao cliente ou fazer um clube de fidelidade. O novo plano de carreira está sendo construído, mas a empresa ressalta que funcionários proativos, responsáveis e com conhecimentos técnicos, conseguem avançar.
--------	--	---

Fonte: Autores (2023)

As visões dos entrevistados e dos manuais são convergentes a respeito de existir um padrão de atendimento para melhor atender os clientes, mas são divergentes quanto a periodicidade de realização dos treinamentos de reciclagem e a empresa não tem uma maneira de controlar a realização desses treinamentos.

5.3.3 Magia do Cenário

Para o *constructo* Magia do Cenário foram analisadas as variáveis de equipamentos, ou seja, como a empresa apresenta os aspectos físicos, e a variável de elementos, isto é, como a empresa utiliza o cenário como influência nos aspectos psicológicos para proporcionar a melhor experiência do cliente, apontadas no Quadro 21.

Quadro 21: Resumo entrevistas – Magia do cenário

Base de entrevista	Equipamentos	Elementos
Gerente	Temos um manual de Layout e os produtos são organizados por seção para melhor organização. Lá os produtos iguais são colocados juntos e utilizamos os critérios de cor, tamanho, modelo e até fornecedor para destacá-los, sempre visando chamar atenção do cliente. Possuímos também um setor de visual merchandising e eles são responsáveis por criar os equipamentos para melhor expor os produtos, tanto que em algumas seções temos equipamentos específicos para os produtos vendidos nelas. Além de placas indicativas das seções dos produtos, que indica para o cliente onde ele encontra o que está procurando.	Utilizamos os elementos de iluminação e cores principalmente pois eles destacam os produtos, a loja também tem um som ambiente para que o cliente possa comprar confortavelmente. Para o encantamento do cliente temos um elemento que chamamos de "historinha", nele colocamos os produtos em um cenário que mostra como ele pode ser utilizado e como irá ficar no ambiente. Assim conseguimos destacar produtos que estão em alta no mercado e fazer venda casada. Em relação aos produtos promocionais, são organizados no corredor central da loja em posição de destaque para facilitar a visualização do cliente.
Supervisão	Temos um manual de Layout de Loja que fala como a loja deve ser arrumada especificando os detalhes de cada departamento, seções e produtos, além de outros critérios como cores, tamanho etc. cada departamento possui especificações para atender a necessidade do produto, por isso temos um setor na empresa que é responsável por planejar todos esses equipamentos.	Os elementos como iluminação, som e cores ajudam muito no destaque ao produto, por vezes o cliente não está na loja para adquirir determinado produto, mas decide comprar por termos conseguido agregar valor e chamar sua atenção. Como forma de elaborar os elementos no cenário usamos as historinhas e vitrines que são essenciais para despertar o interesse dos clientes. Aos produtos promocionais todos os

		funcionários são orientados semanalmente para quais precisam receber destaque.
Manual	O Manual de Layout explica como a loja deve ser arrumada sendo: Departamento, Seções, Linhas e Itens. Em seguida a arrumação dos pontos estratégicos como vitrine de loja, corredor promocional, também cita a organização verticalizada dos produtos, posicionando sempre do menor para o maior (da esquerda para direita), de cima para baixo, do mais claro para o mais escuro. Os produtos devem ser massificados nas prateleiras no campo de visão do cliente e na altura de sua mão para impulsionar o desejo de compra, o espaço acima deve ser usado para estoque	O manual destaca a importância do som ambiente, da utilização das cores dos produtos para organização. O manual cita a importância da vitrine e da porta de loja estarem com itens sazonais, o corredor promocional deve conter os itens de encarte e VT, coordenados em mesas de massificação devidamente precificadas, seguindo a utilização das "historinhas" e decorações, além do som ambiente
Resumo	A empresa possui o Manual de Layout e ele ensina como a loja deve ser organizada para atender o cliente da melhor forma. A loja é organizada por departamentos, seções, linhas e produtos e todos são organizados por cor, tamanho e modelo. Além de um setor de Visual Merchandising que é responsável por projetar os equipamentos com o objetivo de expor da melhor forma aos clientes e respeitando as especificações de cada departamento. Para facilitar a localização do cliente dentro da loja, dispõe de placas indicativas, organização por setorização	A empresa faz uso de elementos de iluminação, cores e som para ambientar o cliente e gerar necessidade. A empresa utiliza um recurso de alocar os elementos em histórias que mostrem aos clientes como ele fica ambientado e montado. Assim o cliente consegue uma noção de como aquele produto vai ficar na sua casa. Os produtos promocionais são colocados em destaque no corredor principal da loja, organizados na vitrine ou em mesas e pilhas com cartazes promocionais.

Fonte: Autores (2023)

Em nível de gerência de loja, o comentário sobre a pergunta foi de que a loja já possuiu um setor que projeta e aloca os equipamentos nos melhores locais possíveis de acordo com a finalidade dos produtos e que a empresa possui um manual de Layout que demonstra como utilizar os equipamentos disponíveis na loja, através da organização por departamentos e seções, tendo como critérios: finalidade do produto, cor, tamanho e fornecedor.

Para supervisão de loja regional, os critérios abordados são os mesmos, sempre alinhado com o manual de loja disposto no empreendimento para padronização de *Layout*. No entanto, o manual de loja cita outros aspectos que devem ser levados em consideração neste quesito, adicionando o departamento de loja, a importância de quais produtos devem estar na vitrine, corredor de promoções e a necessidade de organização verticalizada dos produtos, sempre do menor para o maior e da esquerda para direita, cima a baixo, e da cor mais clara para o mais escuro.

Em resumo, o manual de loja guia o padrão de organização dos equipamentos e produtos na loja, e em sua maioria foram destacados pelos funcionários como utilizados,

seguindo os critérios para melhor experiência do cliente na loja, condicionando o entendimento do usuário, de forma a realizar a interação entre convidado e produtos do cenário.

Tendo em questão os demais componentes do cenário além dos produtos, é necessário avaliar como os fatores de cores, iluminação, piso e elementos de estrutura comunicam e interferem na experiência do cliente.

A gerência indica que os elementos como a iluminação, mas principalmente as cores junto a variável de equipamentos, pois segundo a gerente, a cor do ambiente e a disposição dos produtos aumentam a experiência do cliente na loja, pois formam um ambiente mais agradável para compra. Comentário este, reafirmado pela supervisão de loja indicando inclusive que com certa frequência, o cliente é inspirado a adquirir um produto pelo resgate de atenção que foi dado ao material. O manual de loja também destaca o som ambiente na loja como fator responsável pelo conforto do cliente. Em geral a empresa faz uso dos elementos juntos aos equipamentos para melhor atender o cliente, apresentado visões convergentes e formas de lidar com variáveis do cenário.

5.3.4 Magia do Processo

Magia do Processo é responsável por avaliar como o conjunto de atividade é desempenhado na empresa, e como são constantemente atualizados para atender ao nível otimizado de processo para experiência do usuário. Então, foi perguntado aos funcionários da empresa se os processos são bem definidos, exemplificado no Quadro 22.

Quadro 22: Resumo das entrevistas - Magia do processo

Base de entrevista	Processos
Gerente	Os processos da área comercial são bem definidos para evitar problemas que prejudiquem a compra do cliente, então a empresa está sempre atenta as tendências do mercado e tem um setor de projetos que trabalha com essa melhoria contínua em diversos pontos. Em relação a especificação para cada cliente, clientes que se enquadram como prioridade, tem prioridade no atendimento segundo a lei. Clientes de atacado possuem um caixa específico para evitar a demora no atendimento. Para clientes de varejo e sem prioridade utilizamos recurso como o papa-filas para entreter, e fazer a venda de pequenos itens. Também oferecemos os encartes na porta da loja que mostram os produtos em destaque para os clientes.

