



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

FELIPPE LUIS PONTE GRACIANO

**GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* EM MARKETING DE
SERVIÇOS: Contribuições para compreender a qualidade
do serviço percebida pelos clientes.**

Brasília – DF

2016

FELIPPE LUIS PONTE GRACIANO

**GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* EM MARKETING DE
SERVIÇOS: Contribuições para compreender a qualidade
do serviço percebida pelos clientes.**

Monografia apresentada à Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr., Diego Mota Vieira

Brasília – DF

2016

Graciano, Felipe Luis Ponte.

Gestão de *Stakeholders* em Marketing de Serviços: Estudo de Caso em um Restaurante *fast-food* / Felipe Luis Ponte Graciano. – Brasília, 2016.

62 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2016.

Orientador: Prof. Dr. Diego Mota Vieira, Departamento de Administração.

1. Gestão de *Stakeholders*. 2. Marketing de Serviços. 3. Qualidade Percebida. I. Gestão de *Stakeholders* em Marketing de Serviços: Estudo de Caso em um Restaurante *fast-food*.

FELIPPE LUIS PONTE GRACIANO

**GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* EM MARKETING DE
SERVIÇOS: Contribuições para compreender a qualidade
do serviço percebida pelos clientes.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Felippe Luis Ponte Graciano

Doutor, Diego Mota Vieira
Professor-Orientador

Doutor, João Carlos Neves de Paiva,
Professor-Examinador

Doutor, Rodrigo Rezende Ferreira
Professor-Examinador

Brasília, 29 de Junho de 2016

Àquele que é, que era e que há de vir.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por Sua bondade, Seu amor, por guiar meus caminhos e me dar forças em meio às dificuldades.

A minha mãe e minha irmã que sempre estiveram torcendo por mim, me incentivando e me apoiando nessa caminhada.

Aos meus avós, que mesmo distantes se fazem presentes em minha vida.

Ao meu amigo Yago pelo apoio no trabalho e pela ajuda nos momentos mais difíceis.

Aos pastores Wilson e Manoela pelo apoio de sempre e pela ajuda no meu trabalho.

Ao professor Diego pela orientação e pelas valiosas contribuições para a realização desse trabalho.

Ao Alberto por permitir a realização da pesquisa no seu restaurante.

Aos gerentes, Alécio e Ivanildo, pela presteza em fornecer as entrevistas.

Aos demais familiares e amigos que me apoiaram e torceram por mim.

“Não seja sábio aos seus próprios olhos; tema ao Senhor e evite o mal”.

(Salomão, Provérbios 3:7)

RESUMO

Visto a importância do setor de serviços para a economia do país atrelada à necessidade das empresas em conhecer a influência dos *stakeholders* para a gestão do seu negócio, essa pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de analisar a relação entre a gestão dos *stakeholders* e a qualidade percebida em serviços em um restaurante *fast-food*. Para tanto, optou-se por adotar o estudo de caso caracterizado por uma abordagem quali-quantitativa como método de pesquisa. Dessa forma, a pesquisa foi realizada em dois momentos distintos. No primeiro momento, foram realizadas entrevistas com os gestores e com o proprietário do restaurante a fim de identificar os *stakeholders* e as práticas de gestão relacionadas a eles e, em um segundo momento, foi aplicada a escala SERVQUAL com os clientes para avaliar a qualidade percebida em serviços. A amostra se deu por 148 questionários válidos. Os resultados apontaram que a gestão do relacionamento com os fornecedores é capaz de influenciar em dimensões da qualidade como credibilidade e segurança, enquanto que a gestão do relacionamento com os funcionários influencia nas dimensões segurança, empatia e responsividade.

Palavras-chave: *Stakeholders*; Marketing de Serviços; Qualidade; percebida.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Classificação dos stakeholders – modelo de Savage et al (1991).	20
Figura 2 – Classes Qualitativas de Stakeholders.	21
Figura 3 – Clasificação dos stakeholders – modelo de Mitchell et al (1997).	23
Figura 4 – Resultado da classificação dos stakeholders – Savage et al (1991).	39
Figura 5 – Stakeholders do Rhelk’s segundo seus atributos.	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Roteiro de Entrevistas	32
Quadro 2 – Classificação dos <i>stakeholders</i> segundo Savage et al (1991)	35
Quadro 3 – Classificação dos <i>stakeholders</i> segundo Mitchell et al (1997)	39
Quadro 4 – Influências da gestão de stakeholders na qualidade percebida	53
Quadro 5 – Sugestão para futuras pesquisas	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil da amostra	31
Tabela 2 – Média e desvio-padrão dos itens do questionário Servqual adaptado	43
Tabela 3 – Maiores e menores médias nas dimensões da qualidade	46
Tabela 4 – Média e desvio-padrão de cada dimensão da qualidade	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Contextualização	12
1.2	Formulação do problema	13
1.3	Objetivo Geral.....	14
1.4	Objetivos Específicos.....	15
1.5	Justificativa	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	Teoria dos <i>stakeholders</i>	17
2.2	Modelos de Análise de <i>Stakeholders</i>	18
2.2.1	Modelo de Savage, Nix, Whitehead e Blair (1991).....	18
2.2.2	Modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997)	21
2.3	Qualidade Percebida em Serviços	24
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	28
3.1	Caracterização da organização, setor ou área	29
3.2	População e amostra ou participantes do estudo.....	30
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	32
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados	34
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	35
4.1	Identificação e Classificação dos <i>Stakeholders</i>	35
4.2	Qualidade em Serviços	43
4.3	Influência da Gestão de <i>Stakeholders</i> na Qualidade Percebida dos Serviços 49	
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	54
	REFERÊNCIAS	58
	ANEXOS.....	61
	Anexo A – Questionário Servqual	62

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentada uma introdução ao desenvolvimento da pesquisa, contendo o contexto em que a empresa estudada está inserida, bem como o problema de pesquisa, que é a base da pesquisa. Estão descritos também neste capítulo, o objetivo geral e os objetivos específicos, que são definidores do propósito de realizar o estudo, além da justificativa quanto à relevância da pesquisa.

1.1 Contextualização

Desde a década de 1970, já se falava que a maioria das empresas estão inseridas em um contexto classificado como dinâmico e complexo, segundo Miles *et al* (1978). Esses autores salientam que “para a maioria das organizações, o dinâmico processo de ajuste à mudança ambiental e incerteza [...] é bastante complexo” (p. 547). Atualmente, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE 2013) destaca o setor de serviços no Brasil por ser cada vez mais dinâmico e por sua crescente participação na economia do país. Nesse sentido, de acordo com a Pesquisa Anual de Serviços realizada em 2013 pelo IBGE, mostrou que existia naquele ano 1,2 milhão de empresas prestadoras de serviços no país, e que geraram R\$ 1,2 trilhão de receita, além disso, ocuparam 12,5 milhões de pessoas e pagaram cerca de R\$ 253,9 bilhões em salários. Dessa forma, o setor de serviços configura-se como o responsável pela maior parcela do PIB nacional e como o maior gerador de empregos. E ainda, com relação aos serviços prestados às famílias, que corresponde ao maior número de empresas de serviços do país, os serviços de alimentação apresentam-se como maioria.

Visto esse cenário mais dinâmico, os gestores estão se preocupando cada vez mais em atender aos objetivos e necessidades das partes interessadas em suas atividades. Para tanto, é fundamental que as empresas de serviços estejam engajadas em prestar serviços de qualidade aos seus consumidores e, diante disso, executar suas atividades de forma a levar os clientes a perceberem os serviços como de qualidade.

As empresas, portanto, com o intuito de alcançar seus objetivos têm percebido a importância de desenvolver estratégias de relacionamento com as partes interessadas nos negócios da organização. Essas partes interessadas, também chamadas de *Stakeholders*, são “indivíduos ou grupos que são direta ou indiretamente afetados pela perseguição aos seus objetivos por parte de uma organização” (STONER & FREEMAN, 1982 p. 47). De acordo com esse conceito, um dos mais amplamente difundidos na literatura, entende-se por *stakeholders* os clientes, fornecedores, funcionários, concorrentes, acionistas ou proprietários, além do governo ou até mesmo da comunidade em que a empresa atua, podendo ainda haver outras diversas partes interessadas em uma organização, de acordo com seu ramo ou sua área de atuação.

De fato, esses grupos ou indivíduos devem ser tratados de forma específica, em suas particularidades, por parte da organização. Cada vez mais, as empresas entendem a importância estratégica de gerenciá-los e buscam formas de fazê-lo de forma mais eficiente, buscando tornar-se ou manter-se competitiva no mercado, e aumentar seu desempenho organizacional.

1.2 Formulação do problema

Nesse sentido, tem-se visto que é importante que as organizações busquem formas eficazes de gerenciar o relacionamento com seus *stakeholders*. Os gestores precisam atentar-se para quais são os *stakeholders* mais importantes para a organização e buscar atender seus interesses. Essa atenção devida aos *stakeholders* se justifica por serem “aqueles grupos sem o suporte dos quais a organização cessaria de existir”, segundo (Freeman¹, 1984, *apud* Júnior *et al* 2014 p. 31), ou ainda, de forma mais abrangente, *stakeholders* podem ser definidos como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar, ou é afetado pelo alcance dos propósitos de uma firma” (Freeman, 1984, *apud* Júnior *et al.* 2014 p. 46).

Além disso, segundo Clarkson (1995 p. 92), “a performance corporativa pode ser analisada e avaliada mais efetivamente usando uma estrutura baseada na gestão do relacionamento da empresa com seus *stakeholders*”, o que sustenta portanto, a

¹ Freeman, R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Massachusetts: Pitman, 1984.

importância deles para a organização. Pode-se ver, por esse conceito de Clarkson (1995), que os *stakeholders* têm grande capacidade de exercer influência na organização e, por isso, o relacionamento com eles pode ser usado como medida de mensuração de desempenho corporativo.

Dessa forma, compreendemos dois fatos importantes: o relacionamento da empresa com seus *stakeholders* é um aspecto relacionado ao desempenho da organização, conforme colocado por Clarkson (1995) e, além disso, a questão da qualidade dos serviços também pode ser relacionado ao desempenho organizacional, como se pode inferir de Lovelock *et al* (2011 p. 450) ao expressar que “a má qualidade coloca uma empresa em desvantagem competitiva, com risco de afastar clientes insatisfeitos”.

Com base nesse contexto, vê-se a necessidade de entender como os *stakeholders* influenciam as organizações, considerando, mais especificamente, a relação entre a gestão desses *stakeholders* e a qualidade percebida do serviço. Dessa forma, busca-se responder a seguinte questão: quais as relações entre a gestão de *stakeholders* e a qualidade percebida em serviços num restaurante *fast-food*?

1.3 Objetivo Geral

Conforme foi apresentado acima, acerca da importância dos *stakeholders* para a organização, e do papel fundamental que eles exercem na consecução dos objetivos organizacionais, devido a sua forte capacidade de influenciá-los, a gestão de *stakeholders*, portanto, mostra-se como um meio fundamental para que as organizações possam atingir seus objetivos e alcançar um desempenho satisfatório. De acordo com Savage *et al* (1991), os *stakeholders* incluem “aqueles indivíduos, grupos e outras organizações que têm interesse nas ações de uma organização e têm a habilidade de influenciá-la”, o que leva a uma necessidade efetiva de se gerir o relacionamento com os *stakeholders*.

Levando em consideração esses aspectos relacionados à gestão de *stakeholders*, bem como aspectos relacionados à qualidade em serviços, o objetivo geral do estudo é analisar a relação entre a gestão dos *stakeholders* e a qualidade percebida em serviços num restaurante *fast-food*, pela visão dos clientes.

1.4 Objetivos Específicos

Com base no que foi apresentado acima, a fim de atingir o objetivo geral do estudo, definiu-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os *stakeholders* comuns aos restaurantes de *fast-food*.
- b) Descrever de que forma os *stakeholders* exercem influência no setor de restaurantes *fast-food*.
- c) Classificar os *stakeholders* conforme o grau de influência em restaurantes de *fast-food*.
- d) Analisar a qualidade do serviço percebida pelos clientes em restaurantes de *fast-food*.
- e) Verificar a influência dos *stakeholders* na qualidade do serviço percebida pelos clientes.

1.5 Justificativa

A pesquisa justifica-se pelos benefícios que se pode ter ao entender a influência da gestão de *stakeholders* na qualidade percebida dos serviços prestados pela organização. Em tempos em que as organizações estão buscando ser reconhecidas de forma positiva perante a sociedade, os clientes, os fornecedores, é preciso compreender se os *stakeholders* são capazes influenciar na qualidade em serviço percebida pelos clientes. Um dos atributos descritos nos estudos de Mitchell *et al* (1997), o poder, refere-se justamente à essa capacidade dos *stakeholders* de influenciar na tomada de decisão por parte de uma organização.

Além disso, a gestão de *stakeholders* é vista como estratégica para as organizações, sendo uma arma utilizada para alcance dos objetivos. Uma estratégia efetiva deve levar em conta diversos fatores, segundo Bryson (1988), ela deve estar de acordo com a filosofia da empresa, seus valores, deve ser ética, moral e legal e, sobretudo, deve ser aceita pelos seus *stakeholders* mais importantes.

Segundo Lovelock *et al* (2011 p. 450), a “qualidade focaliza os benefícios criados para o cliente e produtividade, os custos financeiros incorridos pela empresa”, dessa forma, segundo os autores, os gestores se veem em meio a um dilema que consiste

em buscar a satisfação do cliente quanto à qualidade do serviço prestado e melhorar a eficiência do trabalho, o que implica necessariamente em um relacionamento efetivo e cauteloso com as partes envolvidas na implementação de estratégias de marketing, na área de operação e de gestão de pessoas.

Além disso, a pesquisa mostra-se relevante para a literatura da área ao relacionar o tema de gestão de *stakeholders* ao marketing de serviços, buscando compreender a relação entre os temas e se os clientes são capazes de perceber valor a partir dessa relação. Vale salientar ainda que a pesquisa pode ser considerada importante para a sociedade no que diz respeito à busca de melhores formas de gestão a fim de fornecer serviços de qualidade aos clientes, por parte das organizações, afetando a sociedade como um todo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, busca-se apresentar os conceitos de *stakeholders* que norteiam o estudo, assim como os modelos de classificação de *stakeholders* que servem como base para a pesquisa, as estratégias de gestão dessas partes interessadas na organização e a descrição dos aspectos relacionados ao marketing de serviços, mais especificamente, a qualidade dos serviços percebida pelo cliente.

