

**ANÁLISE MULTICRITERIAL NA IDENTIFICAÇÃO DE CRITÉRIOS RELEVANTES  
AOS CLIENTES: UM ESTUDO SOBRE A QUALIDADE EM UM COMÉRCIO  
VAREJISTA**

**MULTICRITERIAL ANALYSIS IN THE IDENTIFICATION OF RELEVANT CRITERIA  
TO THE CLIENTS: A STUDY ON THE QUALITY IN A RETAIL TRADE**

Aline da Silva Mussolini<sup>1</sup>  
Tamires Guimarães Rodrigues<sup>2</sup>  
Rodrigo Jussi Lopes<sup>3</sup>

**RESUMO**

Em um ambiente cada vez mais dinâmico, empresas no geral precisam evoluir e se adaptar de forma ágil e estruturada. Percebe-se que a satisfação do cliente possui grande relevância para com o sucesso da organização. Neste ponto a definição do que realmente o cliente considera importante para avaliar a qualidade dos serviços e produtos prestados torna-se de fundamental importância. O objetivo geral do estudo foi identificar, mediante método *multicriterial*, quais são os principais aspectos utilizados pelos clientes para com a avaliação da qualidade dos serviços de um comércio varejista de calçados. Utilizou-se metodologia quantitativa de modelagem através de um estudo de campo, cuja coleta de dados ocorreu mediante utilização do Software *SuperDecisions*. Participaram da coleta tanto a gestora do estabelecimento como uma amostra de clientes que possuíam frequência de compra trimestral. Dentre os principais resultados, considerando os critérios de maior importância para os clientes identificou-

---

<sup>1</sup> Graduando em Engenharia de Produção no Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro, SP. E-mail: [aline.mussolini@hotmail.com](mailto:aline.mussolini@hotmail.com)

<sup>2</sup> Graduando em Engenharia de Produção no Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro, SP. E-mail: [tamiresguiarodrigues@gmail.com](mailto:tamiresguiarodrigues@gmail.com)

<sup>3</sup> Docente do Centro Universitário UNIFAFIBE de Bebedouro, SP. E-mail: [rodrigojussi@hotmail.com](mailto:rodrigojussi@hotmail.com)

se a qualidade do produto e marca do produto, ambos relacionados à dimensão produto. Já para a gestora, os critérios de maior importância foram a qualidade do produto e variedade do produto, ambos relacionados à dimensão produto. Percebe-se a existência de “lacunas” entre os critérios mais e menos importantes apontados entre clientes e gestora. Concluiu-se que os critérios de maior importância para os clientes foram: qualidade do produto, marca do produto e organização / limpeza. Já para a gestora, os critérios de maior importância foram: a qualidade do produto, variedade do produto e educação.

Palavras-chave: Varejo de calçados. Qualidade serviço. Critérios relevantes.

Método AHP.

### **ABSTRACT**

*In an increasingly dynamic environment, companies need to evolve and adapt in an agile and structured way. Customer satisfaction has great relevance to the success of an organization. The definition of what the customer considers important to evaluate the quality of services and products rendered is of fundamental importance. The general objective of the study was to identify, through a multi-criteria method, the main aspects used by customers to evaluate the quality of services of a footwear retail trade. Quantitative modeling methodology was used through a field study, whose data collection occurred using the software SuperDecisions. Both the management of the establishment and a sample of clients that had a quarterly purchase frequency participated in the data collection. Among the main results, considered the most important criteria for customers, is product quality and product brand both related to the product dimension. For management, the most important criteria were the quality of the product and the variety of the product, both also related to the product dimension. There exists "gaps" between the criteria considered more and less important pointed out between clients and manager. It was concluded that the most important criteria for the customers were: product quality, product brand and organization / cleaning. For the manager, the most important criteria were: product quality, product variety and*

*education.*

*Key words: Retail of footwear. Quality service. Relevant criteria. AHP method.*

## **1 INTRODUÇÃO**

O contexto empresarial depara-se cada vez mais com um mercado mais competitivo. Neste cenário, percebe-se que o segmento calçadista conquistou crescimento mesmo com a crise vivenciada no ano passado. Conforme os dados apresentados pela Inteligência de Mercado da Abicalçados, evidenciou-se que a produção deste setor cresceu em 2,7% em 2017 (ABICALÇADOS, 2017).

De acordo com o a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo – CNC, o índice de confiança do empresário obteve crescimento de 3,3% em Janeiro de 2018. Já na comparação para com Janeiro de 2017 o crescimento foi de 18,5%. Tal resultado evidencia o processo de recuperação deste setor (CNC, 2018).

Ao retratar o contexto varejista, percebe-se grande participação das pequenas empresas. Estas, por sua vez, apesar de representarem grande importância econômica e social, se deparam com grandes dificuldades de sobrevivência (VIAPIANA, 2001).

A sobrevivência da pequena empresa está relacionada com diversos fatores, em especial para a satisfação do cliente. Diversas são as formas utilizadas para se tentar mediar, ou até mesmo identificar, o que os clientes almejam, porém, isso nem sempre representa algo fácil de atingir (PORTALUPPI et al., 2006).