Supervisão	Embora estejam em constante mudança os processos são definidos. Logo, a empresa possui um departamento de projetos que trabalha desenvolvendo melhorias para os problemas encontrados na área comercial. Para atendimentos aos mais variados clientes seguimos processos, os clientes de atacado possuem um caixa separado para dá agilidade a esse processo como geralmente as compras de atacado são muito grandes. Os clientes com direito a fila preferencial também são atendidos preferencialmente em todos os caixas. Para o processo de tempo nas filas não temos recursos específicos para diminuir o tempo nas filas, mas durante períodos sazonais onde temos muitos clientes, colocamos embaladores nos caixas para agilizar a operação. O processo para que todos os clientes saibam as ofertas são através de locução na porta de loja para dar destaque as principais promoções e os encartes que o cliente recebe na porta de loja mostrando as principais ofertas.
Manual	A empresa tem manuais para todos os processos comerciais e explica passo a passo de cada processo. Os manuais destacam que a empresa está sempre atenta ao mercado e mudando constantemente visando a melhoria dos processos. Para os variados clientes, o manual de atendimento cita apenas o atendimento prioritário nos caixas para os clientes Preferenciais de acordo com a Lei Federal 10.048 e Lei 16.756. Todos os caixas atendem os clientes preferenciais na proporção de (2:1) Para diminuir o tempo de espera dos clientes nas filas, segundo o manual deve-se deixar pequenos produtos conhecidos como papa-filas próximos a fila para chamar a atenção do cliente enquanto ele espera e distrair ele, também criando a necessidade de compra. Para que todos os clientes sabem das ofertas em loja são distribuídos materiais de campanha como encartes e placas de produtos em destaque servem para orientar o cliente das principais promoções, o que otimiza seu tempo em loja.
Resumo	A empresa tem um departamento específico para melhoria em processos e está sempre em constante mudança. Os clientes que compram no atacado têm acesso a um caixa específico, os clientes que têm atendimento preferencial segundo a Lei possuem prioridade em todos os caixas. A empresa utiliza o recurso de papa-filas para distrair o cliente no tempo de espera e em épocas sazonais aumenta o número de pessoas no apoio ao caixa para otimizar o fluxo de clientes. Como forma de informação a empresa faz uso de materiais impressos e propaganda na porta de loja para destacar as principais ofertas.

Fonte: Autores (2023)

Tanto o nível gerencial quanto de supervisão indica que, a definição dos processos é atualizada constantemente, alinhando com o que o cliente espera de um atendimento ótimo, devendo ser bem definidos para que seja evitado qualquer contratempo com o atendimento do cliente.

O Manual de loja, explica que possui um material como fluxograma que define todos os processos que devem ser seguidos na área comercial da empresa, detalhando cada atividade, por quem, quando e onde deverá ser executado.

Em geral, o comentário dos funcionários está alinhado com o proposto no documento da loja, visando detalhar os processos, para fidelização do cliente apresentando visões convergentes.

5.3.5 Magia da Integração

A Magia da Integração é responsável por avaliar como todos os processos para um atendimento de qualidade são reunidos, para entregar a melhor experiência ao cliente, em que os pequenos detalhes fazem a diferença para fidelização, evidenciados no quadro 23.

Quadro 23: Resumo entrevistas - Magia da integração

Base de entrevista	Integração
Gerente	Os gerentes estão sempre atentos para ouvir os clientes e resolver situações de conflitos. No entanto a empresa não transforma esses feedbacks em dados, mas temos uma pessoa responsável por resolver as situações em nossas redes sociais ou em sites como o google e reclame aqui. Para que haja resolução de problemas os setores sempre estão em comunicação e buscamos trabalhar de forma integrada
Supervisão	O cliente pode dar feedbacks na recepção da loja e ao gerente sempre que achar necessário. Não transformamos esses feedbacks em dados, embora quando o comentário é pertinente ou de algo que o gerente ache necessário repassar aos superiores ele pode ser registrado no prontuário da loja. Para que haja uma evolução, todos os setores estão em comunicação e integrados diariamente para resolver qualquer problema
Manual	Os manuais não fazem citação quanto ao recebimento de feedbacks, e de que forma transformar as reclamações em dados, para o fator integração o manual apresenta que todos os setores são voltados para área comercial visando melhor atender o cliente.
Resumo	A empresa possui página em plataformas de recomendação na internet e está sempre atenta aos comentários, mas não possui nenhuma ferramenta para colher a opinião do cliente em loja. A empresa não aproveita os dados colhidos com a opinião do cliente. A empresa tem uma comunicação efetiva entre as áreas e busca trabalhar sempre de forma integrada com os setores

Fonte: Autores (2023)

Tratando-se principalmente das ações recebidas após o feedback, a gerente informou que sempre recebem o retorno do cliente, e trabalham fortemente na resolução de conflitos, direcionando para cada setor responsável, de forma integrada a resolver o problema.

Para supervisão o cliente pode, e deve dar seu feedback sempre que necessário, seja na recepção da loja ou para a gerência para que a magia da integração e variável que rege essa magia sejam complementados em cada setor. Dessa forma, as visões apresentadas para o nível gerência e supervisão são convergentes para magia da integração, o que demonstra um alinhamento de ideias que fornecem um melhor atendimento ao cliente. Quanto ao manual de loja, não há citações que correspondam a esse tema nos documentos analisado.

5.4 Análise do SERVQUAL e Abordagem Disney

Foi realizada a comparação dos resultados obtidos pela ferramenta SERVQUAL e a abordagem Disney, de forma que fosse possível extrair qualitativamente as relações obtidas entre os resultados do SERVQUAL e os resultados das entrevistas.

Os resultados serão apresentados de acordo com as dimensões da qualidade em serviço, buscando relacionar os resultados do SERVQUAL com a abordagem Disney.

5.4.1 Empatia

A loja apresentou a maior nota de *Gap* de Qualidade em Serviços na dimensão empatia, sendo (-0,85) (Quadro 14). Recapitulando que este critério está relacionado aos cuidados e atenção concedidos individualmente pela empresa a cada cliente.

Embora a empresa possua um padrão de atendimento, quando os clientes foram questionados no SERVQUAL acerca do atendimento ser considerado o principal objetivo do colaborador, a nota de percepção dos clientes mostra um *Gap* de (-0,9). Através das entrevistas é perceptível que o atendimento ao cliente não é um diferencial competitivo utilizado. A nota pode ser relacionada ao modelo de autoatendimento citado pelos entrevistados, o qual caracteriza-se por o cliente conseguir fazer compras sem precisar de auxílio direto de um colaborador, mas caso precise poderá solicitar a um funcionário.

Os funcionários são os responsáveis pela garantia que os padrões de atendimento sejam repassados aos clientes e segundo a nota do SERVQUAL para a pergunta “O colaborador executa o serviço de forma que supra as necessidades do cliente” o *Gap* calculado foi de (-0,8). Portanto, os clientes não percebem que os funcionários estão aptos a suprir as suas necessidades.

Segundo a Supervisão, os treinamentos são realizados rotineiramente, embora o manual de loja ressalte um calendário de treinamentos para a loja seguir. Outro fator observado por meio das entrevistas é o fato de a empresa não verificar se os treinamentos estão ocorrendo com frequência.

De acordo com a análise da abordagem Disney, observa-se que o fato de a empresa não fazer uma pesquisa constante para conhecer seus clientes, e não ter um padrão para definir a experiência do cliente no momento da compra pode influenciar diretamente a percepção da Empatia.

5.4.2 Tangibilidade

Realizando um comparativo entre a dimensão Tangibilidade do SERVQUAL com a abordagem Disney de atendimento e cenário, ambos se relacionam com componentes físicos da loja, tais como equipamentos, elementos e estrutura em geral.