2.1 Teoria dos *stakeholders*

No âmbito da teoria dos *stakeholders* é possível observar que esse é um tema bastante estudado, com uma ampla literatura a respeito, mas, vários autores trazem explicações sobre os conceitos que envolvem os *stakeholders* de formas diferentes, com argumentos muitas vezes contraditórios (DONALDSON & PRESTON, 1995). É devido a essa problemática, que esses autores buscam apontar as distinções, os problemas e as implicações que podem estar associadas ao conceito de *stakeholders*. Além disso, os autores vão mais a fundo ao apresentar os três aspectos da Teoria dos *Stakeholders* – Descritivo, Instrumental e Normativo.

No sentido descritivo, a teoria é usada, segundo os autores, “para descrever e algumas vezes explicar características e comportamentos específicos da organização”. A teoria dos *stakeholders* consiste em um modelo descritivo da organização, caracterizada por ter interesses competitivos e cooperativos dentro dela e ao seu redor. Tem, portanto, foco nas características e comportamentos das organizações e seus representantes. O modelo descritivo da teoria justifica-se por ser uma base implícita para as práticas e instituições existentes. (DONALDSON & PRESTON, 1995)

O modelo normativo da teoria dos *stakeholders*, por sua vez, consiste na identificação de preceitos éticos e morais da organização e de seus administradores, no que diz respeito à administração da organização e suas operações. Sua importância está pautada no fato de que as premissas da teoria econômica tradicional não são suficientes para suportar a teoria dos *stakeholders*, ou seja, uma

organização que age segundo a teoria dos *stakeholders* precisa de preceitos éticos e morais mais fortes e bem definidos para suas operações no mercado, visto que as empresas estão cada vez mais competitivas e os atores com interesses cada vez mais contrastantes. (DONALDSON & PRESTON, 1995)

A teoria dos *stakeholders* também é instrumental, ou seja, “estabelece uma estrutura para examinar as conexões, se existentes, entre a prática de gerenciamento de *stakeholders* e a realização dos objetivos organizacionais”, conforme colocado por Donaldson e Preston (1995 p. 66-67, tradução minha). Nesse sentido, o modelo instrumental da teoria dos *stakeholders* serve como base para essa pesquisa, visto que interessa para o estudo as influências que a gestão de *stakeholders* pode ter com respeito à qualidade dos serviços da organização. Os autores citam Kotler e Heskett (1992) que observaram em seus estudos que companhias de sucesso como HP, Walmart e Dayton Hudson compartilham da perspectiva dos *stakeholders*, como forma de embasar a relação entre o gerenciamento dos *stakeholders* e o desempenho organizacional.

2.2 Modelos de Análise de *Stakeholders*

Nessa seção, serão apresentados dois modelos de análise de *stakeholders* que serviram como base para o desenvolvimento da pesquisa, a saber, o modelo de Savage, Nix, Whitehead e Blair (1991) e o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997), conforme pode ser visto a seguir.

2.2.1 Modelo de Savage, Nix, Whitehead e Blair (1991)

Como descrito anteriormente, Stoner e Freeman (1982 p. 47) definem *stakeholders* como “indivíduos ou grupos que são direta ou indiretamente afetados pela perseguição aos seus objetivos por parte de uma organização”. Esses autores dividem os *stakeholders* em duas categorias: os *stakeholders* internos e os externos.

Assim, os *stakeholders* internos dizem respeito aos funcionários e acionistas ou sócios e os *stakeholders* externos são os clientes, fornecedores, competidores, governos, sindicatos e quaisquer grupos ou indivíduos externos à organização, que podem afetar os seus resultados.

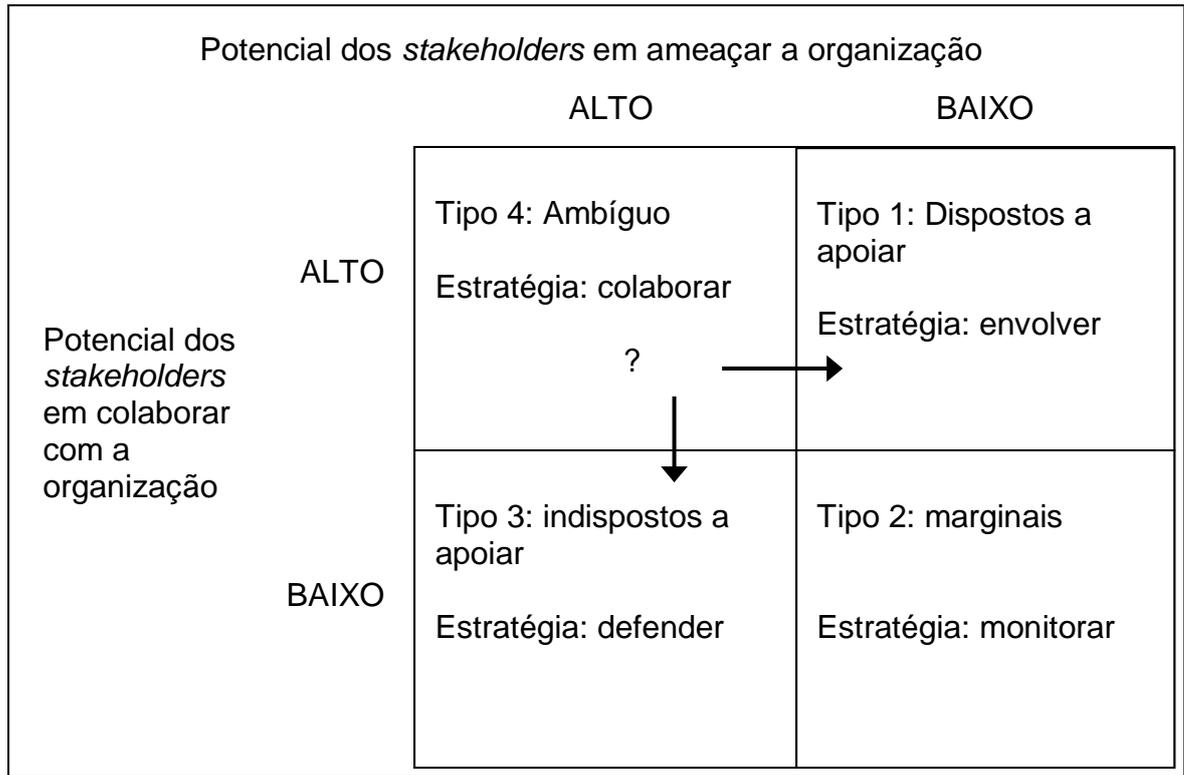
Esses autores salientam ainda que o papel que os *stakeholders* representam pode mudar de acordo com as alterações que ocorrem no ambiente, revelando assim, que os interesses dos *stakeholders* são capazes mudar com o passar do tempo e, dessa forma, é importante que os administradores estejam atentos a esse novo cenário ao identificar as influências dos *stakeholders* sobre o comportamento de uma organização.

Savage *et al* (1991 tradução própria) conceitua *stakeholders* como “indivíduos, grupos ou outras organizações que tem um interesse nas ações de uma organização e tem o poder de influenciá-la”. É, portanto, um conceito um pouco mais abrangente no que diz respeito à capacidade dos *stakeholders* de influenciarem a organização e ao incluir outras organizações como partes interessadas em uma organização.

De acordo com esses autores, os *stakeholders* primários são aqueles que têm “uma relação formal, oficial ou contratual e tem um direito e uma necessidade econômica que causa impacto direto na organização” e são considerados secundários “aqueles que não estão diretamente ligados às atividades econômicas da organização, mas são capazes de exercer influência ou ser influenciado pela organização”.

Savage *et al* (1991) propõe um modelo de análise e classificação dos *stakeholders* de acordo com potencial de ameaçar a organização e o potencial de cooperar com a organização. Essas duas dimensões, segundo os autores, permitem que os gerentes tracem estratégias genéricas para gerenciar os *stakeholders* segundo seu nível de ameaça ou cooperação e é possível ainda, a partir dessas dimensões, classificar os *stakeholders* em quatro tipos, conforme pode-se observar na figura abaixo.

Figura 1: Classificação dos *stakeholders* – modelo de Savage et al (1991)



Fonte: Savage et al (1991)

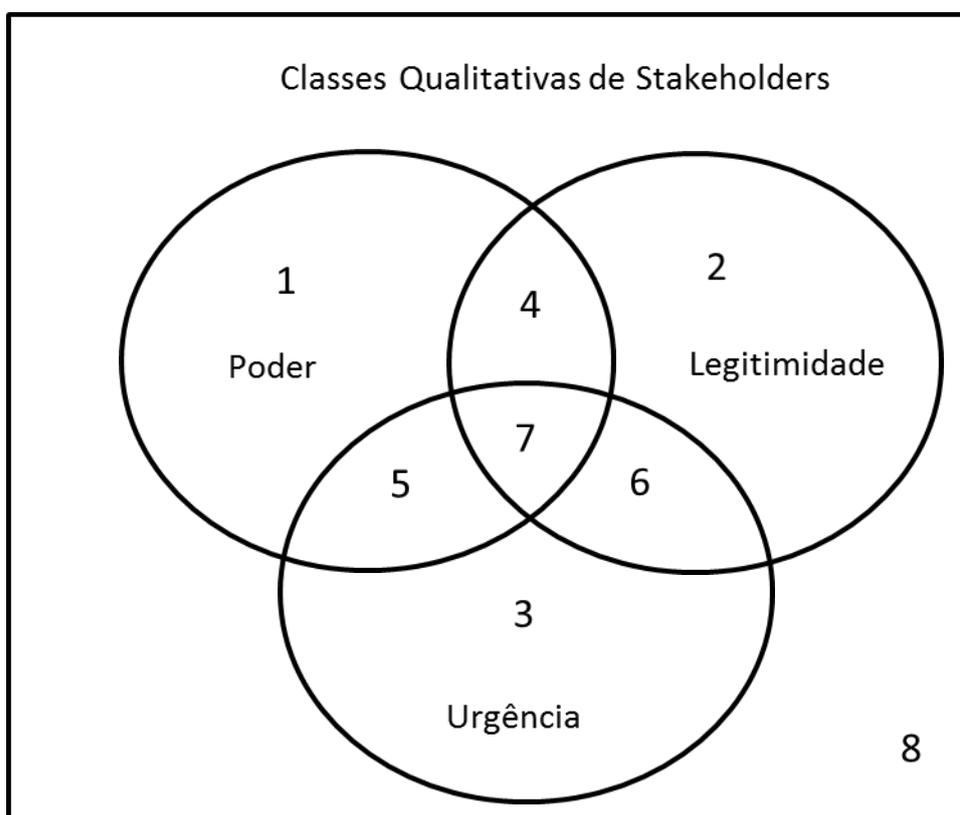
Savage et al (1991), descrevem as características dos tipos de *stakeholders*. Dessa forma, o *stakeholder* do tipo 1, é aquele Disposto a apoiar os objetivos e ações da organização, já que tem baixo potencial de ameaça e alto potencial em cooperar. A estratégia utilizada para gerir esses *stakeholders* deve ser envolvê-los nos assuntos considerados importantes para a organização. Os *stakeholders* Marginais, que constituem o tipo 2, são aqueles que nem são ameaçadores, nem cooperadores. Nesse caso, a estratégia utilizada deve ser monitorá-los, pois apesar de não terem tanta influência na organização, eles podem passar a uma ameaça e causar danos a organização.

Já o *stakeholder* do tipo 3, é aquele Indisposto a cooperar com a organização, pois possuem alto potencial de ameaça e baixo potencial de cooperação. Segundo os autores, a melhor forma de gerenciar esse tipo de *stakeholders* é por uma estratégia defensiva. E o *stakeholder* do tipo 4, chamado de Ambíguo, tem tanto o poder de ameaçar a organização como de cooperar com ela. A estratégia proposta para gerenciar esse tipo de *stakeholder* é a colaboração. Os autores enfatizam que “se os executivos maximizarem a cooperação com esses *stakeholders*, os *stakeholders* potencialmente ameaçadores terão mais dificuldade para se opor a organização”.

2.2.2 Modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997)

De acordo com os estudos de Mitchell *et al* (1997), os *stakeholders* podem ser divididos em classes. Essas classes podem ser identificadas pela posse de um, dois ou dos três atributos dos *stakeholders*: poder, legitimidade e urgência. Dessa forma, os tipos de *stakeholders* emergem das combinações entre esses atributos. São examinados, portanto, sete tipos de *stakeholders*: os três que possuem apenas um atributo; os três que possuem dois atributos combinados; e um que possui os três atributos, como apresentado na figura abaixo.

Figura 2: Classes qualitativas de *stakeholders*



Fonte: Mitchell *et al* (1997)

A base para as definições encontradas pelos autores para caracterizar os atributos provém, principalmente, da perspectiva sociológica Weberiana relacionando com os conceitos aplicados às organizações.