A satisfação do cliente está relacionada diretamente com o aspecto qualidade. O conceito qualidade pode ser composto por vários atributos como, por exemplo, confiabilidade, durabilidade, assistência e serviços relacionados, etc. Entretanto, em virtude da diversidade dessas características, uma vez que a percepção de um cliente pode ser diferente da de outro, identificá-las torna-se tarefa complicada (CARPINETTI, 2012).

A avaliação da qualidade ocorre mediante comparação entre o que o cliente espera (expectativa) e o que o mesmo recebe/adquire. Entretanto, mais do que controlar a qualidade de alguns fatores, torna-se de vital importância identificá-los

antes, tarefa essa de grande complexidade (TOLEDO et al., 2013).

Neste cenário, percebe-se que a adoção de métodos *multicriteriais* contribue para com a solução de problemas complexos, dentre eles, a identificação de critérios relevantes para com a qualidade em serviços (SAMPAIO; LOPES, 2017). Segundo os autores, o Método AHP (*Analytic Hierarchy Process*) possui grande contribuição na identificação de tais critérios.

Desta forma, surge o seguinte questionamento: Como que a utilização do Método AHP pode contribuir na identificação dos critérios relevantes sobre a qualidade dos serviços no varejo?

Sendo assim, o objetivo geral do estudo é identificar, mediante método *multicriterial*, quais são os principais aspectos utilizados pelos clientes em relação a avaliação da qualidade dos serviços de um comércio varejista de calçados.

De forma específica, os objetivos foram assim estabelecidos:

- Desenvolver um instrumento de coleta de dados embasado na Metodologia AHP para posterior aplicação com clientes e gestora da empresa em um campo de estudo;
- Identificar, segundo posicionamento dos clientes, quais são os principais aspectos que estes consideram de maior importância em relação à avaliação da qualidade dos serviços;
- Identificar, segundo posicionamento da gestora, quais são os principais aspectos que esta considera de maior importância em relação a avaliação da qualidade dos serviços pelos clientes;
- Verificar a existência, ou não, de lacunas das percepções dos clientes e a gestora.

Dessa forma, o presente estudo se justifica por abordar a questão da qualidade em pequenas empresas, em especial para com o varejo de calçados, contribuindo socialmente e academicamente.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### Pequenas empresas

As pequenas empresas sendo menos notável estão associados como de grande importância para a economia do país, elas geram uma grande parcela do total de bens e serviços. Desta forma sua contribuição econômica geral acaba sendo igual a das grandes corporações (LONGENECKER et al., 2004).

Segundo Longenecker et al. (2004), as pequenas empresas, dispõem de qualidades que as transformam em versões reduzidas das grandes empresas. Elas apresentam oportunidades de empregos, introduzem inovações, incentivam a competição, contribuem com as grandes empresas, produzem bens e serviços com eficiência.

As microempresas e as empresas de pequeno porte têm um papel importante na economia brasileira, sendo retratada por 98% do total dos estabelecimentos atuais, 50% dos trabalhadores registrados e assumem 39% da maioria dos salários pagos aos trabalhadores registrados no país (SEBRAE, 2018).

De acordo com o CAGED (2018), as microempresas e empresas de pequeno porte, no início deste ano criaram um total de 82.566 mil empregos efetivos no país, ao mesmo tempo que as médias e grandes empresas dispensaram cerca de quatro mil cargos de trabalhos, incluindo cargos da administração pública. Sendo um saldo total de 77.8 mil novas oportunidades de emprego, essa criação só ocorreu devido as micro e pequenas empresas, por sozinha registrarem os saldos positivos de empregos.

Segundo os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, a atuação das micro e pequenas empresas no Produto Interno Bruto – PIB, vem aumentando gradualmente. Em 2001 representou um percentual de 23,2%, dada a última pesquisa feita pelo Sebrae em 2011, pela união das 9 milhões de micro e pequenas empresas o país retrata 27% do PIB sendo responsável por mais de um quarto do Produto Interno Bruto - PIB brasileiro (SEBRAE, 2017).

As micro e pequenas empresas são fundamentais para fornecimento de riqueza

no mercado brasileiro, a soma dos bens gerados por essas empresas que é composta, por exemplo, nos setores de comércio, indústria, serviços e agroindústria que são decisivas na economia (SEBRAE, 2017).

A taxa de mortalidade das empresas no ano de 2008 era de 45,8%, e para as empresas criadas no ano de 2012 caiu para 23,4%, essa foi a maior taxa de sobrevivência para as empresas nascidas entre os anos de 2008 a 2012, e com isso tende que a taxa de sobrevivência neste período foi de 54,2% e 76,6% respectivamente (SEBRAE, 2016).

### **Qualidade em serviços**

Segundo Paladini (2000), a palavra Qualidade é de difícil definição, pois não há um termo técnico exclusivo, e sim uma palavra de domínio público, não podendo ser definida de qualquer modo, cada pessoa tem seu próprio conceito de qualidade.