Para avaliação SERVQUAL, o *Gap* obtido foi o 2º maior (-0,53), o qual mostrou-se desfavorável em pontos que tangem a limpeza da loja em geral, além de não apresentar instalações físicas que fossem visualmente atraentes, deixando os produtos em sua maioria desorganizados.

No entanto, para o mesmo ponto, A Magia do Cenário, conforme apresentado no Quadro 21, é relatado desde a gerência até o manual que há um padrão de *layout* que direciona a forma com que os produtos, elementos e equipamentos devem ser organizados no espaço, salve em casos como produtos-chave, que apresentam mais vendas ou promoções, a fim de trazer um ambiente mais suscetível a compra pelo cliente. A loja também conta com placas indicativas que ajudam o cliente durante a busca por algum setor ou produto.

Outro fator especificado nas entrevistas é de que a empresa investe em um setor específico de visual merchandising, para auxiliar na exposição de produtos, e equipamentos em cada uma das seções.

5.4.3 Segurança

A dimensão Segurança, segundo o Quadro 16, obteve um *Gap* abaixo do que se espera em uma loja do ramo (-0,43). Na aplicação da ferramenta SERVQUAL, os principais indícios dos clientes foi de que a empresa não fornece treinamentos adequados aos colaboradores, e que de forma perceptível eles não teriam total segurança em passar informações corretas e seguras aos clientes. Ou seja, os visitantes, não se sentem seguros com os direcionamentos dos funcionários.

Em contrapartida, durante a avaliação nas entrevistas de acordo com Quadro 20, na qual foi apresentada a pergunta sobre o atendimento aos clientes e o treinamento recebido pelos colaboradores, as entidades entrevistadas, gerência e supervisão declaram que novos funcionários recebem integrações e treinamentos, e os mais antigos, um processo denominado “reciclagem”, que é a releitura dos manuais de loja rotineiramente, podendo ser cessados quando o fluxo de atendimento aumenta ou surgem outras demandas operacionais.

Além do mais, a empresa também fornece incentivos monetários para empregados que atingem as metas propostas, seja de vendas ou cadastros de cartões. Assim, a empresa espera que os serviços sejam oferecidos aos clientes com qualidade, visando a sua fidelização.

5.4.4 Prontidão

A dimensão prontidão está relacionada a capacidade de prestar um bom atendimento aos clientes, o que tange principalmente a agilidade e a urgência em sanar as demandas do cliente pelo colaborador.

Acerca do tempo de espera na fila, o *Gap* foi de (-0,7). Um ponto citado pela Supervisão é a constante mudança nos processos, embora o objetivo seja a melhoria, a mudança frequente nos processos pode impactar a experiência do cliente caso apresente falhas, aumentando o tempo de espera no momento da venda. A empresa pode rever as técnicas para otimizar esses processos, principalmente o de espera no caixa, visto que a loja não tem caixas exclusivos para os clientes do clube de fidelidade e para os clientes preferencias.

Os únicos clientes que contam com um atendimento diferenciado são os clientes que compram na loja pela modalidade de atacado, a qual possuem um caixa exclusivo que visa agilizar o processo, visto que normalmente esse perfil de clientes compra uma grande quantidade de produto para revenda.

Quando perguntados se a empresa utilizava algum recurso para diminuir o desconforto do tempo em fila, os entrevistados da abordagem Disney, relataram que as estratégias utilizadas são os papa-filas que são pequenos produtos próximos aos caixas com o objetivo de despertar o interesse de compra do cliente e distrai-lo e em períodos sazonais a empresa aloca funcionários específicos para embalar os produtos e assim diminuir o tempo de espera.

Outra pergunta do SERVQUAL, na dimensão prontidão foi se o estabelecimento cumpre com o horário comercial todos os dias, a pergunta teve o menor *Gap* sendo (-0,1), o que mostra que o horário da loja está próximo do horário de expectativa dos clientes para uma loja padrão. Então, conforme abordado a empresa teve na dimensão prontidão o segundo menor *Gap* médio calculado, o que mostra seu compromisso com a melhora dos processos.

5.4.5 Confiabilidade

Para dimensão confiabilidade, que está relacionada com a capacidade de realizar o que foi prometido, nas condições acordadas, o quanto o cliente poderia confiar na loja, em seus prazos, horários, preços de produtos e atendimento. A dimensão obteve a menor *gap* médio (-0,37) na aplicação do SERVQUAL conforme Quadro 18.

Para aplicação do SERVQUAL foi analisado se a loja cumpre com os preços prometidos aos clientes, se os atendimentos realizados e serviços ofertados são capazes de obter a confiança

dos clientes, e qualidade dos produtos comercializados na loja são de confiança, em relação a material e preço.

Em avaliação individual das sentenças, todas as notas são razoáveis, mais ainda de aspecto negativo para expectativa criada pelo cliente, principalmente para os serviços e atendimentos oferecidos (-0,4) e confiança na qualidade dos produtos (-0,4) em que envolvem tanto magias do atendimento, quanto magia da integração.

Então, para avaliação conforme as entrevistas realizadas na magia do atendimento, tanto a gerência de loja, supervisão e manual, apontaram no Quadro 19 de forma convergente que mesmo oferecendo um serviço de autoatendimento, os funcionários recebem treinamentos contínuos para melhor atender os clientes mesmo que esse não seja o principal foco da loja.

Já em relação aos produtos oferecidos, a loja trabalha em sua maioria com produtos importados, então a forma que elaboraram para contornar os problemas com importações como avarias, foi criar um setor que verifica e quantifica as avarias nos produtos, para que não haja casos de clientes que levaram produtos defeituosos.

Logo, para o comparativo entre metodologia SERVQUAL e abordagem Disney em relação a confiabilidade, para a confiança no atendimento, a loja realiza treinamentos com seus colaboradores para melhor atender o cliente, no entanto, esse fator não é percebido pelo usuário, que através da pontuação no SERVQUAL demonstrou-se razoavelmente inseguro com os atendimentos.

5.5 Síntese de Análise SERVQUAL e Abordagem Disney

Para entendimento geral do comparativo entre SERVQUAL e abordagem Disney, é importante que haja uma análise de síntese para avaliar se os processos dentro da empresa estão alinhados entre os entrevistadores e consequentemente com o SERVQUAL, ou se haveria necessidade de rever a comunicação entre os setores para atingir a satisfação do cliente.

Para a dimensão da empatia que obteve o maior gap entre as dimensões avaliadas, e que leva em consideração o atendimento ao cliente, logo, magia do atendimento e elenco tem semelhança com os aspectos abordados. A empresa foi mal avaliada principalmente na percepção do cliente em não levar o atendimento como objetivo principal do negócio.

Dentro da abordagem Disney é apresentado pelos gestores e manual que trabalham com autoatendimento, logo, entendem que com a loja organizada, seria o suficiente para o cliente conseguir fazer todas as compras e atingir sua necessidade sem o apoio direto de um funcionário, mas que se preciso o colaborador estaria apto a atender.

Então, os processos de atendimento estão alinhados dentro da empresa, e todos os setores tem a mesma cultura para o autoatendimento. No entanto, esse sistema implica diretamente no resultado do SERVQUAL, onde o cliente considera que a maior lacuna entre a expectativa e percepção esteja na qualidade do atendimento oferecido.

Quando se trata de tangibilidade, 2º dimensão com maior gap médio, os aspectos com avaliações mais negativas são em relação aos produtos que não são expostos de forma limpa e organizada e higienização dos banheiros, assemelhando-se com magia do cenário e atendimento.

Para abordagem Disney, em convergência entre gestores e manual de loja, o negócio conta com um padrão de layout seguido para melhor dispor os produtos e atender o cliente com maior velocidade, especificando cada detalhe e importância de determinado conjunto de produtos estarem juntos, na mesma prateleira ou corredor.

Quanto a higienização do local, não é abordado ou comentado com os entrevistados a frequência de limpeza dos banheiros principalmente, então não há um alinhamento de ideias sobre esse problema que tenha sido apresentado.