Assim, influenciados por Salancik e Pfeffer (1974), Mitchell *et al* (1997 p. 865) caracterizam poder como “a habilidade daqueles que o possuem de trazer os resultados que almejam”. Etzioni (1964) sugere uma categorização mais precisa de poder nas organizações: o poder coercitivo, baseado nos recursos físicos como a

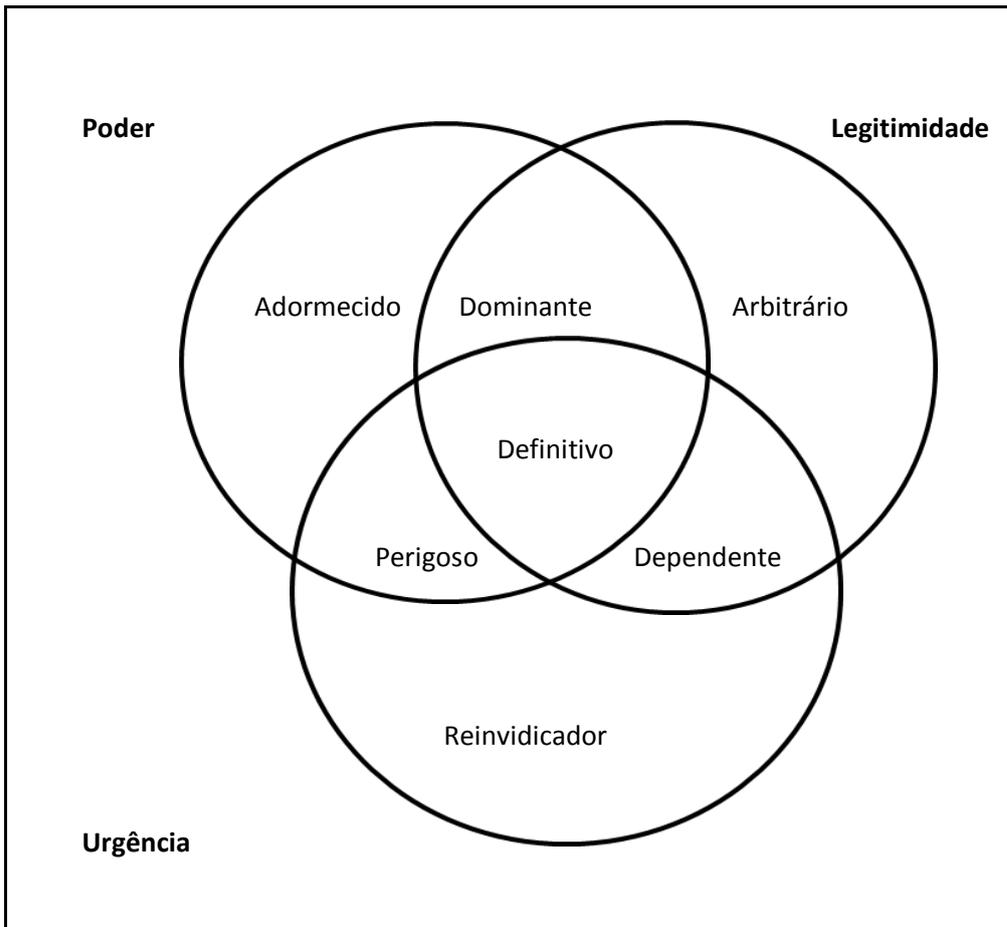
força; o poder utilitário, baseado nos recursos financeiros ou materiais; e o poder normativo, baseado em recursos simbólicos como normas.

Quanto à legitimidade, os autores ressaltam que muitos autores tendem a supor em seus estudos que *stakeholders* legítimos são necessariamente poderosos e que *stakeholders* poderosos são necessariamente legítimos, o que nem sempre é o caso. Aceitam, portanto, a proposta de Weber (1947), em que poder e legitimidade são atributos distintos, mas que quando combinados podem criar autoridade, podendo também, existir separadamente. Com base nisso, os autores aceitam a definição de Suchman (1995, p. 574) de que legitimidade é “uma percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições”. Assim sendo, um *stakeholder* legítimo é aquele reconhecido pela organização e pelos atores que participam das decisões que envolvem a organização.

O atributo urgência foi adicionado ao modelo proposto pelos autores para que o modelo deixasse de ser estático e passasse a ser dinâmico. Os autores acreditam que o atributo urgência só existe sob duas condições: quando o relacionamento ou a reivindicação é sensível ao tempo ou quando é importante ou crítica para o *stakeholder*. Dessa forma, os autores definem o conceito de urgência como “o grau em que as reivindicações dos *stakeholders* exigem atenção imediata”.

Os tipos de *stakeholders* que provêm dos atributos descritos acima são apresentados na figura 2, conforme definição de Mitchell *et al* (1997).

Figura 3: Classificação dos *stakeholders* – modelo de Mitchell *et al* (1997)



Fonte: Mitchell *et al* (1997)

São considerados *Stakeholders* Latentes aqueles que possuem apenas um atributo, *Stakeholders* Expectantes aqueles formados pela união de dois atributos e *Stakeholders* Definitivos aqueles que possuem os três atributos.

São três tipos de *Stakeholders* Latentes – Adormecido, Arbitrário e Reivindicador. Segundo Mitchell *et al* (1997 p. 874-875), os *Stakeholders* Adormecidos são “aqueles que têm poder para impor sua vontade numa firma, mas não tem um relacionamento legítimo ou uma reivindicação urgente, seu poder permanece sem uso”. *Stakeholders* Arbitrários são “aqueles que possuem o atributo da legitimidade, mas não têm poder de influenciar a firma ou reivindicações urgentes”, o que não causa pressão nos gerentes para buscar um relacionamento com esse *stakeholder*. E os *Stakeholders* Reivindicadores que são “aqueles com reivindicações urgentes, mas nem poder e nem legitimidade”, caracterizam-se por serem fastidiosos para se lidar, mas não apresentam perigo iminente para os gerentes. É importante salientar que, apesar dos *stakeholders* latentes em geral, não apresentarem riscos para os

gerentes e para as organizações, eles devem estar sob atenção dos gerentes pela capacidade de adquirir outro atributo e passar a ser um *stakeholder* expectante.

No caso dos tipos de *Stakeholders* Expectantes, Mitchell *et al* (1997 p. 876-878) definem que os *stakeholders* dominantes são “aqueles que têm reivindicações legítimas sobre a firma e tem a habilidade de agir nessas reivindicações”, eles detêm poder e legitimidade e recebem bastante atenção por parte dos gerentes. Os autores caracterizam os *Stakeholders* Dependentes como “aqueles que não detêm poder, mas têm reivindicações urgentes e legítimas”, eles dependem de outros *stakeholders* para ter o poder necessário para levar suas reivindicações à frente. Os *Stakeholders* Perigosos, por sua vez, são aqueles que detêm poder e urgência, mas não legitimidade. Segundo os autores, esse *stakeholder* será coercitivo e até violento.

Os *Stakeholders* Definitivos, portanto, são aqueles que possuem os três atributos – poder, legitimidade e urgência – em geral, segundo os autores, os *stakeholders* que apresentam poder e legitimidade já fazem parte da coalizão dominante da organização e esses são os *stakeholders* mais prováveis a se tornarem definitivos. Dessa forma, os gerentes devem dar toda prioridade a atender as reivindicações desse *stakeholder*.

2.3 Qualidade Percebida em Serviços

Segundo Lovelock *et al* (2011 p. 21), serviços podem ser definidos como “atividades econômicas que uma parte oferece a outra”, nesse sentido, os consumidores esperam receber o valor que o serviço pode lhe oferecer. Levando em conta esse valor esperado pelos consumidores, Gronroos (1993) identifica quatro características básicas, presentes na maioria dos serviços:

- a) Serviços são mais ou menos intangíveis.
- b) São atividades ou uma série de atividades, em vez de coisas.
- c) São produzidos e consumidos simultaneamente, pelo menos até certo ponto.
- d) O cliente participa do processo de produção até certo ponto, pelo menos.

Como já foi dito anteriormente, o setor de serviços é o responsável pela maior parcela do PIB nacional e o maior gerador de empregos, não só no Brasil como na maioria dos países do mundo. Pela importância do setor de serviços para as economias mundiais, intensificou-se a necessidade de buscar excelência em marketing de serviços (KOTLER & KELLER, 2012). Nesse sentido, considera-se importante voltar esforços para o gerenciamento de *stakeholders* a fim de atingir essa excelência em marketing de serviços, visto que as partes interessadas na empresa exercem influência sobre as ações da empresa.

Essa busca por excelência encontra pelo caminho alguns desafios, por que, segundo Lovelock *et al* (2011 p. 28), não é possível transferir diretamente para o setor de serviços as práticas e os conceitos de marketing aplicados às empresas manufatureiras. Segundo ele, “o envolvimento de pessoas prestando e recebendo serviços aumenta o grau de complexidade da gestão, exigindo um novo paradigma”. Nesse sentido, além dos 4 Ps do composto de marketing – Produto, Praça, Preço e Promoção – deve-se levar em conta também no marketing de serviços, os Processos, o Ambiente Físico (*Physical Environment*, em inglês) e as Pessoas envolvidas com as atividades referentes aos serviços, configurando, portanto, 7 Ps no composto de marketing de serviços.

Ao aplicar os 4 Ps no marketing de serviços, deve haver um produto que atenda as necessidades básicas do cliente e um leque de serviços suplementares que têm o objetivo de agregar valor ao produto principal. Com relação à praça, que diz respeito tanto ao local quanto aos canais de distribuição, para o setor de serviços a maior gama de opções de distribuição tem levado as empresas que se aproveitam delas a conquistarem vantagens competitivas frente às demais, por prestar seus serviços de forma mais rápida e com maior comodidade aos clientes. O preço, por sua vez, não é o único fator de custos levados em conta pelos clientes para obter um serviço. Os clientes avaliam dispêndio de tempo e esforço para avaliar se o serviço entrega o valor esperado. E com relação à promoção, para o marketing de serviços, a maior parte da comunicação é de natureza educacional, ou seja, os fornecedores do serviço devem instruir os clientes acerca dos benefícios do serviço, de como obtê-lo e utilizá-lo. (LOVELOCK *et al*, 2011; KOTLER & KELLER, 2012)

Com relação aos processos numa empresa de serviços, é importante ressaltar que quando são mal estruturados dificultam a boa execução dos serviços, causando diversos danos na entrega do serviço. Além disso, evidencia-se a necessidade de

um ambiente físico de boa aparência, pois é um atributo que proporciona evidências tangíveis da qualidade do serviço de uma empresa. As pessoas, por sua vez, são de extrema importância para a consecução dos serviços, e muitas vezes atuam diretamente com os clientes na entrega do serviço causando grande influência na qualidade do serviço (LOVELOCK *et al*, 2011).

A gestão de *stakeholders* pode ser considerada de alta relevância para a organização que busca aplicar os 7 Ps do marketing de serviços em suas ações corporativas, com o intuito de agregar valor para os consumidores e atingir a excelência em marketing de serviços, devido ao fato de concentrar esforços no relacionamento com as partes interessadas na empresa, buscando minimizar o potencial de ameaça de alguns *stakeholders* e maximizar o poder de cooperação. (SAVAGE *et al*, 1991)

Segundo Kotler & Keller (2012 p. 395), “a excelência em marketing de serviço exige de seus profissionais de marketing que diferenciem continuamente suas marcas para que elas não sejam vistas como commodities”. Dessa forma, existe a necessidade das empresas analisarem a qualidade dos serviços prestados de forma a melhorar suas formas de gestão, a fim de aumentar a qualidade do serviço.

De acordo com Gronroos (1993 p. 48), qualidade é um conceito extremamente complexo e de difícil definição. Devido a isso, o autor coloca que “o que conta é qualidade na forma que é percebida pelos clientes”, ou seja, destaca que a importância maior com relação à qualidade está na percepção dos clientes. Nesse sentido, Lovelock *et al* (2011) salienta que a qualidade pode ter sentidos diferentes dependendo do seu contexto e aponta as perspectivas mais comuns, numa tentativa de conceituação, conforme a seguir:

- a) *A visão transcendente* da qualidade é sinônimo de excelência inata, ou seja, está relacionada a padrões rígidos e alto nível de realização.
- b) *A abordagem voltada para a manufatura* que tem foco na obediência a especificações internas, muitas vezes orientadas por metas de produtividade.
- c) *Definições baseadas no usuário* que partem da premissa que a qualidade está nos olhos de quem vê e equiparam qualidade com máxima satisfação.
- d) *Definições baseadas em valor* que estabelecem a qualidade em termos de valor e preço.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) desenvolveram uma pesquisa a fim de criar um instrumento de avaliação da percepção dos consumidores acerca da qualidade do serviço em empresas de serviços e no varejo. A partir de seus estudos, foram consolidadas cinco dimensões da qualidade em serviços:

- a) Tangibilidade: aparência de instalações físicas, equipamentos e pessoal.
- b) Confiabilidade: capacidade de realizar o serviço prometido com segurança e precisão.
- c) Responsividade: disposição para ajudar clientes e prestar serviço imediato.
- d) Segurança: conhecimento e cortesia dos funcionários e a habilidade deles em transmitir confiança.
- e) Empatia: cuidado e atenção individualizada que a empresa fornece aos clientes.

Devido a um alto grau de correlação entre algumas variáveis estudadas, os autores consolidaram essas cinco dimensões, sendo que dentro das dimensões segurança e empatia estão contempladas também as variáveis comunicação, credibilidade, segurança, competência, cortesia, conhecimento sobre os clientes e acesso. O SERVQUAL é a escala mais utilizada para mensurar qualidade percebida em serviços. A princípio, continha 97 itens o que era considerado apropriado pelos autores para esse estágio, devido ao propósito ser de produzir uma escala confiável, significativa e que pudesse ser amplamente aplicada. Assim, o instrumento com 97 itens foi refinado analisando os dados agrupados, gerando uma escala com 34 itens, que posteriormente passou por um segundo estágio de purificação sendo aplicada em 4 distintas empresas de serviços, levou a formação mais enxuta, com 22 itens, contemplando 10 variáveis da qualidade em serviços, agrupadas nas 5 dimensões descritas acima. (PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY, 1985; 1988)

É possível ainda, encontrar na literatura diversos estudos que utilizam essas cinco dimensões e a escala proposta por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) que visam avaliar a qualidade percebida dos clientes. Babakus e Mangold (1992) adaptaram a escala SERVQUAL para avaliar a qualidade dos serviços de hospitais e também, Saleh e Ryan (1991) utilizaram a escala SERVQUAL para analisar a qualidade dos serviços na indústria hospitaleira.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva. Segundo Vergara (2009, p. 42), é aquela “expõe característica de determinada população ou determinado fenômeno”, dessa forma, não necessariamente uma pesquisa descritiva tem a obrigação de explicar os fenômenos, mas apenas descrevê-los, no entanto, conforme o autor, a pesquisa descritiva serve de base para explicar os fenômenos. No campo de marketing, Malhotra (2012, p. 61) especifica que a pesquisa descritiva serve para “estimar a porcentagem de unidades em uma população que exhibe um determinado comportamento” e, além disso, “descrever as características de grupos relevantes”, ou seja, descrever as características dos *stakeholders* mais relevantes para a organização.

A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso na empresa do ramo de restaurantes *fast-food*, chamada Rhelk's. Essa estratégia de pesquisa foi escolhida pelo fato de “permitir uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real” conforme Yin (2005 p. 20), o que caracteriza uma vantagem sobre os levantamentos que fornecem informações de forma mais superficial.

Outra vantagem em se utilizar do estudo de caso deve-se pelo fato de que é enfatizado o contexto em que ocorrem os fenômenos, ou seja, procura mais a “compreensão dos fenômenos sociais que ocorrem no seu contexto do que propriamente o estabelecimento de relações entre variáveis intrínsecas ao fenômeno” como no caso dos levantamentos e experimentos. (GIL, 2009, p. 16)

A pesquisa foi dividida, portanto, em duas etapas. A primeira, consiste em identificar os *stakeholders* da organização, classificá-los de acordo com a teoria, segundo os modelos de Mitchell *et al* (1997) e Savage *et al* (1991) e identificar métodos ou estratégias utilizadas pela organização para a gestão de seus *stakeholders*. Na segunda etapa da pesquisa, serão verificados aspectos relacionados à qualidade em serviços percebida pelos clientes.