Em contrapartida, as dimensões da segurança, prontidão e confiabilidade que tem quesitos análogos aos abordados nas magias do elenco e cenário, teve sua nota mais baixa também quando se trata de treinamentos e atendimentos aos clientes.

Aspecto analisado com as responsáveis da área em que relatam os mesmos problemas identificados na dimensão empatia, que a loja trabalharia com o autoatendimento e esse fator ficaria como ausência de suporte e insegurança do cliente para compras na loja.

Logo, é possível verificar a semelhança entre as dimensões abordadas no SERVQUAL e abordagem Disney de qualidade em serviços. De maneira que em geral a gestão do conhecimento dentro da empresa está alinhada, não havendo diferenças nos processos indicados por entrevistados de hierarquias diferentes.

Há um contraponto entre o apresentado pelos entrevistados e os resultados da aplicação da metodologia SERVQUAL, com aspectos com maior convergência de resultados quando comparados os dois métodos. Quando envolve empatia e tangibilidade, magia do atendimento, elenco e cenário, tanto os entrevistando da loja quanto os clientes tem a mesma percepção.

6. CONCLUSÃO

Este capítulo tem por objetivo concluir o presente trabalho que foi dividido em duas partes: primeiro em realizar as considerações finais com as ferramentas utilizadas e a importância da avaliação da qualidade de serviços, e a segunda parte que visa apresentar sugestões de trabalhos futuros.

6.1 Considerações finais

Após aplicação das ferramentas de avaliação da qualidade, metodologia SERVQUAL e abordagem Disney de qualidade, foi possível avaliar a qualidade de serviços em uma loja do ramo de varejo, levando em consideração as expectativas e percepções de clientes, e o olhar interno dos colaboradores, respectivamente.

A partir da análise do SERVQUAL e Abordagem Disney, verificou-se que há lacunas na prestação de serviço, principalmente na percepção de empatia, tangibilidade e segurança dos clientes. Dessa forma, confirmando a relação de causa e efeito através da abordagem Disney durante entrevistas realizadas.

O SERVQUAL foi aplicado com os clientes que frequentaram a loja no ano de 2022, avaliando a nota de percepção para a qualidade dos serviços oferecidos. Os clientes que não frequentaram a loja, mas que se enquadravam nas características descritas no Quadro 09 responderam ao questionário de expectativa, com o objetivo de analisar o que se espera de uma loja padrão. Assim, realizou-se a análise de Expectativa x Percepção dos serviços oferecidos.

Já a abordagem Disney, foi aplicada para gerência, supervisão e manual de loja, ou seja, um olhar interno dos processos desenvolvidos dentro da empresa, em que foram coletados os dados qualitativos, de forma semiestruturada.

Com a aplicação das duas metodologias, é possível verificar a semelhança dos sistemas utilizados, onde a abordagem Disney foi capaz de avaliar a qualidade de serviços para a empresa, e a assertividade da avaliação pode ser percebida na aplicação e resultados obtidos no SERVQUAL, tanto que as qualidades e pontos de melhoria identificados de forma qualitativa nas entrevistas com os gestores são refletidas nos resultados de percepção dos clientes no SERVQUAL de forma quantitativa.

Conclui-se que a partir da análise utilizando a abordagem Disney e SERVQUAL, foi possível avaliar a qualidade em serviços para empresa estudada, colocando como pauta os seus entendimentos sobre atendimento, elenco, cenário, processo e integração. Além disso, que

existe correspondência de aplicação e resultados entre a abordagem Disney e o método SERVQUAL, mas, ainda pouco explorada na literatura.

Dessa forma, o trabalho contribui para ampliação da discussão de metodologias e abordagens para avaliação da qualidade em serviços, apresentando uma relação entre o SERVQUAL, utilizado em diversos estudos para avaliação da qualidade, e aplicação da abordagem Disney como ferramenta para avaliação da qualidade, utilizada por uma empresa referência do setor de serviços em entretenimento, diferente da empresa aplicada neste estudo, mas que foi possível chegar a conclusões e avaliações da qualidade em serviços.

No entanto, apesar da aplicação de duas metodologias em ambientes diferentes, para clientes e funcionários, o trabalho apresenta limitações para desenvolvimento do estudo. Primeiramente, pela dificuldade de comparação dos dois métodos por meio da literatura disponível. Além disso, a aplicação em apenas um setor e uma empresa deste segmento é uma limitação, não sendo possível realizar comparações inter-empresas.

6.2 Sugestão de trabalhos futuros

Para trabalhos futuros sugere-se que além da combinação da abordagem Disney com o SERVQUAL seja feita a comparação com a literatura, pois é importante para embasar o método de estudo. Outra proposta, seria desenvolver um SERVQUAL utilizando sentenças sobre a abordagem Disney. Ademais, é importante aplicar o método em mais filiais da mesma empresa e fazer comparações sobre as percepções dos clientes em diferentes unidades, o método também pode ser aplicado a empresas de outros setores.

REFERÊNCIAS

- BATISTA, Saulo Mendes. **Toque de um Sabor Colorido com Fragrância Musical: O Uso de Estratégias de Branding Sensorial nos Pontos de Venda como Forma de Construção da Identidade da Marca Osklen**. Universidade de Brasília, 2013.
- BEPPLER, M. K.; PEREIRA, M. F. **A contribuição da Cultura Organizacional para o processo de implementação da estratégia**. São Paulo: Atlas, 2013. v. 3
- BERBEREIA, Tatyane Larrubia. **“No one stays the same”**: construção de personas como estratégia de reinvenção artística na música Pop. Universidade Federal Fluminense, 2020.
- BRAGA, Veronica Severo et al. **Qualidade no atendimento ao cliente**. Revista de Trabalhos Acadêmicos, 2014.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC-Controle da Qualidade Total no estilo japonês**. Falconi Editora, 2014.
- CAREGNATO, Sonia Elisa. **Google Acadêmico como ferramenta para os estudos de citações: avaliação da precisão das buscas por autor**. Pontodeacesso, v. 5, n. 3, p. 72-86, 2011.
- CAUCHICK MIGUEL, Paulo Augusto et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevir, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**. Elsevier Brasil, 2007.
- COELHO, C. D. A. **Avaliação da qualidade percebida em serviços: aplicação em um colégio privado de ensino fundamental e médio**. Florianópolis, 2004, 178 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- COSTA, Ariana de Sousa Carvalho; SANTANA, Lídia Chagas de; TRIGO, Antônio Carrera. **Qualidade do Atendimento ao Cliente: Um Grande Diferencial Competitivo para as Organizações**. Revista de Iniciação Científica – Ric Cairu, v. 2, n. 2, p. 155-172, jun. 2015.

DA SILVA, Andrey Freitas; VICENTE, Claudio. **Gestão por Propósito no Setor Público: Contribuições do Modelo Disney de Excelência**. Administração Pública na Prática, Florianópolis, 2019.

DA SILVA, Layna de Azevedo Pereira; DA COSTA LEONIDIO, Ueliton; FERREIRA, Humberto Medrado Gomes. **A percepção dos clientes em relação ao atendimento aplicando-se a metodologia Disney em um hotel**. Brazilian Applied Science Review, v. 2, n. 2, p. 508-531, 2018.

DA SILVA, Layna de Azevedo Pereira; DA COSTA LEONIDIO, Ueliton; FERREIRA, Humberto Medrado Gomes. **A percepção dos clientes em relação ao atendimento aplicando-se a metodologia Disney em um hotel**. Brazilian Applied Science Review, v. 2, n. 2, p. 508-531, 2018.

DE LIMA NETO, José Leonardo; FERRAZ, Renivaldo Rodrigues; GOES, Dalvan. **A Influência do “P” de Promoção de Marketing em uma Loja De Varejo para Fortalecimento da Marca, Atração e Fidelização de Clientes**. Bahia, 2018.