A primeira etapa da pesquisa caracteriza-se por uma abordagem qualitativa. Segundo Bauer e Gaskell (2000, p. 23) a pesquisa qualitativa é aquela que evita utilizar-se de números e lida com interpretações da realidade social. Malhotra (2012, p. 36) descreve a pesquisa qualitativa de forma mais abrangente ao conceitua-la

como uma “metodologia de pesquisa exploratória, não estruturada baseada em pequenas amostras com o objetivo de proporcionar ideias e entendimento do ambiente do problema”.

Entendeu-se que seria de maior valor para a pesquisa que se utilizasse de uma abordagem qualitativa nessa etapa a fim de buscar maior compreensão da realidade da organização e das outras organizações, grupos ou indivíduos que a influenciam ou são influenciados por ela.

Na segunda etapa, a abordagem da pesquisa é quantitativa. De acordo com Malhotra (2012, p. 111), a pesquisa quantitativa é uma “metodologia de pesquisa que procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística”, o que faz-se necessário para o presente estudo no que diz respeito à análise da qualidade percebida pelo cliente. Dessa forma, o estudo pode ser classificado como quali-quantitativo, por se utilizar de ambas as abordagens.

3.1 Caracterização da organização, setor ou área

O presente estudo de caso foi realizado em uma empresa do setor de restaurantes. Trata-se de um restaurante *fast-food* localizado na Ceilândia, Distrito Federal, fundado em novembro de 1995, chamado Rhelk's. No princípio, eram quatro sócios, posteriormente, ficaram apenas dois sócios, devido a duas grandes crises que aconteceram na empresa por conta de desconroles e má organização, nos anos de 1999 e 2000 e mais tarde, em 2004 e 2005, em que as vendas registraram baixo faturamento.

A partir de 2006, o Rhelk's se viu em grande ascensão, as vendas voltaram a aumentar, o restaurante passou a ser mais reconhecido no mercado e chegou a adquirir sua própria sede em junho de 2010. A partir de 2012, o restaurante passou a se profissionalizar mais em relação à gestão do negócio, montando um escritório próprio para cuidar da área administrativa da empresa, que conta com uma área especializada em compras, um setor de recursos humanos e uma gerência administrativa financeira, separados da área comercial.

Além disso, em 2016, a empresa abriu uma nova loja e um centro de distribuição para as entregas, ambos em Taguatinga, como forma de expansão da marca no território do Distrito Federal.

3.2 População e amostra ou participantes do estudo

A etapa qualitativa da pesquisa teve como participantes os sócios e funcionários da área de gestão da empresa, com os quais foram realizadas as entrevistas com um roteiro semi-estruturado. A escolha das entrevistas se deu pela necessidade de buscar o máximo de informações acerca das estratégias de gestão da empresa tendo assim, amplitude nas respostas.

As entrevistas foram realizadas com o proprietário do restaurante, o gerente comercial e o gerente administrativo, separadamente, em dias e horários convenientes para eles. Ao início das entrevistas, foram explicados os objetivos do estudo, o conceito de *stakeholders* e como seria feita a descrição dos aspectos relacionados à qualidade percebida pelo cliente.

Segundo Vergara (2009, p. 46), a população de um estudo pode ser definida como “um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo”. Barbetta (1999, p. 9) vai um pouco mais além à conceituação e traz a definição de população como o “conjunto de elementos que formam o universo de nosso estudo e que são passíveis de serem observados”.

Para aplicação dos questionários, portanto, foi selecionada uma amostra não probabilística. A amostra, segundo Vergara (2009, p. 46), trata-se de “uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade”. Além disso, o tipo de amostra será por acessibilidade que, segundo a autora, é aquela que “escolhe elementos pela facilidade de acesso a eles”. Dessa forma, foram coletados 154 questionários, sendo que destes, 6 foram excluídos por falta de informações, questões em branco ou dupla marcação, compreendendo portanto, 148 questionários válidos. Tendo como base essas definições, a população do estudo, na segunda etapa, consiste em todos clientes do restaurante e, dessa forma,

portanto, constitui-se como amostra, os 148 clientes que responderam ao questionário de forma completa.

Ao analisar os dados demográficos, observou-se um equilíbrio quando ao gênero dos respondentes, visto que 52,02% da amostra corresponde a mulheres, enquanto que os outros 47,98% corresponde aos homens. Com relação à renda, 24,53% dos respondentes afirmaram receber até 1 salário mínimo, 35,92% de 1 a 3 salários mínimos, 17,57% entre 3 e 5 salários mínimos e, 21,68% afirmaram ter salários maiores que 5 salários mínimos. Entre os níveis de escolaridade, o maior percentual foi de respondentes com nível superior completo com 35,81%, seguido daqueles com nível médio, com 33,78%, nível superior incompleto corresponde a 24,33% da amostra e, apenas 6,08% afirmaram ter nível fundamental. Já com relação à faixa etária, a maioria dos respondentes concentra-se entre 31 e 40 anos, com 39,19%, seguido de jovens entre 19 e 30 anos, que caracterizam 31,75% da amostra, enquanto que apenas 9,46% da amostra corresponde a menores de 18 anos, e 19,60% da amostra são de pessoas acima de 40 anos. Segue abaixo, uma tabela resumindo os dados demográficos relacionados à pesquisa.

Tabela 1 – Perfil da Amostra

Gênero	Masculino	52,02%
	Feminino	47,98%
Faixa Etária	Até 18 anos	9,46%
	De 19 a 30 anos	31,75%
	De 31 a 40 anos	39,19%
	Acima de 41 anos	19,60%
Grau de Escolaridade	Superior Completo	35,81%
	Superior Incompleto	24,33%
	Nível Médio	33,78%
	Nível Fundamental	6,08%
Renda Individual	Até R\$ 880,00	24,53%
	De R\$ 881,00 a R\$ 2640,00	35,92%
	De R\$ 2641,00 a R\$ 4400,00	17,87%
	Acima de 4401,00	21,68%

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Para a etapa qualitativa da pesquisa foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com sócios e funcionários da área de gestão da organização. A entrevista semi-estruturada justifica-se para a pesquisa por compreender um roteiro a ser seguido, mas também ser flexível e proporcionar certa liberdade para se buscar mais dados do entrevistado. Segundo Bauer e Gaskell (2000, p. 65-66), “a compreensão em maior profundidade oferecida pela entrevista qualitativa pode fornecer informação contextual valiosa para ajudar a explicar achados específicos”.

Para a elaboração das perguntas das entrevistas foram consultados autores de livros relacionados à estratégia empresarial, como Mintzberg *et al* (1998) e Stoner e Freeman (1982), além de estudos sobre estratégias em pequenas e médias empresas, como os de Lima (2009) e Barbosa e Teixeira (2003). Além disso, as perguntas relacionadas aos *stakeholders* tiveram influência dos estudos de Sabino *et al* (2005), Cancellier (2000) e Lyra, Gomes e Jacovine (2009), enquanto que as perguntas relacionadas a percepção dos entrevistados acerca dos serviços que prestam no restaurante foram fundamentadas com base em Lovelock *et al* (2011) e Kotler e Keller (2012). O quadro a seguir apresenta um resumo das perguntas realizadas aos entrevistados, com sua fundamentação teórica.

Quadro 1: Roteiro de entrevistas

Perguntas	Referências
<p>Conte um pouco da história do restaurante.</p> <p>Quem foram os principais apoiadores?</p> <p>Quais foram os desafios e obstáculos que superou?</p> <p>Qual é o seu plano para o restaurante nos próximos anos?</p>	<p>Sabino <i>et al</i> (2005); Lima (2009); Mintzberg <i>et al.</i> (1998);</p>
<p>É realizado um planejamento estratégico?</p>	<p>Barbosa e Teixeira (2003); Cancellier (2000); Mintzberg <i>et al.</i> (1998); Lima (2009); Stoner e Freeman (1982);</p>
<p>Hoje em dia, quais são os atores que representam parceria?</p> <p>É realizada uma identificação dos</p>	<p>Mitchell <i>et al</i> (1997); Savage <i>et al</i> (1991); Lyra, Gomes e Jacovine (2009); Stoner e Freeman (1982);</p>

<i>stakeholders</i> ?	
Há algum tipo de classificação dos <i>stakeholders</i> ?	Mitchell et al (1997); Savage et al (1991); Lyra, Gomes e Jacovine (2009);
Como a empresa e seus gerentes interagem com os <i>stakeholders</i> ?	Sabino et al (2005); Lyra, Gomes e Jacovine (2009); Stoner e Freeman (1982);
Que recursos são alocados na interação com os <i>stakeholders</i> ?	Sabino et al (2005);
Na sua percepção, quais são os atributos que os clientes valorizam no restaurante? Em sua opinião, quais são os pontos onde o restaurante pode melhorar? Por quê? De que forma os <i>stakeholders</i> contribuem para o sucesso do seu negócio?	Sabino et al (2005); Cancelier (2000); Lovelock et al (2011); Keller e Kotler (2013);

Fonte: Próprio autor.

Além disso, foram utilizados como dados secundários, documentos fornecidos pela organização. Esses dados secundários passaram por uma análise de conteúdo que, segundo Vergara (2009, p. 5) “refere-se ao estudo de textos e documentos. É uma técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados, quanto aos significantes da mensagem”. Trata-se de uma análise complementar aos discursos das entrevistas e tem por objetivo contribuir para melhor compreensão do contexto da organização.

Na etapa seguinte da pesquisa, foram aplicados questionários a fim de descrever a qualidade percebida dos serviços prestados pela organização. Segundo Vergara (2009, p. 52), “o questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito.”, dessa forma, o questionário escolhido para a pesquisa foi o Servqual proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1998) traduzido para o português e adaptado para ser aplicado em restaurantes por Barros e Oliveira (2014). O Servqual é uma escala de concordância do tipo likert, em que as respostas variam de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a “discordo totalmente e 7, corresponde a “concordo totalmente”. A escala é composta por 22 itens, que englobam os aspectos relacionados à qualidade em serviços – tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia, como pode ser visto no Anexo A, no final do trabalho.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os dados foram coletados em reuniões marcadas com os entrevistados, cada um em um dia específico, de acordo com sua disponibilidade. Os dados secundários foram enviados posteriormente por e-mail, e compreendiam a história do restaurante, assim como sua missão e visão.

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas no período de 27 de abril a 06 de maio de 2016, totalizando 35 minutos e 10 segundos de gravações. A análise do conteúdo das entrevistas dos sócios e gestores foi realizada buscando verificar a importância dos *stakeholders* para a organização e classificá-los.

Quanto à análise dos questionários, os dados obtidos foram compilados e analisados através do Microsoft Excel. Foi utilizada estatística descritiva com o intuito de descrevê-los, conforme colocado por Murteira e Black (1983, p. 8) que a estatística descritiva “ocupa-se indistintamente do universo ou da amostra com o intuito de descrever”.

Os resultados da análise desses dados serão relacionados com os dados da etapa anterior, com vistas a entender como a gestão dos *stakeholders* pode influenciar a na qualidade percebida pelo cliente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados referentes à análise das entrevistas com o proprietário e gestores do restaurante, bem como a análise estatística dos questionários aplicados com os clientes, conectados de forma a buscar compreender a influência da gestão do relacionamento com os *stakeholders* na qualidade dos serviços percebida pelo cliente. Os dados coletados serão discutidos à luz da teoria estudada, buscando atingir os objetivos específicos do estudo.

4.1 Identificação e Classificação dos *Stakeholders*

O modelo de Savage *et al* (1991) busca classificar os *stakeholders* de acordo com seu potencial de ameaçar ou de cooperar com a organização, surgindo a partir daí as quatro classificações possíveis dos *stakeholders* – dispostos a apoiar a organização, indispostos a apoiar, marginais e ambíguos. O quadro a seguir mostra a classificação dos *stakeholders* do Rhelk's, de acordo com os entrevistados.

Quadro 2: Classificação dos *stakeholders* segundo Savage *et al* (1991).

Stakeholder	Potencial em ameaçar	Potencial em cooperar	Classificação
Clientes	Alto	Alto	Ambíguo
Fornecedores	Alto	Alto	Ambíguo
Funcionários	Baixo	Alto	Dispostos a apoiar
Governo	Alto	Baixo	Indispostos a apoiar
Concorrência	Alto	Baixo	Indispostos a apoiar
Proprietário	Baixo	Alto	Dispostos a apoiar
Bancos	Alto	Alto	Ambíguo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao analisar o conteúdo das entrevistas, pode-se também buscar compreender o quanto os *stakeholders* estão dispostos a ameaçar ou cooperar com a organização. A seguir, serão analisados cada *stakeholder* identificado pelos entrevistados de acordo com o modelo de Savage *et al* (1991).

- a) *Clientes*: Segundo o discurso dos entrevistados, os clientes têm o poder de decidir comprar no Rhelk's ou buscar outro restaurante. O proprietário considera os clientes como mais importantes para o negócio, pois "eles têm o poder de levar o dinheiro deles para gastar em outro lugar". Assim sendo, pode-se perceber que os clientes têm um alto poder de ameaçar a organização caso decidam por outros restaurantes ou podem cooperar com a organização caso comprem no restaurante, podendo ser classificado como um *stakeholder* ambíguo, de acordo com Savage *et al* (1991). Segundo os autores, a estratégia para o relacionamento com um *stakeholder* ambíguo deve ser a de colaboração. O Rhelk's tem conseguido colocar em prática essa estratégia, visto que os clientes têm se mostrados propensos a colaborar com o restaurante, que é o foco principal da estratégia de colaboração, buscar maximizar o poder de cooperação e, trazer por consequência uma diminuição do poder de ameaçar a organização. Ao buscar oferecer um atendimento diferenciado e produtos de qualidade, o restaurante tem conseguido um boca-a-boca positivo e assim, uma marca forte no mercado que atua.
- b) *Fornecedores*: Os fornecedores têm grande capacidade de cooperar com a organização, por meio dos contratos firmados que trazem maior garantia de pagamento e, dessa forma, cooperam com a organização no quesito preço, prazo de entrega e qualidade, porém, eles também têm a capacidade de mudar esses quesitos, e ser uma ameaça para o restaurante. Segundo o gerente administrativo, a marca que fornece o açaí para o restaurante foi escolhida por que é a única capaz de entregar o açaí com a mesma qualidade durante todo o ano, mesmo em períodos fora de safra, conforme pode ser observado em seu discurso: "trabalhamos com essa marca o ano inteiro. É um produto mais caro mas permite que mantenhamos nossa qualidade o ano todo". Assim, o restaurante paga mais caro por essa marca, para ter a mesma qualidade de açaí pelo fato de o açaí ser um dos principais produtos vendidos. Dessa forma, é possível perceber que o fornecedor detém um poder de barganha sobre o restaurante, colocando-o em uma posição de dependência desse fornecedor. Por essa capacidade de cooperar e ameaçar a organização, os fornecedores são considerados *stakeholders* ambíguos,

segundo Savage et al (1991), e assim como os clientes, deve buscar colaborar com esses *stakeholders* em suas negociações.