DE SOUZA, Luciane Albuquerque Sá. **Nudges e Qualidade em Serviços: Estratégias da Disney no Contexto da Pandemia**. Gestão Contemporânea, v. 11, n. 2, p. 158-179, Paraíba, 2021.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DOS SANTOS, Alexa Fagundes; DE JESUS, Gabrieli Guterres; BATTISTI, Isabel Koltermann. **Entrevista Semi-Estruturada: Considerações Sobre Esse Instrumento na Produção de Dados em Pesquisas com Abordagem Qualitativa**. Salão do Conhecimento, v. 7, n. 7, 2021.

EISENHARDT, Kathleen M. **Building theories from case study research**. Academy of management review, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISNER, Michael. **O jeito Disney de encantar os clientes**. Saraiva, São Paulo, 2011.

FALCONI, V. **TQC Controle da Qualidade Total no estilo japonês**. Nova Lima: Editora Falconi – 9ª Ed., p. 286, 2014.

FERREIRA, Leonardo Motta Felício; REIS, Mariana Richter. **Princípios disney de excelência na qualidade de atendimento ao cliente aplicáveis o ambiente hospitalar**. PRINCÍPIOS, v. 2, n. 1-2, 2018.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços:- Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. Amgh Editora, 2014.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 22, n, 2, p. 152-194, 2002.

FRANCO, Nayma Henrique; MOIA, Roberto Padilha; SILVA, Ana Lúcia da Rocha; PIERANGELO, Rogério; BUENO, Telma Regina. A Importância Do Marketing De Experiência No Fluxo Logístico De Um Parque Temático. Estudo De Caso: Walt Disney. **South American Development Society Journal**, [S.L.], v. 3, n. 08, p. 149, 27 jul. 2017.

FURQUIM, Nelson Roberto; MEIRELES, DIMÁRIA SILVA E. Grupo Votorantim: Um Caso Contemporâneo de Internacionalização Bem-sucedida. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)**, v. 1, n. 1, p. 168-189, 2006.

GALVAO, Taís Freire; PEREIRA, Mauricio Gomes. **Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração**. **Epidemiol. Serv. Saúde**, Brasília, v. 23, n. 1, p. 183-184, mar. 2014.

GARVIN, David A., **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996. 233 p.

IBGE. **PMS - Pesquisa Mensal de Serviços. 2022**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/9229-pesquisa-mensal-de-servicos.html?edicao=33217&t=destaques>. Acesso em: 13 abr. 2022.

KLEIN, Susan Renée. Os resultados do atendimento com qualidade Disney a um grande público em evento na Pedreira Paulo Leminski (Curitiba, Paraná, Brasil). **Turismo e Sociedade**, v. 11, n. 2, 2019.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas,1998. 77p

LARA, Thayz Rosas. **A MAGIA DO ATENDIMENTO DISNEY**. 2018. 41 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Pessoas, Universidade Candido Mendes, Niterói, 2018.

LAUS Beatriz Vieira, **O Conceito de Serviço Sob a Ótica do Marketing, Direito, Contabilidade e Economia**. Brasília, Universidade de Brasília, 2015, 44p.

MAIA, Marcelo. **O papel estratégico do setor de serviços para o desenvolvimento e as políticas públicas**. 2015. Disponível em: <https://economiadeservicos.com/autor/marcelo-maia/>. Acesso em: 16 maio 2022.

MARTINS, Roberto A.; MELLO, Carlos Henrique P.; TURRIONI, Joao B. **Guia para elaboração de monografia e TCC em engenharia de produção**. Grupo GEN, 2013. E-book. 9788522486397.

MARTINS, Vitor William Batista; TRINDADE, Sandro Roberto Santos; MACEDO, Alcebíades Negrão; NEVES, Renato Martins das. Utilização Do Modelo Servqual em uma Rede De Supermercados como Instrumento de Avaliação da Qualidade. **Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial**, Florianópolis, v. 4, n. 7, p. 279-296, ago. 2012

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Production**, [S.L.], v. 17, n. 1, p. 216-229, abr. 2007.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MINEIRO, Márcia. Pesquisa de survey e amostragem: aportes teóricos elementares. **Revista de Estudos em Educação e Diversidade-REED**, v. 1, n. 2, p. 284-306, 2020.

MIRANDA, J. M. F. B. **A qualidade do serviço e seu impacto na satisfação, imagem corporativa e relacionamento com os clientes: o caso MEO**. Dissertação de Mestrado. Universidade do Porto. Faculdade de Economia. Porto (Portugal), 2014.

NADER, Ginha. **A magia do império Disney**. Editora Senac São Paulo, 2020.

OLIVER, R. L. **A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions**. *Journal of Marketing Research*, v. 17, p. 460-469, Nov. 1980.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, 1988, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PELLETIER, Jason. One Little Spark: Putting the Service back in to Service Desk. In: **Proceedings of the 2018 ACM SIGUCCS Annual Conference**. 2018. p. 31-34.

PEREIRA, Ana Flávia Lira. **Live Marketing Como Estratégia de Relacionamento com o Cliente**. 2014. 66 f. TCC (Graduação) - Curso de Curso Superior de Tecnologia em Marketing, Universidade Veiga de Almeida, Rio de Janeiro, 2014.

PEREIRA, Eduardo. **Marketing de Relacionamento: Solução para fidelização dos clientes, colaboradores e fornecedores**. Trabalho de Conclusão de Curso. Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis. Assis, 2013.

PEREIRA, Paula Delpoio; CARVALHO, Alissandra Nazareth de. **Hospitalidade em parques temáticos: O jeito Disney de fidelizar. Observatório de Inovação do Turismo**, Rio de Janeiro, v., n. 2, p. 60-81, ago. 2020.

REBELO, Nathalya dos Santos. **Brand Love: Um caso de estudo do império Walt Disney World Resort Orlando**. 2022. 98 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Design e Publicidade, Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação, Universidade Europeia, Lisboa, 2022.

SHIOZAWA, R. S. C. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

SILVA, Aline Thamyres Claudino da et al. **A contribuição dos recursos estratégicos para a implantação da produção enxuta e para a vantagem competitiva em uma organização calçadista do estado da Paraíba**. 2014.

SILVA, Camila Monaro; MENEZES FILHO, Naercio Aquino; KOMATSU, Bruno Kawaoka. Uma Abordagem sobre o Setor de Serviços na Economia Brasileira. **Policy Paper**, São Paulo, n. 19, p. 1-34, ago. 2016.

SILVA, Letícia Reis. **Percepção e atitude do consumidor sobre o atendimento na Disney.** 2019.

SILVA, Nelson Peres da. **Análise e estruturas de sistemas de informação.** 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277p

SIMAS, Tiago Binoti. **Qualidade no atendimento em hospitais: Metodologia Disney.** Instituto Universitário de Lisboa, 2019.

TINOCO HERNÁNDEZ, Marco A. et al. Existe la jaula de hierro un análisis de la política educativa de los años 90 en América Latina. **Realidad y Reflexión**, 2009, Año. 8, núm. 25, p. 47-60, 2009.

TOMASZEWSKI, Anneliese Noemy. **Onde os sonhos se tornam realidade: o atendimento de qualidade no Walt Disney World.** 2019. www.lume.ufrgs.br, <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/200356>.

VASCONCELLOS, P. P. de. **Desenvolvimento de um modelo de avaliação da qualidade do serviço odontológico.** 2002. 91 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WOODSIDE, A. G.; WILSON, E. J. Case studies research methods for theory building. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 18, n. 6/7, p. 493-508, 2003.

YAMAGAMI, Cristina; JACKSON, Lynn; CAPODAGLI, Bill. **O estilo Disney.** Saraiva Educação SA, 2000.

Yin, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos.** trad. Daniel Grassi - 2.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations.** New York: The Free Press, 1990. 226 p.

Apêndice 1 – Protocolo de estudo de caso

PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

1) Visão geral do estudo de caso:

Este protocolo de estudo de caso, serve como base para a construção de caso no Trabalho de Conclusão de Curso que tem como título: Avaliação da Gestão da Qualidade dos Processos e da Qualidade do Serviço Por Meio da Abordagem Disney e SERVQUAL em uma Loja de Varejo em Belém – Pa. Desenvolvido pelos discentes Gustavo Torres Franco e Laila Elian Guimarães de Paula Araújo, ambos da Universidade do Estado do Pará do Curso de Engenharia de Produção.

O objetivo do trabalho é avaliar a qualidade dos serviços de uma loja de varejo utilizando o SERVQUAL e a qualidade dos processos usando a abordagem Disney para Qualidade em Serviços. Todos os dados da empresa e informações dos entrevistados e de documentos analisados serão preservados para que a pesquisa mantenha sua confidencialidade.

Para desenvolver os instrumentos, utilizá-los corretamente e padronizar os procedimentos de coleta de dados para este estudo de caso, será desenvolvido um protocolo de estudo de caso.

O roteiro da entrevista será dividido nas seguintes etapas:

- Atendimento – 10 questões;
- Elenco – 4 questões;
- Cenário – 6 questões;
- Processo – 6 questões;
- Integração – 3 questões;

2) Procedimentos de campo:

A coleta de dados será realizada de duas formas, sendo o *Survey* para análise da percepção dos clientes acerca do serviço oferecido pela empresa e a entrevista estruturada, com os cargos escolhidos e um roteiro pré-estabelecido, combinado com a análise documental de dados da empresa para a avaliação dos processos internos utilizando a abordagem Disney. Desta forma será possível fazer uma análise completa da avaliação da qualidade dos serviços de diferentes perspectivas. As entrevistas serão gravadas e os pontos mais relevantes serão anotados utilizando a ferramenta *Excel*, a *Survey* será aplicada com o auxílio da ferramenta *Google Forms*.

3) Questões do estudo:

Para desenvolvimento do estudo primeiramente será aplicada uma *Survey*. Esse método de pesquisa é utilizado quando o pesquisador deseja investigar um problema com informações vindas das pessoas, nesse caso, investigar a percepção dos usuários do serviço oferecido.

Foram escolhidas pessoas que se enquadrassem nos requisitos: ambos os sexos, a partir de 18 anos e que frequentassem lojas de utilidade para o lar.

As perguntas deverão ser respondidas utilizando escalas de consenso de 1 a 5, sendo 1- Pésimo e 5- Excelente.

A *Survey* será dividida da seguinte forma:

Seção I – Perfil do Cliente

- 1) Com que frequência você foi a loja no ano de 2022?
- 2) Qual seu sexo?
- 3) Qual sua faixa etária?

Seção II – Expectativa

Tangibilidade

- 4) O estabelecimento deveria ter instalações físicas visualmente atraentes
- 5) O estabelecimento deveria expor os produtos de forma organizada e limpa.
- 6) O estabelecimento deveria ter acesso para os deficientes físicos.
- 7) O estabelecimento deveria ter banheiros higienizados.

Empatia

- 8) O Atendimento ao cliente deveria ser considerado o principal objetivo do colaborador.
- 9) O colaborador deveria executar o serviço de forma que supra as necessidades do cliente.

Segurança

- 10) A empresa deveria funcionar em horários convenientes para os clientes.
- 11) A empresa deveria oferecer aos colaboradores treinamentos para atender todos os clientes.
- 12) O estabelecimento deveria estar em local de fácil acesso para os clientes.

Confiabilidade

- 13) O estabelecimento deveria cumprir os preços prometidos aos clientes.
- 14) O estabelecimento deveria passar confiança nos serviços oferecidos aos clientes.
- 15) A qualidade de atendimento e mercadorias da loja deveriam atender as necessidades dos clientes.

Responsabilidade

- 16) O estabelecimento deveria cumprir com o horário comercial todos os dias.
- 17) Os colaboradores deveriam de forma rápida o suficiente atender os clientes, para evitar muito tempo de fila.

Seção III – Percepção

Tangibilidade

- 4) O estabelecimento tem instalações físicas visualmente atraentes.
- 5) O estabelecimento expõe os produtos de forma organizada e limpa.

- 6) O estabelecimento possui acesso para os deficientes físicos.
- 7) O estabelecimento possui banheiros higienizados.

Empatia

- 8) O Atendimento ao cliente é considerado o principal objetivo do colaborador.
- 9) O colaborador executa o serviço de forma que supra as necessidades do cliente.

Segurança

- 10) A empresa funciona em horários convenientes para os clientes.
- 11) A empresa oferece aos colaboradores treinamentos para atender todos os clientes.
- 12) O estabelecimento está em local de fácil acesso para os clientes.

Confiabilidade

- 13) O estabelecimento cumpre os preços prometidos aos clientes.
- 14) O estabelecimento passa confiança nos serviços oferecidos aos clientes.
- 15) A qualidade de atendimento e mercadorias da loja atendem as necessidades dos clientes.

Responsabilidade

- 16) O estabelecimento cumpre com o horário comercial todos os dias.
- 17) Os colaboradores atendem de forma rápida o suficiente os clientes, para evitar muito tempo de fila.

Será necessário calcular a nota média de cada sentença de percepção e subtrair das respostas de expectativa para mesma sentença. Para chegar no *gap* médio, o *gap* representa a lacuna existente entre Expectativa e Percepção.

Como dito anteriormente, o estudo será dividido de duas formas, após a aplicação da Survey com os clientes, será realizada uma entrevista utilizando a abordagem Disney para análise da percepção interna dos serviços oferecidos, o questionário foi dividido em 5 seções e será respondido por funcionários da empresa que possuem o conhecimento acerca dos critérios pesquisados.

Para a realização da entrevista, será desenvolvido um roteiro no qual foram avaliados constructos. Os constructos retirados da literatura serão relacionados à abordagem Disney sendo: Magia do atendimento, magia do elenco, magia do cenário, magia do processo e magia da integração

Seção I – Atendimento

- 1) A empresa pesquisa fatores demográficos (Idade, gênero, profissão) para entender os seus clientes?
- 2) Você considera o Atendimento ao Cliente uma prioridade na empresa?
- 3) Quais os diferenciais competitivos que levam os clientes a voltarem na loja?
- 4) A empresa se preocupa com a experiência do cliente no momento da compra? Como o cliente pode perceber isso?
- 5) A empresa possui padrões para que os funcionários tratem os clientes com cortesia?

- 6) Os funcionários recebem treinamento de primeiros socorros e contra incêndios?
- 7) A loja age conforme a LGPD para garantir a segurança dos dados dos clientes?
- 8) A empresa analisa o fluxo de clientes para proporcionar equipamentos e níveis de alocação de pessoal adequados?
- 9) A empresa se prepara para que os produtos atendam a necessidade dos clientes em períodos sazonais?
- 10) A empresa leva em consideração o ticket médio dos clientes para definir qual Mix de produtos devem ser ofertados?

Seção II – Elenco

- 11) Os funcionários recebem treinamento para melhor atender os clientes?
- 12) Os funcionários da empresa estão sempre dispostos a ajudar?
- 13) A empresa possui políticas de incentivo para os funcionários?
- 14) Os funcionários têm plano de carreira para crescimento dentro da empresa?

Seção III – Cenário

- 15) A loja possui padrão de layout para melhor exposição dos produtos?
- 16) Os equipamentos da loja possuem padrões de dimensões para expor os produtos?
- 17) A loja possui placas indicativas para facilitar a trajetória do cliente durante a compra?
- 18) A empresa faz uso de elementos de iluminação, som, cores para despertar a necessidade do cliente?
- 19) Quais fatores no cenário você considera prioridade para encantar os clientes?
- 20) Os produtos promocionais recebem destaque?