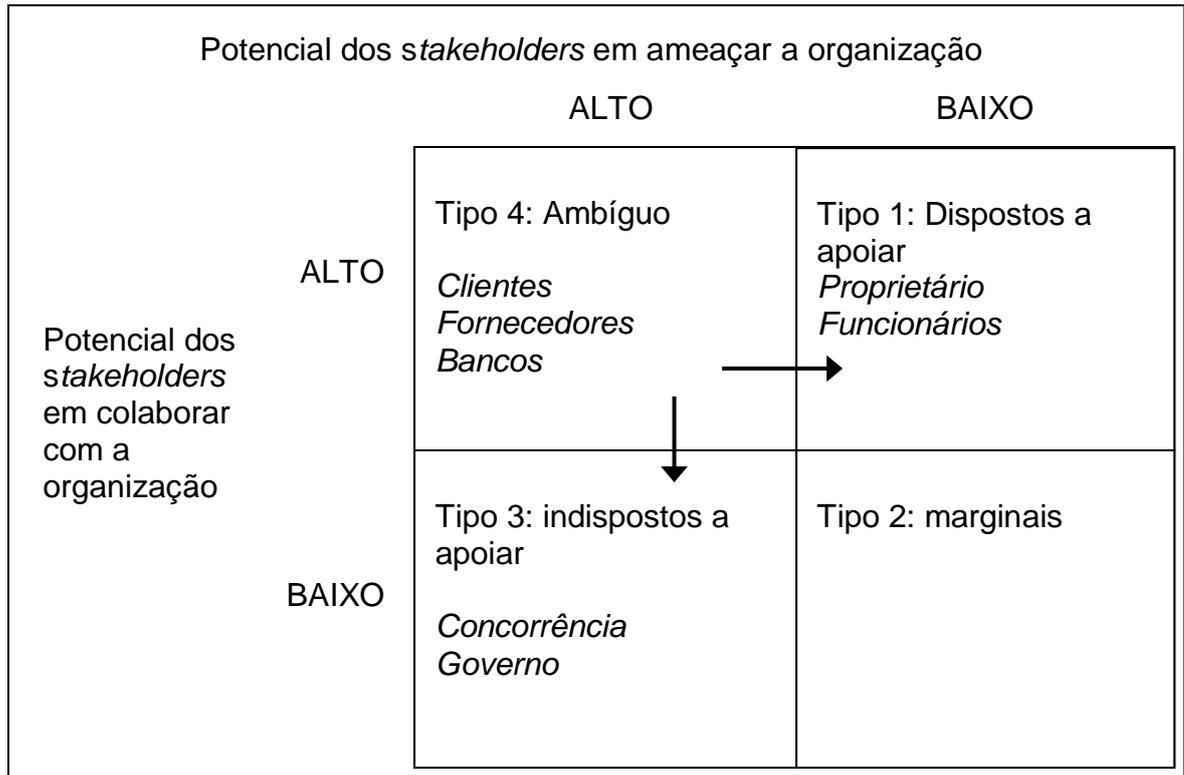
- c) *Funcionários*: Segundo Savage et al (1991), os funcionários de nível operacional costumam estar entre os *stakeholders* ambíguos, mas no caso do Rhelk's, eles podem ser considerados *stakeholders* dispostos a apoiar a organização. Segundo o gerente comercial, "os problemas mais comuns é com relação a pessoal, trabalhar com gente é complicado e aqui são 120 pessoas para gerenciar". Apesar de problemas em gerenciar os funcionários, os gerentes apontaram pontos positivos acerca dos deles. A rotatividade é baixa, o salário é acima da média do mercado, o que é um fator motivacional, não trabalham de forma exaustiva, têm equipamentos modernos que facilitam o trabalho, recebem feedbacks e são encorajados a expor suas opiniões acerca do trabalho que realizam. São pontos positivos, que tendem a deixá-los mais satisfeitos com a organização. Dessa forma, no geral, os funcionários têm cooperado com a organização, justificando a classificação como dispostos a apoiar.
- d) *Governo*: Apesar da relação com o governo não ser problemática, existem empecilhos burocráticos que podem atrasar o andamento de processos que precisam de certa agilidade. De acordo com o gerente administrativo, "é muita burocracia que a gente enfrenta quando tem que interagir com essas agências aí, principalmente na parte fiscal". Nesse sentido, a falta de vontade de cooperar por parte do governo, torna-se uma ameaça potencial para que se coloquem certos projetos em prática quando se depende de aval do governo para isso. Assim, o governo está no rol dos *stakeholders* indispostos a apoiar. Savage et al (1991) já citam os governos como partes indispostas a apoiar a organização e entendem que a estratégia deve ser defensiva com relação a esse tipo de *stakeholders*, no sentido de estar preparados para lidar com eles.
- e) *Concorrência*: Segundo o discurso dos gerentes, a interação com os concorrentes acontece de forma saudável, sem grandes problemas. O restaurante busca estar sempre atento às mudanças no mercado ao seu redor a fim de manter-se competitivos. Segundo Savage et al (1991), a concorrência pode ser classificada como um *stakeholder* indisposto a cooperar com a organização, visto que tem interesses contrastantes em

relação à organização. Dessa forma, os autores colocam que deve-se usar uma estratégia defensiva contra esses *stakeholders*, atuando de forma a minimizar os efeitos da ameaça que eles são. Segundo o proprietário do restaurante a concorrência é “só o giraffas mesmo, e os cachorros-quentes de rua, mas que não são forte concorrência não”, já o gerente administrativo foi mais abrangente, citando Beer House, Subway, Brasil Vexado, pizzarias ao redor e a grande disseminação dos *foodtrucks*.

- f) *Proprietário*: é o *stakeholder* mais interessado em cooperar com a organização, visto que depende dela, exclusivamente. Dessa forma, de acordo com o modelo de Savage *et al* (1991), é considerado um *stakeholder* disposto a apoiar a organização. Por ser o principal tomador de decisões na organização, ele deve estar preparado para tomar decisões que venham a ser benéficas para a empresa, atendendo seus próprios interesses como *stakeholder* e os interesses da organização como um todo. Segundo o gerente comercial, ele “trata todos muito bem, está sempre atento ao que está acontecendo no restaurante, e na parte gerencial, ele sempre busca nossas opiniões antes de tomar decisões”.
- g) *Bancos*: os bancos podem ser considerados ambíguos pelo fato de terem alto poder de cooperar com a organização, financeiramente, mas são capazes de requerer na justiça os valores financiados, caso o restaurante não cumpra os prazos para pagamento do financiamento. Para o proprietário do restaurante, os bancos são considerados parceiros que serviram de apoio para a expansão do restaurante, ao considerar que “tem que ter essa parceria, por que se fosse para investir tirando do capital próprio é complicado”. Nesse sentido, segundo Savage *et al* (1991), a estratégia gerencial que deve ser adotada com esses *stakeholders* é colaborar, ou seja, buscar manter-se em dia com o pagamento dos financiamentos, visando evitar problemas judiciais, e garantindo assim, a possibilidade de novos financiamentos futuros.

Em síntese, segue abaixo os *stakeholders* classificados segundo o modelo de Savage *et al* (1991).

Figura 4: Resultado da classificação dos *stakeholders* – Savage et al (1991)



Fonte: Próprio autor, adaptado de Savage *et al* (1991)

Com base nas entrevistas realizadas, foi realizada a identificação dos *stakeholders* e sua classificação segundo o modelo proposto por Mitchell *et al* (1997), como pode ser observado no quadro abaixo.

Quadro 3: Classificação dos *stakeholders* segundo Mitchell *et al* (1997)

<i>Stakeholders</i> Identificados	Poder	Legitimidade	Urgência	Classificação dos <i>Stakeholders</i> segundo Mitchell <i>et al</i> (1997)
Clientes	X	X	X	Definitivo
Fornecedores	X	X		Dominante
Funcionários		X		Arbitrário
Governo	X	X		Dominante
Concorrência	X			Adormecido
Proprietário	X	X	X	Definitivo
Bancos		X	X	Dependente

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com os dados obtidos pelas entrevistas, pode-se perceber que as partes interessadas mais citadas pelos entrevistados são: clientes, fornecedores,

funcionários, governo, concorrência e o proprietário do estabelecimento. A seguir, serão apresentados cada um dos atores, suas classificações e os argumentos que levaram a essa classificação.

- a) *Clientes*: De acordo com a fala do proprietário, o Rhelk's busca trabalhar da melhor forma para atender os clientes de forma satisfatória e, além dele, o discurso dos demais entrevistados também expõe a importância dos clientes para a subsistência do negócio. Ele coloca que "o Rhelk's trabalha e cima de três pilares: atendimento, qualidade e preço". Dessa forma, o restaurante busca agregar valor para seu cliente através desses três atributos vistos como fundamentais pelo proprietário. Segundo Mitchell *et al* (1997) e o discurso dos entrevistados, considera-se que os clientes são *stakeholders* definitivos. Isso se deve pelo fato de serem partes legítimas para a organização, além de terem o poder de "levar o dinheiro deles para gastar em outro lugar", na fala do proprietário do restaurante. Além disso, eles colocam o atendimento como uma das prioridades do restaurante, o que se pode considerar que suas reivindicações são urgentes para a organização.
- b) *Fornecedores*: Os discursos de todos os entrevistados colocam os fornecedores em evidência para o restaurante. O fato é histórico e remete ao período em que o restaurante era uma franquia e teve problemas ao servir comida imprópria para consumo. Dessa forma, os fornecedores do restaurante são escolhidos de forma bastante criteriosa, de forma a buscar confiabilidade dos produtos. Isso também se deve ao fato de priorizar pela qualidade dos alimentos que o restaurante serve. Isso fica evidente ao analisar o discurso do gerente administrativo do restaurante que ressalta que "os fornecedores têm papel primordial para a empresa, a gente busca sempre estar comprando produtos de qualidade para oferecermos produtos de qualidade para nossos clientes". De acordo com a classificação de Mitchell *et al* (1997), os fornecedores são considerados expectantes, por terem dois atributos e dominantes. Isso se deve pelo fato de os fornecedores terem o poder de subir preços e o prazo de entrega ser segundo sua capacidade de fazê-la, além disso, como a maioria dos fornecedores têm contratos com o restaurante, isso caracteriza suas reivindicações como legítimas frente à organização. Dessa forma, deve-se dispor atenção com relação a esses stakeholders, no sentido de que se adquirirem o atributo poder, terão maior

capacidade de interferir nos negócios do restaurante, configurando-se como uma ameaça em potencial.

- c) *Funcionários*: São considerados arbitrários para a organização, segundo Mitchell *et al* (1997). Seus interesses são considerados legítimos pela empresa, porém lhes falta poder e urgência. Os funcionários são considerados importantes para a organização, deles depende o quesito “atendimento” colocado pelo proprietário. Além disso, os gerentes colocam que os funcionários são ouvidos, eles buscam participação dos funcionários quanto a melhorias dos processos da empresa, novas tecnologias para facilitar o trabalho deles e buscar mais eficiência. Segundo o gerente administrativo, “a gente está sempre buscando compreender as necessidades deles, damos espaço para que eles falem sobre o trabalho deles, como melhorar, sugestões, a gente também costuma dar *feedback* sobre o trabalho deles e buscamos motivá-los sempre, da melhor forma possível”. No geral, os interesses dos funcionários são atendidos, conforme a gerência e o proprietário enxergam como necessárias. No caso, os funcionários precisam de outros *stakeholders* como sindicatos ou associações, para adquirirem outros atributos. A empresa nunca teve problemas com isso, tanto que sindicatos nem chegaram a ser citados como *stakeholders* da organização pelos gerentes ou pelo proprietário da empresa, mesmo eles colocando que gerir os funcionários é sempre um desafio.
- d) *Governo*: Os interesses do governo são considerados legítimos e, além disso, o governo detém poder sobre a empresa, sendo assim, considerado um *stakeholder* dominante, de acordo com Mitchell *et al* (1997). Ao falar sobre o governo, os entrevistados salientaram mais a questão tributária e a burocracia para conseguir o que se precisa com relação a taxas e impostos e, para isso, eles têm contrato com uma consultoria fiscal especializada nisso, para tratar dessas questões com as agências do governo.
- e) *Concorrência*: Segundo os entrevistados, os concorrentes principais do Rhelk’s são o Giraffas localizado em frente e o QG que têm atuação parecida no mercado. Além desses, o Beer House, Potiguar, Subway e pizzarias também são considerados concorrentes, mas que atuam de forma um pouco diferente, os *hot-dogs* de rua também são concorrentes, mas que não são tão levados em consideração, por tirarem poucas vendas, conforme exposto pelo

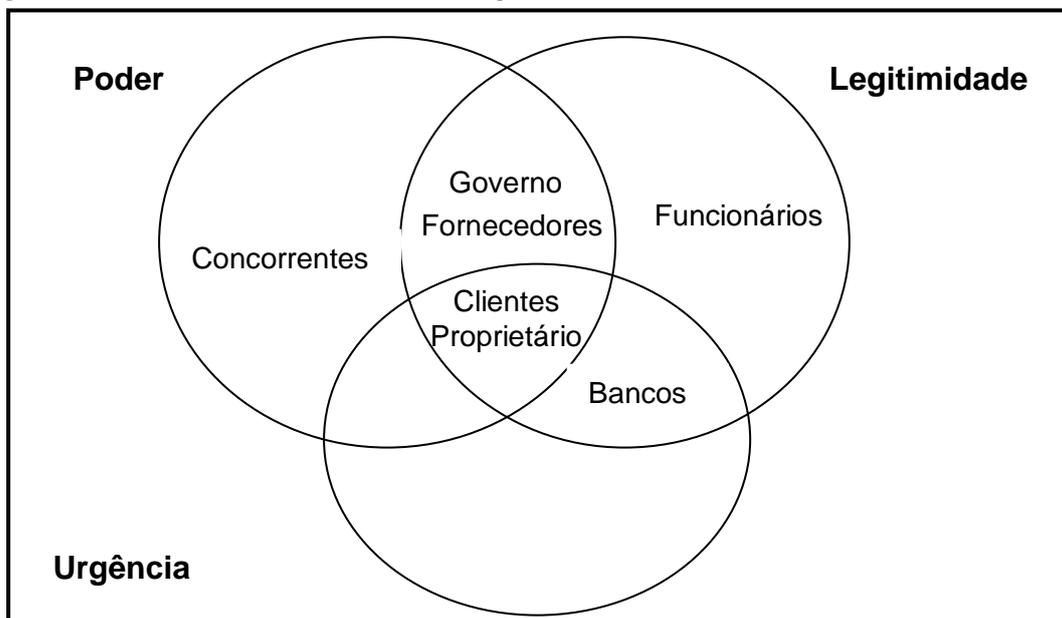
proprietário. O gerente comercial chega a dizer que “o Rhelk’s não tem concorrente, por que os clientes vão diversificando mesmo, por que comer sempre a mesma coisa enjoa, mas, quando pensam: ‘vou comer um *fast-food*, na Ceilândia, o primeiro lugar que vem na cabeça é o Rhelk’s”. O restaurante atua fazendo pesquisa de preço na concorrência, a fim de atestar se seu preço mantém-se competitivo. Segundo a classificação de Mitchell *et al* (1997), os concorrentes são *stakeholders* adormecidos, ou seja, detém o poder de influenciar nas decisões da empresa, mas seus interesses não são legítimos e não há urgência. Segundo o gerente administrativo, o Rhelk’s está sempre atento aos passos que os concorrentes tomam, a fim de estarem preparados e manter-se competitivos, o que atesta o poder dos concorrentes nas decisões da empresa.