Seção IV – Processos

- 21) Os processos da empresa são bem definidos?
- 22) A empresa busca a melhoria constantemente?
- 23) A empresa utiliza seus recursos para minimizar o tempo de espera, como disponibilizar alguns serviços prioritários e acesso diferenciado aos melhores clientes?
- 24) A empresa utiliza elementos para diminuir o desconforto dos clientes em momentos de espera nas filas?
- 25) A empresa tem estratégias para fornecer escolhas de com o cliente pode usufruir seu tempo em loja?

Seção V – Integração

- 26) A empresa recebe o feedback do cliente quanto ao espaço físico, atendimento e serviços prestados?
- 27) A empresa transforma esses dados, em informações?
- 28) Todos os setores da empresa são integrados visando melhorar a experiência do cliente?

Os resultados do estudo serão apresentados em forma de quadro explicativo, com base na opinião dos entrevistados. Esses quadros mostrarão a investigação mais profunda sobre a causa real dos fenômenos estudados e sugestões de melhoria. Também, serão feitas comparações com evidências encontradas em outros estudos sobre o mesmo tema.

4) Relatório do estudo de caso

O relatório será construído a partir da coleta e análise dos dados, ao final da pesquisa será enviado a empresa participante uma cópia do trabalho para que possa executar melhorias nos pontos necessários. Além de informações complementares sobre o cruzamentos de dados obtidos no SERVQUAL e Abordagem Disney, que serão analisados e verificado a correspondência de cada dimensão para as magias.

Apêndice 2 - Resumo da revisão do escopo de literatura

Título	Autores	Ano	Setor econômico	Objetivo	Método de Pesquisa	Principais resultados
Nudges e qualidade em serviços: estratégias da Disney no contexto da pandemia	Luciane Albuquerque Sá de Souza	2021	Arquitetura	Apresentar algumas das estratégias de nudges utilizadas pela empresa Disney a fim de dar suporte à qualidade dos serviços prestados durante a pandemia do COVID-19 e oferecer aos seus clientes condições seguras para visitarem seus parques temáticos e/ou centros comerciais.	Foi realizado a pesquisa bibliográfica buscando semelhanças e diferenças em artigos já publicados. Utilizou-se palavras como "Disney" "Walt Disney Word" "pandemia" "covid-19" "regras" tendo como limitação os anos de 2020 e 2021 com a intenção de pesquisar de forma sistêmica os registros fotográficos de determinadas áreas da Disney, utilizando critérios como: as fotografias devem ser dentro de algum dos parques ou centro comercial e está relacionada ao contexto da pandemia, seguindo seus direcionamentos. Foram identificados 41 artigos, mas apenas 5 que preenchiam esses critérios logo esses foram os escolhidos.	<p>A Disney modificou a dinâmica de recepção e circulação dos convidados, evitando até algumas experiências icônicas sendo: não disponibilizou encontro com os personagens tradicionais, ainda podiam ser vistos mantendo a distância segura;</p> <p>A maioria das refeições com os personagens foram suspensas;</p> <p>Os shows noturnos, assim como os espetáculos em auditórios foram suspensos;</p> <p>As estratégias de <i>nudges</i> utilizadas foram: Adesivos de setas de indicação de fluxo e Placas com informações.</p> <p>Como a Disney se adaptou para obedecer as restrições da pandemia, sem prejudicar a experiência do convidado</p>
Os resultados do atendimento com qualidade Disney a um grande público em evento na Pedreira Paulo Leminski	Susan Renée Klein	2018	Turismo	O trabalho teve como objetivo analisar o diferencial de um serviço de condução de fluxo de usuários de grandes eventos, como shows com base no atendimento de qualidade Disney	<p>Os dados foram coletados através de um questionário elaborado para avaliar a percepção da qualidade de atendimento aos usuários do espaço. Utilizaram o modelo de mensuração TOURQUAL</p> <p>Realizaram duas entrevistas uma com um dos patrocinadores outra com o representante de um grupo que frequentou o evento.</p> <p>Após isso foi aplicado o TOURQUAL que as cinco primeiras perguntas são indicadores sobre o elemento humano (EH) e as demais categorias do próprio TOURQUAL e que, portanto, analisam acesso (ACESSO), qualidade técnica (QT), experiência (EXP) e conforto (CONF) dos usuários. Foram aplicados 350 questionários onde pode se verificar o quantitativo de cada indicador</p>	<p>A média das categorias foi:</p> <p>Elemento Humano = 4,6514299</p> <p>Experiência = 4,042857</p> <p>Conforto = 3,757143</p> <p>Qualidade Técnica = 3,001786</p> <p>Segurança = 2,862857</p> <p>Acesso = 2,322143</p> <p>Pesquisa Psicográfica</p> <p>237 pessoas Paraná, 68 Santa Catarina, 18 São Paulo, 15 DF</p> <p>125 Feminino, 225 Masculino</p> <p>35 pessoas de 16-20 anos, 39 pessoas de 21-30, 77 pessoas de 31-40, 199 pessoas de 41-50.</p> <p>91 Solteiros, 179 Casados, 77 Divorciados, 3 Viúvos.</p> <p>Grau de escolaridade: E.F = 10, E.M = 12, E.S = 220, P.G 108</p>

Título	Autores	Ano	Setor econômico	Objetivo	Método de Pesquisa	Principais resultados
Qualidade no atendimento em hospitais: metodologia Disney	Tiago Binoti Simas	2019	Hospital	Analisar a metodologia Disney adaptada ao cenário hospitalar, buscando compreender qual a percepção dos pacientes e dos funcionários em relação ao padrão de atendimento	Investigação realizada em duas fases, primeiramente o levantamento bibliográfico e posteriormente um estudo de campo qualitativo em um hospital, entrevistado 25 pacientes, 5 enfermeiros e 5 médicos utilizando o SERVQUAL em quatro fases, contemplando as experiências vividas no hospital. E então, dentro os participantes iniciais das entrevistas foram selecionados 5 médicos e 5 enfermeiros que atenderam ao critério de introdução, e realizada mais uma entrevista em formato de roteiro e questionário estruturado, o que possibilita uma conversa mais livre	Após a aplicação do Servqual com pacientes, enfermeiros e médicos, foi possível analisar os seguintes resultados: Em relação aos tangíveis, a infraestrutura, equipamentos e aparência dos funcionários, somente os materiais de serviço não atenderam ao esperado. Para empatia, apenas os horários de trabalho no hospital foram apontados com demérito. Nos demais itens todos foram acima do esperado. Por fim, foi possível verificar que os profissionais do hospital julgaram com enriquecedor a aplicação da abordagem Disney, possibilitando atingir níveis satisfatórios de qualidade.
Gestão por propósito no setor público: contribuições do modelo Disney de excelência	Andrey Freitas da Silva Claudio Vicente	2019	Setor público	Apresenta o modelo de Gestão por Propósito no Setor Público, a partir das contribuições do Modelo Disney de Excelência.	Pesquisa Exploratória, bibliográfica qualitativa	Ficou evidente que uma cultura organizacional forte está diretamente ligada a experiência do usuário e os quesitos Segurança, Cortesia, Show e Eficiência se aproxima da Gestão por propósito tornando a cultura organizacional única.