- f) *Proprietário*: O proprietário pode ser considerado um *stakeholder* definitivo, segundo a classificação de Mitchell *et al* (1997). Ele participa de todas as decisões da empresa, tendo a prerrogativa de vetar ou autorizar determinada medida a ser tomada, além de seus interesses serem legítimos para a empresa e da necessidade de atendê-los de forma ágil e eficiente. Está presente nas reuniões para decidir sobre os assuntos relacionados ao restaurante e tem a palavra final sobre tudo. Segundo o gerente administrativo, o proprietário do restaurante “sempre toma decisões em conjunto, ele nunca decide coisas pela empresa sem ter tido um reunião prévia com os gerentes a fim de buscar opiniões sobre o tema e tomar a melhor decisão. Isso é bom, mostra confiança na gerência e evita tomar decisões precipitadas”.
- g) *Bancos*: O Banco do Brasil e o BNDES foram de extrema importância para o restaurante, no que diz respeito ao financiamento para a abertura do centro de distribuição e da nova loja em Taguatinga. Segundo o proprietário, sem o aporte financeiro desses *stakeholders* não seria possível expandir as operações do Rhelk’s. Dessa forma, segundo Mitchell *et al* (1997), os bancos podem ser considerados *stakeholders* dependentes, devido ao fato de terem reivindicações legítimas com relação a firma, e urgentes, no que diz respeito ao pagamento dos valores financiados. Nesse caso, os bancos necessitam de outros *stakeholders* para requerer suas reivindicações junto a firma, como

órgãos do governo, caso os contratos não sejam cumpridos, o que revela a falta do atributo poder aos bancos.

Na figura 1, tem-se, portanto uma síntese da classificação dos *stakeholders* do Rhelk's de acordo com o modelo de Mitchell *et al* (1997).

Figura 5: Stakeholders do Rhelk's segundo seus atributos



Fonte: próprio autor, adaptado de Mitchell *et al* (1997)

4.2 Qualidade em Serviços

A partir dos 148 questionários válidos que foram coletados com clientes do restaurante, foram realizadas análises estatísticas utilizando o software Excel. A seguir, é possível observar as médias e os desvios-padrão de cada item do questionário.

Tabela 2: Média e Desvio-padrão dos itens do questionário Servqual adaptado.

Item do Questionário	Média	Desvio-padrão
1. O restaurante tem equipamentos modernos.	5,74	1,12
2. As instalações físicas do restaurante são visivelmente agradáveis	6,24	0,93
3. Os funcionários do restaurante se vestem bem e tem boa aparência	6,16	0,99
4. A limpeza das instalações do restaurante está de acordo com o tipo de serviço oferecido	6,10	1,06
5. No restaurante há facilidade de acesso às instalações	5,79	1,39

6. O restaurante presta seus serviços em horário conveniente	6,29	1,06
7. O restaurante demonstra sincero interesse em atender os desejos dos clientes	6,02	1,19
8. No restaurante o serviço é realizado corretamente na primeira vez	6,08	1,06
9. O restaurante presta seus serviços no prazo prometido	5,84	1,17
10. O restaurante mantém sempre corretos e atualizados os cardápios	6,22	1,08
11. Os funcionários informam aos clientes exatamente quando os serviços estarão prontos	5,20	1,80
12. Os funcionários atendem imediatamente os clientes	5,87	1,29
13. Os funcionários do restaurante estão sempre dispostos a ajudar os clientes	5,97	1,17
14. Os funcionários respondem prontamente às solicitações dos clientes	5,97	1,15
15. Os clientes são informados sobre seus pedidos	5,61	1,42
16. O comportamento dos funcionários transmite confiança aos clientes	6,10	1,04
17. Os funcionários do restaurante são educados e corteses com os clientes	6,29	0,92
18. Os clientes se sentem seguros em utilizar os serviços do restaurante	6,16	0,98
19. Os funcionários possuem conhecimento para responder as perguntas dos clientes	6,10	1,12
20. No restaurante, os funcionários dão atenção individualizada aos clientes	5,62	1,40
21. Os funcionários do restaurante entendem as necessidades específicas dos clientes	5,73	1,30
22. O restaurante tem funcionários que demonstram interesse pelos clientes	5,77	1,43

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como pode-se observar no quadro acima, o item que corresponde a maior média é o item 17, que avalia a educação e cortesia com a qual os funcionários tratam os clientes, seguido do item 6 e do item 2, que corresponde a percepção dos clientes com relação ao horário que o restaurante presta os serviços e o quão agradáveis são as instalações físicas do restaurante, respectivamente. A percepção dos clientes acerca do tratamento cortês e respeitoso dos funcionários é um ponto forte da empresa, por que, segundo Lovelock *et al* (2011), os funcionários da linha de frente representam a empresa, ou seja, os clientes veem esses funcionários como a própria empresa. Além disso, a boa avaliação dos clientes acerca das instalações físicas do restaurante mostra a satisfação dos clientes com o serviço prestado, visto que o ambiente físico tem papel importante no aumento ou na diminuição da satisfação (LOVELOCK *et al*, 2011). O desvio-padrão baixo desses itens também

sugere ainda que as avaliações dos respondentes convergem para a média o que demonstra a confiabilidade das respostas. Por outro lado, os itens com as menores médias são os itens 11, 15 e 20, que dizem respeito, respectivamente, aos funcionários informarem exatamente quando os serviços estarão prontos, os clientes serem informados dos seus pedidos e dos clientes receberem atenção individualizada por parte dos funcionários. Nesses itens encontram-se os maiores valores do desvio-padrão da amostra, o que pode demonstrar que as respostas de alguns clientes foram destoantes das demais respostas, podendo assim, serem responsáveis por influenciar negativamente na média dos itens.

Com relação às médias dos itens por dimensão da qualidade, conforme as cinco dimensões propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), tem-se que a maior média entre os itens que discorriam sobre tangibilidade, que versa sobre os aspectos estruturais do restaurante, é 6,24 que corresponde às instalações físicas do restaurante serem visivelmente agradáveis, enquanto que o item 1 foi o pior avaliado nessa dimensão com uma média de 5,74 e se refere aos equipamentos do restaurante serem modernos ou não. Equipamentos modernos são importantes para que a empresa seja capaz de melhorar seus processos, o que gera, segundo Lovelock *et al* (2011), uma melhoria de produtividade, que pode se tornar valor para o cliente no que tange a agilidade e eficiência na entrega do produto final.

Já sobre a dimensão confiabilidade, ou seja, a capacidade de prestar o serviço de forma precisa e confiável, o item com maior média foi o item 10, que diz respeito aos cardápios estarem sempre atualizados e corretos, o que evita problemas e desentendimentos com os clientes e transmite segurança (PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY, 1988), por outro lado, o item com a pior percepção dos clientes nessa dimensão foi o item 11, sobre os funcionários informarem exatamente quando os serviços estarão prontos, diminuindo o aspecto relacionado à precisão, de acordo com os autores.

Na dimensão responsividade os itens melhor avaliados e pior avaliados, segundo a percepção dos clientes foram os itens 14 (os funcionários respondem prontamente as solicitações dos clientes) e 15 (os clientes são informados sobre seus pedidos), respectivamente. Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) responsividade se refere à “capacidade de ajudar os clientes e prestar um serviço imediato”, assim, pode-se dizer que os clientes atribuem valor à rapidez com que tem suas solicitações atendidas, porém acreditam que deveriam ser mais informados acerca

dos seus pedidos por parte dos funcionários. Vale ressaltar ainda, que o desvio-padrão referente ao item 15 foi de 1,42, um dos mais altos da amostra, levando a crer numa disparidade de opiniões maior que dos demais itens.

Com relação à dimensão segurança, o item 17 foi melhor avaliado enquanto que o item 16 obteve a menor avaliação, sendo que esses itens ficaram com as duas melhores médias na pesquisa geral. Dessa forma, é possível perceber que os clientes são capazes de perceber um valor agregado com relação a aspectos como credibilidade, segurança, competência e cortesia, que estão incluídos na dimensão segurança. (PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY, 1988)

E por fim, na dimensão empatia, o item 6 que versa sobre o horário que o restaurante presta seus serviços ser conveniente, foi melhor avaliado com 6,29 de média, e o item 20, sobre os funcionários darem atenção individualizada aos clientes obteve a menor média, com 5,62, nesse sentido, de acordo com o modelo proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), os clientes avaliaram mais positivamente com relação ao aspecto acesso, relacionado ao horário conveniente, enquanto que classificaram mais negativamente com relação a capacidade dos funcionários de entender o cliente e suas necessidades.

Segue abaixo, um quadro resumo acerca das médias e suas respectivas medidas de dispersão para os itens que obtiveram as maiores e menores médias, por dimensão da qualidade, segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

Tabela 3: Maiores e menores médias nas dimensões da qualidade.

Tangibilidade	
Maior média: 6,24 (DP= 0,93)	Item 2. As instalações físicas do restaurante são visivelmente agradáveis
Menor média: 5,74 (DP= 1,12)	Item 1. O restaurante tem equipamentos modernos.
Confiabilidade	
Maior média: 6,22 (DP= 1,08)	Item 10. O restaurante mantém sempre corretos e atualizados os cardápios.
Menor média: 5,20 (DP= 1,80)	Item 11. Os funcionários informam aos clientes exatamente quando os serviços estarão prontos.
Responsividade	
Maior média: 5,97 (DP= 1,15)	Item 14. Os funcionários respondem prontamente às solicitações dos clientes.
Menor média: 5,61 (DP= 1,42)	Item 15. Os clientes são informados sobre seus pedidos.

Segurança	
Maior média: 6,29 (DP= 0,92)	Item 17. Os funcionários do restaurante são educados e corteses com os clientes.
Menor média: 6,10 (DP=1,04)	Item 16. O comportamento dos funcionários transmite confiança aos clientes.
Empatia	
Maior média: 6,29 (DP= 1,06)	Item 6. O restaurante presta seus serviços em horário conveniente.
Menor média: 5,62 (DP=1,40)	Item 20. No restaurante, os funcionários dão atenção individualizada aos clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram realizadas também as médias por dimensão. As dimensões tangibilidade, responsividade e segurança são compostas por 4 itens cada e as dimensões confiabilidade e empatia têm 5 itens em cada. Seguem abaixo as médias e os desvios-padrão de cada dimensão.

Tabela 4: Média e desvio-padrão de cada dimensão da qualidade.

Dimensão	Média	Desvio-padrão
Tangibilidade	6,06	1,04
Confiabilidade	5,83	1,37
Responsividade	5,86	1,27
Segurança	6,16	1,02
Empatia	5,88	1,30

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados acima sugerem que a percepção dos clientes é boa em relação à qualidade dos serviços prestados pelo restaurante. Em uma escala do tipo likert em que as respostas podem variar entre 1 e 7 pontos, a menor média em uma dimensão na pesquisa foi 5,83 e a maior média foi 6,16, como pode ser observado no quadro acima. A percepção dos clientes é o fator que mais deve ser observado pelas empresas de serviços com relação à qualidade, conforme exposto por Grönroos (1993), “o que conta é a qualidade na forma que é percebida pelos clientes”. Dessa forma, o autor ressalta a necessidade das empresas de perceber a qualidade dos seus serviços da mesma forma que os clientes percebem, a fim de investir nas melhorias que trarão resultados satisfatórios. Segundo Kotler e Keller (2012 p. 397), “a qualidade do serviço de uma empresa é testada sempre que o serviço é prestado”, ou seja, a qualidade dos serviços é testada constantemente e isso reforça a ideia de que a qualidade percebida pelo cliente deve ser sempre levada em consideração pela empresa, conforme exposto por Grönroos (1993).

Conforme é possível observar no quadro 5, a percepção dos clientes acerca da dimensão segurança é mais elevada em relação as outras, o que sugere que os funcionários do restaurante têm a capacidade de inspirar confiança aos clientes. (PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY, 1988). Segundo Barros e Oliveira (2014), essa dimensão pode ser considerada especialmente importante para a qualidade em serviços no que tange ao ramo alimentício devido ao manuseio e armazenagem dos alimentos. Além disso, a dimensão segurança apresenta o menor desvio-padrão, o que sugere maior consenso entre os participantes da pesquisa com relação à capacidade do restaurante em inspirar confiança e credibilidade.

A dimensão tangibilidade também obteve média superior a 6 na percepção dos clientes e a medida de dispersão é pouco maior que na dimensão segurança. Isso implica que, segundo os clientes, o restaurante tem instalações físicas agradáveis, bons equipamentos e os funcionários se vestem de forma adequada (PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY, 1988). O item responsável por diminuir a média da dimensão tangibilidade foi o item 1, que diz respeito aos equipamentos do restaurante serem modernos. Nesse ponto, vale salientar que durante a aplicação dos questionários, muitos respondentes questionaram o fato de não ter mais rede wi-fi para os clientes no restaurante e isso foi fator decisivo para que atribuíssem uma nota menor ao item 1.

As dimensões empatia, responsividade e confiabilidade obtiveram médias inferiores a 6 e apresentaram desvio-padrão mais elevado. Com relação à dimensão empatia, pode-se dizer que os clientes consideram o horário de atendimento conveniente, o que colaborou para elevar a média da dimensão, enquanto que os itens 20, 21 e 22 foram responsáveis por diminuir a média geral da dimensão. Esses itens dizem respeito à atenção individualizada aos clientes, a capacidade de entender as necessidades dos clientes e os funcionários demonstrarem interesse pelos clientes. Nesse sentido, é importante frisar que as médias mais baixas na avaliação desses itens também estão presentes nos resultados dos estudos de Polido e Mendes (2015), em que aplicaram a escala Serqual em restaurantes do município de São Paulo. Cabe ressaltar também, que o desvio-padrão foi de 1,30 mostrando que há uma variação considerável de opiniões dos respondentes da pesquisa.

Com relação à dimensão responsividade, que trata da habilidade de ajudar os clientes, prover um serviço imediato com rapidez e eficácia em resolver problemas (PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY, 1988; BARROS & OLIVEIRA, 2014), a

média obtida foi 5,86, configurando a segunda menor média das dimensões da qualidade em serviços, e um desvio-padrão de 1,27. Nenhum dos 4 itens da dimensão responsividade atingiu a média 6, de acordo com as respostas dos clientes. Nesse sentido, Kotler e Keller (2012) ao citar os estudos de Berry, Parasuraman e Zeithaml (2003) colocaram que dimensões relacionadas ao processo de prestação do serviço, como a responsividade, são importantes para superar as expectativas do cliente acerca dos serviços, surpreendendo o cliente, ou seja, os itens com relação à responsividade determinando formas de como a empresa pode agregar valor aos seus serviços.

A dimensão confiabilidade apresentou a menor média entre as dimensões propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). A confiabilidade consiste na habilidade de executar um serviço, bem como na capacidade de executá-lo sem erros, ou seja, trata-se da precisão em prestar o serviço (BARROS & OLIVEIRA, 2014). Ao analisar os itens relacionados à dimensão confiabilidade, pode-se observar que a falta de informação acerca dos prazos e o descumprimento dos prazos, quando são informados, são os pontos em que os clientes mais se queixam com relação à entrega do serviço, levando-os a avaliarem a qualidade do serviço mais negativamente.

4.3 Influência da Gestão de *Stakeholders* na Qualidade Percebida dos Serviços

De acordo com o conteúdo das entrevistas realizadas com os gestores e com o proprietário do restaurante, as atenções gerenciais estão voltadas para os clientes, fornecedores e funcionários, vistos como principais *stakeholders* para a organização. Assim, os clientes são o foco do negócio. As decisões da empresa são tomadas pautadas na necessidade de fornecer serviços de qualidade aos clientes, procurando agregar valor ao cliente e assim, diferenciar-se dos concorrentes, segundo as falas dos gerentes. Portanto, leva-se em conta aqui, o conceito de qualidade descrito por Grönroos (1993), bem como a busca pela excelência em marketing de serviços, conforme proposto por Kotler e Keller (2012).

Os fornecedores com os quais o Rhelk's trabalha são escolhidos levando em conta fatores como qualidade, preço, prazo de entrega e marca reconhecida no mercado.

De acordo com os discursos dos entrevistados, a qualidade é um fator que se sobrepõe aos outros, citando o exemplo do açaí. O açaí é um produto que sofre com a sazonalidade, e muitas empresas não conseguem oferecê-lo com a mesma qualidade durante o ano todo, por isso, o Rhelk's trabalha com uma marca mais cara que, porém, é capaz de entregar o produto de qualidade o ano inteiro. Isso se faz necessário pelo açaí ser um dos produtos que mais vendem e a empresa vê a necessidade de manter a qualidade desse produto. O gerente administrativo cita ainda o caso do morango, que também é sazonal e tem alta variação de preço e a qualidade pode deixar a desejar. E ainda, por ser uma empresa que trabalha com alimentos perecíveis, o gerente administrativo considera ainda mais importante a busca de fornecedores confiáveis, que forneçam produtos de qualidade e no prazo conveniente para a empresa. A empresa conta com os principais fornecedores como a Coca-cola para os refrigerantes, a Néstle que fornece o sorvete, o frango é da Só Frango, carne bovina da Friboi. A empresa busca fazer contratos duradouros com os fornecedores, com o intuito de garantir um preço melhor, reduzindo custos, e garantir a entrega do produto. Nesse sentido, o gerente administrativo cita como exemplo, o fornecedor de gás, que é a Supergasbrás, que eles têm contrato há bastante tempo. Ele coloca que há benefícios para ambos os lados, o Rhelk's tem a garantia do fornecimento do gás a um preço mais baixo, enquanto que a Supergasbrás tem a garantia de receber um valor mais alto em dias fixos, já que o restaurante paga em dia.

Para os gerentes do restaurante é de fundamental importância que se tenha produtos de qualidade para que se possa oferecer o melhor para o cliente. Eles colocam critérios específicos para a escolha dos fornecedores a fim de garantir a qualidade dos produtos. Dessa forma, é possível perceber que ter relacionamentos duradouros e de confiança com os fornecedores é importante para a organização por perceber que produtos de qualidade influenciam a visão do cliente sobre a organização. Portanto, pode-se associar a busca de fornecedores de confiança à dimensão confiabilidade do modelo de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). Essa dimensão obteve nota 5,83 na média, em uma escala de 1 a 7, o que caracteriza como uma média alta e mostra que os clientes percebem os serviços do restaurante como sendo confiáveis. Com relação a essa dimensão, é importante ressaltar que o item 8, que versa sobre o serviço ser realizado corretamente pela primeira vez, obteve média 6,08, o que revela o baixo índice de devolução de pedidos por parte

dos clientes e mostra que a grande maioria dos respondentes se viram satisfeitos com o pedido ao recebê-lo. Isso ressalta, portanto, a capacidade do restaurante em realizar o serviço prometido com segurança e precisão (PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY 1985) Além disso, é possível associar a gestão da empresa com relação aos seus fornecedores à dimensão segurança do Servqual. Ainda segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), segurança diz respeito a um serviço isento de risco, e no caso da organização estudada, os fornecedores são escolhidos de forma criteriosa a fim de ter produtos de qualidade que estejam em boas condições, para não causar danos à saúde dos clientes. Pode-se afirmar, portanto, que os esforços da organização na gestão do relacionamento com seus fornecedores influencia indiretamente na percepção dos clientes quanto à aspectos relacionados a qualidade dos serviços.

Com relação aos funcionários, tanto os gerentes quanto o proprietário da empresa falam dos desafios de lidar com pessoas e falam das estratégias que utilizam para buscar fortalecer os vínculos com os funcionários e evitar problemas. Assim, eles buscam estar sempre fornecendo feedbacks para os funcionários, dando espaço para participação, perguntando a opinião deles quanto ao próprio trabalho, formas e equipamentos mais modernos para facilitar o trabalho e melhorar a produtividade deles, além de fornecerem treinamentos uma vez ao ano, salários acima da média do setor e turnos menos exaustivos. A organização acredita que os salários podem ser um fator motivacional para os funcionários, bem como o tratamento que eles recebem. Eles salientam ainda, que na empresa tem baixa rotatividade de funcionários e acreditam que essas estratégias são responsáveis por isso. Os funcionários costumam ficar na organização por volta de cinco a seis anos, e só saem quando encontram algo melhor, visto que é possível trabalhar e estudar, segundo o gerente comercial, então os funcionários que saem são aqueles que fizeram faculdade e encontraram outro trabalho na sua área.

Dessa forma, levando em consideração o modelo proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), as estratégias de gestão dos funcionários da empresa estão diretamente ligadas às dimensões empatia, segurança e responsividade. Com relação à empatia, aspectos como comunicação e conhecer o cliente são levados em conta (PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY 1985). Ou seja, isso envolve explicar os serviços, os preços, prover atenção individualizada e entender as necessidades específicas dos clientes, bem como o horário ser conveniente para a

prestação dos serviços. Nesse sentido, cabe ressaltar que a média da dimensão empatia foi 5,88, o que também configura uma alta percepção por parte dos clientes, acerca desses aspectos. No entanto, vale ressaltar que os itens referentes 20, 21 e 22, referentes ao esforço dos funcionários para conhecer os clientes e suas necessidades foram menores que 6 sendo, portanto, responsáveis por diminuir a média da dimensão.

Já com relação à dimensão segurança, os funcionários são responsáveis por apresentar aos clientes aspectos como cortesia, competência e credibilidade, conforme os estudos de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). A média na dimensão segurança foi a maior dentre as outras, sendo que, o item mais bem avaliado foi o item 17, ou seja, a educação e cortesia com que são tratados pelos funcionários são vistas de forma positiva pelos clientes. Além disso, os demais itens do questionário relacionados à dimensão segurança, que diz respeito ao comportamento dos funcionários transmitir confiança, deles possuírem conhecimento para responder as perguntas dos clientes e dos clientes se sentirem seguros em utilizar os serviços do restaurante, mostram que esses aspectos agregam valor aos serviços prestados pelo restaurante.

A dimensão responsividade diz respeito à disposição para ajudar os clientes e prestar serviço imediato PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY (1988) e, dessa forma, os funcionários estão diretamente ligados a esse quesito. A média da dimensão foi 5,86, a segunda menor dentre as demais, e mostra uma capacidade de melhora, apesar de ser uma média alta levando em conta que a escala vai de 1 a 7. Nenhum dos itens dessa dimensão foi maior que 6, ressaltando aqui que a menor média nesses itens corresponde aos clientes serem informados sobre seus pedidos. Em resumo, é possível compreender que as formas de gestão dos *stakeholders* mais relevantes para a organização causam influência na percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços. Assim, a gestão do relacionamento com os fornecedores está ligada a dimensões como confiabilidade e segurança, enquanto que o gerenciamento dos funcionários está ligado à empatia, segurança e responsividade.

Quadro 4: Influências da gestão de *stakeholders* na qualidade percebida.

Stakeholder	Classificação segundo Savage et al (1991) e Mitchell et al (1997)	Influência na qualidade percebida (dimensões da qualidade)	Estratégias para lidar ou aprimorar a gestão e a influência na qualidade
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> - Savage et al (1991): Ambíguo - Mitchell et al (1997): Dominante 	<ul style="list-style-type: none"> - Confiabilidade: serviços confiáveis - Segurança: isento de risco 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer critérios de escolha de fornecedores; - Estreitar o relacionamento com os fornecedores;
Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> - Savage et al (1991): Dispostos a apoiar - Mitchell et al (1997): Arbitrário 	<ul style="list-style-type: none"> - Empatia: comunicação; conhecer o cliente. - Segurança: cortesia; competência; credibilidade. - Responsividade: ajudar os clientes; prestar serviço imediato. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir padrões de atendimento; - Assegurar que o desempenho do serviço cumpra os padrões; - Assegurar que as promessas sejam realistas e corretamente compreendidas pelos clientes; - Promover treinamentos e buscar motivação da equipe;

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os fornecedores devem ser escolhidos de forma criteriosa para atingir níveis de qualidade dos produtos que agreguem valor aos clientes, segundo critérios de confiabilidade e segurança e, deve haver ainda um fortalecimento dos vínculos com os fornecedores como estratégia da empresa, visto que têm alto grau em ameaçar a organização, têm poder de aumentar preços, aumentando os custos da empresa e ainda, têm reivindicações legitimadas por contratos. Já com relação aos funcionários, a estratégia deve ser buscar envolvê-los, promovendo treinamentos,

motivando-os e buscando um relacionamento saudável e também ouvir suas reivindicações. Além disso, é importante que delimite padrões para os atendimentos, definindo os processos e buscando assegurar que esses padrões estabelecidos sejam cumpridos de forma a buscar que os clientes percebam aspectos como cortesia, educação, competência, credibilidade, rapidez e eficiência na prestação dos serviços (SAVAGE *et al*, 1991; MITCHELL *et al*, 1997; LOVELOCK *et al*, 2011).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

É possível perceber através da literatura, que os *stakeholders* ou partes interessadas na organização, são de extrema importância para os negócios, ainda

mais hoje em dia, em um mercado tão complexo e dinâmico. Sabe-se ainda que as organizações podem afetar ou serem afetadas pela busca dos seus objetivos. (MILES ET AL, 1978, FREEMAN, 1984, JÚNIOR ET AL, 2014) Dessa forma, essa pesquisa teve como objetivos específicos identificar os *stakeholders* da organização estudada, classifica-los segundo os modelos de Savage *et al* (1991) e de Mitchell *et al* (1997), analisar a qualidade dos serviços prestados utilizando a escala Servqual e verificar as possíveis influências da gestão de *stakeholders* na qualidade percebida pelo cliente.

Dessa forma, foram identificados, por meio dos discursos das entrevistas, sete *stakeholders*. Desses, os mais relevantes para a organização são os clientes, os fornecedores e os funcionários, sendo que os esforços gerenciais estão voltados para os funcionários e fornecedores, a fim de satisfazer os desejos dos clientes. Em segundo plano estão os concorrentes, que são considerados adormecidos segundo Mitchell *et al* (1997) e não são portanto, uma ameaça iminente, o proprietário que apesar de sua importância, não é o foco principal da gestão do restaurante, o governo que é apontado nas entrevistas apenas com relação a aspectos burocráticos e os bancos que requerem os valores dos empréstimos realizados para investimento.

Vale ressaltar aqui, que *stakeholders* como sindicatos e associações representativas não foram citados como partes interessadas na organização, pode-se entender que isso se deve ao fato de a empresa não ter grandes problemas com seus funcionários e oferecer benefícios acima da média. Além disso, a comunidade também não foi colocada com um *stakeholder* da organização.

Quanto a classificação dos *stakeholders*, de acordo com o modelo de Savage *et al* (1991), as estratégias gerenciais voltadas aos clientes e fornecedores podem ser consideradas adequadas no que diz respeito a necessidade colaborar com esses *stakeholders*, buscando ter um relacionamento bom com eles. Além disso, a empresa deve estar sempre atenta quanto às ações do governo e da concorrência, que não estão dispostos a apoiar a organização. Vale ressaltar também que as estratégias gerenciais do restaurante têm conseguido envolver os funcionários e o proprietário, *stakeholders* que estão dispostos a colaborar com a organização.