Título	Autores	Ano	Setor econômico	Objetivo	Método de Pesquisa	Principais resultados
A percepção dos clientes em relação ao atendimento aplicando-se a metodologia Disney em um hotel	Layna de Azevedo Pereira da Silva Ueliton da Costa Leonidio Humberto Medrado Gomes Ferreira	2018	Turismo	A pesquisa teve como objetivo geral replicar a metodologia Disney adaptada ao cenário corporativo, buscando entender qual a percepção dos clientes em relação ao padrão de atendimento Disney.	Investigação exploratória e descritiva por meio de uma pesquisa de campo foi aplicado um questionário pelo Google Forms para traçar o perfil demográfico onde foram solicitadas as seguintes informações: idade, sexo e escolaridade e o instrumento da pesquisa. Foram aplicados 45 questionários, para 45 pessoas, no período compreendido entre 25 e 29 de maio de 2017, em um hotel na cidade de Petrópolis. Foi realizado um pré-teste do questionário referente a percepção dos clientes do hotel sobre o atendimento baseado nos 4 pilares da metodologia Disney, em maio de 2017 com 08 pessoas. Os dados foram coletados descritivamente com tabulações cruzadas de perfil, utilizando escala likert variando de 1 a 5, depois foi calculado a média para avaliar a percepção dos clientes do hotel sobre os 4 pilares da metodologia Disney	<p>As maiores notas foram:</p> <p>Baseado no atendimento que recebi, retornaria outras vezes? 4,69</p> <p>Os funcionários interrompem suas atividades para dar atenção ao que solicito? 4,60</p> <p>A qualidade do atendimento atende as minhas expectativas? 4,53</p> <p>Durante o atendimento, o funcionário agiu com flexibilidade para com as minhas necessidades? 4,47.</p> <p>As menores médias:</p> <p>A empresa se preocupa em tornar o tempo de espera agradável? 3,31</p> <p>Reconheço a identidade da empresa em seus produtos, serviços e funcionários? 3,87</p> <p>Pilar Disney (média): Cortesia (4,41), Segurança (4,21), Eficiência (4,14), Espetáculo (3,72)</p>
A Magia do atendimento Disney	THAYZ ROSAS LARA	2018	Serviços	Analisar todo o processo de treinamento dos funcionários	A pesquisa é bibliográfica onde foram observados livros e sites sobre um modelo de gestão aplicados na Disney como: administração, treinamentos, a forma que a empresa se dedica aos clientes e a forma que ela atua para ser referência na qualidade em serviços. A pesquisa foi desenvolvida através da escolha do tema, levantamento bibliográfico, formulação, organização do assunto e digitação do texto da monografia.	O trabalho apresentou o conceito de cultura organizacional e descreveu os principais elementos da cultura Disney e explicou a importância das 4 chaves no atendimento ao cliente e o treinamento para transmitir a cultura organizacional focando nas estratégias de socialização.

Título	Autores	Ano	Setor Econômico	Objetivo	Método de Pesquisa	Principais resultados
Hospitalidade em parques temáticos: O jeito Disney de fidelizar	Paula Delpoio Pereira Alissandra Nazareth de Carvalho	2020	Turismo	Verificar como a Disney transforma o atendimento ao cliente em uma experiência única e encantadora que acaba fidelizando grande parte de seus visitantes e verificar se os funcionários são exemplos da missão do complexo	Foi realizada pesquisa bibliográfica em livros, periódicos, websites, parque temáticos, marketing. Além disso foi aplicado um questionário para 604 turistas por meio de google forms, que foi respondido por pessoas que tenham visitado o complexo no período de 2013 a 2018, destes apenas 575 repostas foram validas, também foi aplicado um questionário a 112 funcionários que trabalharam na empresa nos últimos 3 anos (apenas 85 foram válidos). Os entrevistados em ambos os questionários foram escolhidos de maneira aleatória, por meio de grupos na rede social Facebook que tinham como função a troca de dicas sobre Orlando, como também em grupos de funcionários e ex-funcionários da empresa.	77% dos entrevistados afirmaram que a Disney é o primeiro destino quando se pensa em viajar. 18% dos entrevistados visitaram o complexo apenas 1 vez, 16% visitaram 2 vezes, 15% três vezes, 15% visitaram de 6 a 10 vezes, 4% afirmaram que já visitou mais de 100 vezes. 99% afirmaram que as áreas do parque eram limpas e bem caracterizadas. 32% ficou incomodada de esperar em filas. 83% respondeu que encontraram diversidade de comidas. 32% respondeu que os preços não estavam de acordo com o que era oferecido. 45,29% deu nota 4 para o serviço de alimentação; 27,31% deu nota 5; 23,4% deu nota 3; 2,95% deu nota 2; 0,34% deu nota 1 para o serviço, onde 1 significava péssimo e 5 excelente). Funcionários: 53% trabalha de 31 a 40 horas semanais, 25% de 41 a 50 horas, 9% trabalha mais que 51 horas, 6% trabalha de 20 horas ou menos e 7% de 21 e 30 horas. 81% respondeu ser orgulhoso do seu trabalho e 92% afirmaram que são tratados com respeito. 36% disse que não consegue pagar todas as necessidades básicas com o salário, dentre estes 26% moram com a família/amigos e não pagam aluguel, 58% pagam aluguel e apenas 16% possuem casa própria, desses 23% vão trabalhar usando transporte público, 68% tem veículo próprio e 9% utilizam outro meios.

Título	Autores	Ano	Setor Econômico	Objetivo	Método de Pesquisa	Principais resultados
Percepção e atitude do consumidor sobre o atendimento na Disney.	Letícia Reis Silva	2019	Turismo	A pesquisa teve como objetivo geral replicar a metodologia Disney adaptada ao cenário corporativo, buscando entender qual a percepção dos clientes em relação ao padrão de atendimento Disney.	Investigação exploratória e descritiva por meio de uma pesquisa de campo foi aplicado um questionário pelo Google Forms para traçar o perfil demográfico onde foram solicitadas as seguintes informações: idade, sexo e escolaridade e o instrumento da pesquisa. Foram aplicados 45questionários, para 45 pessoas, no período compreendido entre 25 e 29 de maio de 2017, em um hotel na cidade de Petrópolis. Foi realizado um pré-teste do questionário referente a percepção dos clientes do hotel sobre o atendimento baseado nos 4 pilares da metodologia Disney, em maio de 2017 com 08 pessoas. Os dados foram coletados descritivamente com tabulações cruzadas de perfil, utilizando escala likert variando de 1 a 5, depois foi calculado a média para a avaliar a percepção dos clientes do hotel sobre os 4 pilares da metodologia Disney	<p>As maiores notas foram:</p> <p>Baseado no atendimento que recebi, retornaria outras vezes? 4,69</p> <p>Os funcionários interrompem suas atividades para dar atenção ao que solicito? 4,60</p> <p>A qualidade do atendimento atende as minhas expectativas? 4,53</p> <p>Durante o atendimento, o funcionário agiu com flexibilidade para com as minhas necessidades? 4,47.</p> <p>As menores médias:</p> <p>A empresa se preocupa em tornar o tempo de espera agradável? 3,31</p> <p>Reconheço a identidade da empresa em seus produtos, serviços e funcionários? 3,87</p> <p>Pilar Disney (média): Cortesia (4,41), Segurança (4,21), Eficiência (4,14), Espetáculo (3,72)</p>
One Little Spark: Putting the Service back in to Service Desk	Jason Pelletier	2018	Tecnológico	O objetivo do trabalho é apresentar algumas das ideias que são usadas pela Disney, como elas são usados na Bodowin e como podem ser aplicadas em outras organizações de TI.	Estudo de caso aplicado a uma empresa de T.I, utilizando bases da abordagem Disney com técnicas para fidelização do cliente	<p>A empresa tirou as métricas de tempo de ligação com os clientes;</p> <p>Introduziram um catálogo de serviço;</p> <p>Introduziram uma plataforma formal de gerenciamento de projetos;</p> <p>Aumentaram a quantidade de momentos verdade.</p>



Centro de Ciências Naturais e Tecnologia
Curso de Graduação em Engenharia de Produção
Tv. Enéas Pinheiro, nº 2626 - Marco
CEP: 66095-100 Belém - PA
www.uepa.br