Com base no modelo de Mitchell *et al* (1997), foi possível observar que os clientes e o fornecedores precisam estar no foco das decisões gerenciais. Os clientes são definitivos e têm o poder de reivindicar suas vontades legítimas e a empresa deve

atendê-las com prioridade, enquanto que os fornecedores têm o poder de atuar na mudança de preços e têm suas reivindicações legitimadas por contratos. Além disso, compreende-se a importância do proprietário do restaurante como agente tomador de decisões e quanto ao governo, deve-se ter atenções voltadas para suas reivindicações que são sempre legítimas e por deter o poder de atuar contra a organização. Por ser um *stakeholder* dominante, atenção deve ser dada, visto que se conseguir o atributo urgência, ele passará a ser classificado como definitivo e se tornará uma ameaça iminente para a organização (MITCHELL *et al*, 1997).

Em linhas gerais, todas as dimensões propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) foram positivamente avaliadas pelos clientes, com médias entre 5,83 e 6,16, numa escala de 1 a 7. No entanto, é importante ressaltar que o restaurante deve colocar seus esforços gerenciais voltados a aumentar a percepção dos clientes acerca da dimensão confiabilidade, que obteve a menor avaliação, e com relação às dimensões responsividade e empatia, que tiveram médias menores que 6, como forma de tentar alcançar a excelência em marketing de serviços, visto sua importância no setor de serviços cada vez mais intenso (KOTLER E KELLER, 2013). Ao falar sobre diferenciação de serviços, Kotler e Keller (2012) ressaltam que se os clientes percebem um serviço razoavelmente homogêneo, eles deixam de se preocupar com o fornecedor do serviço e passam a se preocupar com preço. Dessa forma, vê-se aqui a importância de focalizar esforços gerenciais para aspectos intrínsecos às dimensões empatia, segurança e responsividade conforme colocado anteriormente. Essas dimensões estão relacionadas à capacidade do restaurante de surpreender os clientes, ou seja, os aspectos incluídos nessas dimensões são responsáveis por superar as expectativas dos clientes acerca dos serviços prestados. Compreende-se, portanto, que educação, cortesia, capacidade dos funcionários em responder as perguntas dos clientes, em entender suas necessidades, demonstrar interesse pelos clientes, informar os clientes sobre seus pedidos, serem rápidos em atender as suas solicitações são aspectos que agregam valor ao serviço prestado, diferenciam o serviço dos demais restaurantes e são capazes de influenciar na fidelização dos clientes (PARASURAMAN, ZEITHAML E BERRY, 1993).

Dessa forma, é possível perceber que o objetivo geral proposto pela pesquisa foi atingido. É possível perceber que há uma relação entre a gestão de *stakeholders* e a forma como os clientes percebem a qualidade dos serviços prestados pelo

restaurante e, pode ainda se tornar um diferencial para os restaurantes que colocam o foco nos *stakeholders* em seus modelos de gestão.

O tempo foi o maior limitante da pesquisa. Assim, não foi possível aplicar a escala Servqual em sua totalidade, abrangendo a expectativa dos clientes. Dessa forma, não foi possível analisar os gaps entre a expectativa e a percepção dos clientes sobre a qualidade do serviço, o que não invalida a pesquisa, visto que a análise da percepção dos clientes mostra-se suficiente para entender a influência dos *stakeholders* na qualidade dos serviços. Além disso, os entrevistados podiam dispor de pouco tempo para responder as perguntas da entrevista, devido às demandas do trabalho. Outro limitante para a pesquisa diz respeito à própria Servqual que pode ser uma escala considerada falha em alguns pontos, tendo itens passíveis de dupla interpretação. Nesse sentido, é importante que seja feita uma revisão da escala ao adaptá-la ao contexto da pesquisa.

O quadro abaixo apresenta um resumo dos resultados relacionados a cada objetivo específico, bem como sugestões para futuras pesquisas.

Quadro 5 – Sugestão para futuras pesquisas

Objetivo Específico	Resultados	Sugestões para futuras pesquisas
Identificar os <i>stakeholders</i> comuns aos restaurantes <i>fast-food</i> .	Clientes; Fornecedores; Funcionários; Concorrência; Governo; Proprietário; Bancos;	Identificar os <i>stakeholders</i> em outros restaurantes <i>fast-food</i> , a fim de comparação.
Descrever de que forma os <i>stakeholders</i> exercem influência no setor de restaurantes <i>fast-food</i> .	Influência nos preços, qualidade dos produtos e serviços e atendimento.	Investigar a influência de <i>stakeholders</i> no setor de restaurantes <i>fast-food</i> .
Classificar os <i>stakeholders</i> conforme o grau de influência em restaurantes de <i>fast-food</i> .	3 Ambíguos, 2 Dispostos a apoiar e 2 Indispostos a apoiar a organização; 2 Definitivos, 2 Dominantes, 1 Arbitrário, 1 Adormecido e 1 Dependente;	Aplicar os modelos de Savage et al (1991) e Mitchell et al (1997) em outros restaurantes do tipo <i>fast-food</i> .
Analisar a qualidade do serviço percebida pelos clientes em restaurantes de	Clientes consideram boa a qualidade dos serviços prestados pelo restaurante	Aplicar o SERVQUAL em outros restaurantes <i>fast-food</i> analisando expectativa e

<i>fast-food.</i>	nas dimensões analisadas.	percepção.
Verificar a influência dos <i>stakeholders</i> na qualidade do serviço percebida pelos clientes.	Fornecedores e funcionários influenciam na segurança, confiabilidade, empatia e responsividade.	Aplicar pesquisa semelhante em outros restaurantes <i>fast-food</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser visto no quadro, foram identificados 7 *stakeholders* no caso específico e, foi possível perceber que os *stakeholders* que a organização mais dispense esforços são capazes de influenciar nos preços, na qualidade dos produtos e serviços e no atendimento prestado pelo restaurante. Além disso, a qualidade percebida pelos clientes é considerada boa, visto que a menor média em uma dimensão da qualidade foi 5,83, o que comprova a boa percepção dos clientes acerca da qualidade.

Vale ressaltar que os resultados encontrados são pertinentes ao caso estudado e, dessa forma, não devem ser generalizados. Portanto, sugere-se como pesquisas futuras, a aplicação de pesquisa semelhante em outros restaurantes do tipo *fast-food*, a fim de identificar os *stakeholders*, bem como classificá-los e investigar sua influência possibilitando comparação com os resultados desta pesquisa. É possível ainda, aplicar o SERVQUAL em dois momentos, analisar os gaps e buscar estratégias gerenciais envolvendo a gestão de *stakeholders* a fim de diminuir os gaps e entender como os *stakeholders* podem influenciar na existência ou não de gaps na qualidade do serviço.

REFERÊNCIAS

BAUER, M. W., GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2000.

- BABAKUS, E., MANGOLD, W. G. Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: na empirical investigation. **Health Services Research**, 1992.
- BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: Editora UFSC, 1999.
- BARBOSA, J. D., TEIXEIRA, R. M. Gestão Estratégica nas Empresas de Pequeno e Médio Porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 10, n. 3, p. 31-42, 2003.
- BARROS, M. D., OLIVEIRA, A. S. Uma adaptação do modelo SERVQUAL para avaliação e classificação de qualidade em serviços de um restaurante a la carte. **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2014.
- BRYSON, J. M. A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning*. Reino Unido, v. 21, n. 1, p. 73-81, 1988.
- CANCELLIER, E. L. P. de L. O papel dos Stakeholders na Formulação de Estratégias de Pequenos Empreendimentos Catarinenses. **Revista de Negócios**. v. 5, n. 2, 2000.
- CLARKSON, M. B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. **Academy of Management Review**. Vol. 20, n. 1, p. 92-117. Jan/1995.
- DONALDSON, T., PRESTON, L, E. The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**. v. 20, n. 1, 65-91, 1995.
- ETZIONI, A. **Modern Organizations**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1964.
- GIL, A. C. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. Brasil em síntese – Serviços. Brasília, 2013. Disponível em: <http://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos.html>. Acessado em: 18/06/2016.
- JÚNIOR, F. H., SIQUEIRA, J. P. L. de, TELLES, R., CORREA, H. L. Análise dos Stakeholders das Empresas Industriais do Estado de São Paulo. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 49, n.1, p. 158-170, jan/fev/mar/2014.
- KOTLER, P; KELLER, K. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2012.

- LIMA, E. Estratégia de Pequenas e Médias Empresas: Uma Revisão. **Revista de Gestão**. São Paulo, v. 17, n. 2, p. 169-187, 2009.
- LOVELOCK, C., WIRTZ, J., HEMZO, M. A. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. São Paulo: Pearson, 2011.
- LYRA, M. G., GOMES, R. C., JACOVINE, L. A. G. O papel dos stakeholders na Sustentabilidade da Empresa: Contribuições para Construção de um Modelo de Análise. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 13, Edição Especial, p. 39-52, 2009.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MILES, R. E., SNOW, C. C., MEYER, A. D., COLEMAN, JR. H. J. Organizational Strategy, Structure and Process. **Academy Of Management Review**. Vol. 3, n. 3, p. 546-562 Jul/1978.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 1998.
- MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., & WOOD, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of the who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22 n. 4, 853-886, 1997.
- MURTEIRA, B. J. F; BLACK, G. H. J. **Estatística descritiva**. Lisboa: McGraw Hill, 1983.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. SERVQUAL. A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perspectives of Service Quality. **Journal of Retailing**, v. 64 n. 1, 1988.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, v. 49, 41-50, 1985.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. SERVQUAL Ten Lessons for Improving Service Quality. **Marketing Science Institute**, 93-104, 1993.
- POLIDO, K., MENDES, G. H. S. Aplicação do SERVQUAL para avaliação da qualidade dos serviços em restaurantes no município de São Paulo. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2015.
- SABINO, B.S., PROKOPIAK, J., HOFFMANN, R. A., HOFFMANN, V. E. A importância dos stakeholders na tomada de decisão das pousadas de Bombinhas. **Turismo – Visão e Ação**. v. 7, n. 2, p. 341-354, 2005.

- SALANCIK, G. R., & PFEFFER, J. (1974). The bases and use of power in organizational decision-making: The case of universities. **Administrative Science Quarterly**, v. 19, n. 4, p. 453-473, dez/1974
- SALEH, F., RYAN, C. Analysing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model. *The Services Industries Journal*. v. 11, 1991.
- SAVAGE, G. T., NIX, T. W., WHITEHEAD, C. J., & BLAIR, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 2, 61-75, 1991.
- STONER, J. A. F., FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.
- SUCHMAN, M.C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**. v. 20, n. 3, 571-610, 1995.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- WEBER, M. **The Theory of social and economic organization**. New York: Free Press, 1947.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Ed: 3. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

Anexo A – Questionário Servqual



Universidade de Brasília

Prezado(a) participante,

Esse questionário faz parte de pesquisa desenvolvida como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade de Brasília e busca estudar a percepção dos clientes acerca da qualidade dos serviços. Além disso, consta perguntas sobre os dados demográficos. Os dados serão analisados conjuntamente e, portanto, não haverá forma de identificação individual. Por favor, procure não deixar nenhuma questão em branco e caso tenha interesse no resultado da pesquisa, entre em contato comigo pelo e-mail: felippeponte@hotmail.com. Desde já, agradeço sua importante participação nessa pesquisa!

Marque com um X no número correspondente a sua percepção, em que 1 significa "discordo totalmente", 7 "concordo totalmente" e os demais números correspondem a graus intermediários. O valor 7 deve ser atribuído quando o restaurante atinge o nível máximo de excelência no item avaliado.							
1. O restaurante tem equipamentos modernos	1	2	3	4	5	6	7
2. As instalações físicas do restaurante são visivelmente agradáveis	1	2	3	4	5	6	7
3. Os funcionários do restaurante se vestem bem e tem boa aparência	1	2	3	4	5	6	7
4. A limpeza das instalações do restaurante está de acordo com o tipo de serviço oferecido	1	2	3	4	5	6	7
5. No restaurante há facilidade de acesso às instalações	1	2	3	4	5	6	7
6. O restaurante presta seus serviços em horário conveniente	1	2	3	4	5	6	7
7. O restaurante demonstra sincero interesse em atender os desejos dos clientes	1	2	3	4	5	6	7
8. No restaurante o serviço é realizado corretamente na primeira vez	1	2	3	4	5	6	7
9. O restaurante presta seus serviços no prazo prometido	1	2	3	4	5	6	7
10. O restaurante mantém sempre corretos e atualizados os cardápios	1	2	3	4	5	6	7
11. Os funcionários informam aos clientes exatamente quando os serviços estarão prontos	1	2	3	4	5	6	7
12. Os funcionários atendem imediatamente os clientes	1	2	3	4	5	6	7
13. Os funcionários do restaurante estão sempre dispostos a ajudar os clientes	1	2	3	4	5	6	7
14. Os funcionários respondem prontamente às solicitações dos clientes	1	2	3	4	5	6	7
15. Os clientes são informados sobre seus pedidos	1	2	3	4	5	6	7
16. O comportamento dos funcionários transmite confiança aos clientes	1	2	3	4	5	6	7
17. Os funcionários do restaurante são educados e corteses com os clientes	1	2	3	4	5	6	7
18. Os clientes se sentem seguros em utilizar os serviços do restaurante	1	2	3	4	5	6	7
19. Os funcionários possuem conhecimento para responder as perguntas dos	1	2	3	4	5	6	7

clientes							
20. No restaurante, os funcionários dão atenção individualizada aos clientes	1	2	3	4	5	6	7
21. Os funcionários do restaurante entendem as necessidades específicas dos clientes	1	2	3	4	5	6	7
22. O restaurante tem funcionários que demonstram interesse pelos clientes	1	2	3	4	5	6	7

Questões Demográficas:

Gênero: () Masculino () Feminino

Idade: _____

Grau de escolaridade:

- () Superior Completo
 () Superior Incompleto
 () Nível Médio
 () Nível Fundamental

Renda Individual:

- () Até R\$ 880,00
 () De R\$ 881,00 a R\$ 2.640,00
 () De R\$ 2.641,00 a R\$ 4.400,00
 () Acima de 4.401,00.

Há quanto tempo conhece o restaurante? _____.

De 0 a 10, atribua uma nota sobre a sua satisfação geral com o restaurante: _____.

Você indicaria o restaurante a um amigo ou parente? _____.