Muitas vezes a Qualidade é confundida com luxo, beleza, virtudes, brilhos, cores, embalagens bonitas, etc. Em nome de um posicionamento correto da Gestão da Qualidade, realmente a qualidade do produto ou serviço engloba esses elementos, mas não é correto afirmar que é somente esses itens que define a qualidade, e sim um conjunto de atributos, que compõem o produto ou serviços (PALADINI, 2002).

O enfoque mais utilizado é centralização da qualidade no consumidor, esse direcionamento contém vários fatores importantes para o consumidor como: preços, características específicas, processo de fabricação e até marcas, e assim por diante (PALADINI, 2002).

Para *American Society for Quality Control* (Sociedade Americana do Controle de Qualidade) Qualidade é a soma das características de um produto ou serviço que influencia na eficácia de realizar as necessidades dos clientes, ou seja, qualidade é quando a empresa satisfaz o desejo do cliente (KOTLER; KELLER, 2012).

Antes da aquisição de um serviço ou produto, os clientes tem uma expectativa sobre a qualidade, com base em suas necessidades, propagandas, ou sugestão de terceiros, depois de consumirem o serviço se a qualidade for o que desejavam a

empresa alcançou a satisfação do cliente e o nível de qualidade de serviços da empresa será visto como superior (LOVELOCK; WRIGHT, 2004).

Segundo Lovelock e Wright (2004) as empresas de serviços de alta qualidade, são as empresas que escutam seus clientes e principalmente seus funcionários, pois são eles que tem maior contato com clientes, costumam também usar meios de pesquisas para medir a satisfação dos clientes e qualidade do serviço.

O cliente avalia a qualidade do serviço mediante a comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado, logo após a prestação do serviço. A qualidade do serviço é cedida pela ligação entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada, isto é a diferença entre expectativa e necessidade do cliente e a percepção do serviço prestado (TOLEDO et al., 2013).

Segundo Toledo et al. (2013), para compreender o conceito qualidade percebida é necessário entender as necessidades, expectativas e percepções. A necessidade é uma privação da satisfação, a expectativa vem da necessidade, mas na maioria das vezes a expectativa o grau de exigência é maior do que a real necessidade, e a percepção são o que o cliente identificou do serviço prestado, a percepção varia de cliente para cliente, no entanto é importante para determinar a qualidade percebida pelo cliente em relação ao serviço como um todo.

## **Método AHP**

Criado por um matemático na Pensilvânia na década de 1970 pelo professor Thomas Lorie Saaty (1926 – 2017), o método *Analytic Hierarchy Process* (AHP) consiste em assessorar pessoas em tomadas de decisões complexas. Este método é fundamentado em matemática e psicologia (SAATY, 2008).

De acordo com Russo, Camanho (2015) AHP é definido com uma aproximação para uma tomada de decisão que envolva estruturações de multicritérios de escolhas em uma hierarquia. Este método avalia a importância relativa dos parâmetros, compara critério a critério e determina um ranking total das alternativas. A definição das primazias dos fatores mais baixos com relação ao objeto compõe-se a uma sequência

de comparação por pares e/ou níveis. Com essas comparações por pares, as prioridades calculadas pelo método AHP detêm medidas subjetivas e objetivas e evidenciam a expressividade do domínio de um critério sobre o outro ou de uma escolha sobre a outra.

Processo Hierárquico Analítico (AHP) abrange um procedimento racional para estruturar um problema, representar e quantificar seus elementos, relacionar metas globais e analisar soluções alternativas. Mundialmente utilizado em situações de tomadas de decisões em áreas como indústrias, negócios, áreas de Tecnologia da informação (TI), áreas de logística, avaliação de riscos de projetos entre outras (YUSOF; SALLEH, 2012).

Para Saaty (2008) uma boa decisão ser tomada, o usuário do método AHP deve conhecer e definir: o problema, a necessidade, propósito da decisão, os critérios e subcritérios para avaliar as alternativas, as ações de alternativas a serem adotadas, as partes interessadas e os grupos afetados. Esses critérios e subcritérios podem ser tangíveis ou intangíveis. Quando há critérios intangíveis, não há como mensurá-los como um guia para a classificação das alternativas. Criar prioridades para os próprios critérios, a fim de calcular as prioridades das alternativas e somar todos os critérios para se obter as classificações gerais desejadas das alternativas.

Ao ser analisado é escolhido pelos responsáveis aquele problema considerado mais importante e complexo. São avaliados sistematicamente vários elementos, em pares. Fazem-se estas comparações pode se chegar a dados concretos ou pode-se usar julgamentos relativos. Na definição e seleção de um problema, é importante deixar bem claro todas as hipóteses e as perspectivas que serão tomadas para a decisão final do problema (GRANEMANN; GARTNER, 1998).

Segundo Haller et al. (1996) a hierarquia de decisão deve ser extensiva o suficiente para incluir as principais preocupações dos tomadores de decisões o suficiente para permitir mudanças oportunas. Nesta etapa, os tomadores de decisões devem eliminar as alternativas consideradas impraticáveis ou que não correspondam aos critérios considerados realmente relevantes.

Uma escala verbal é usada para a medição de critérios quantitativos e

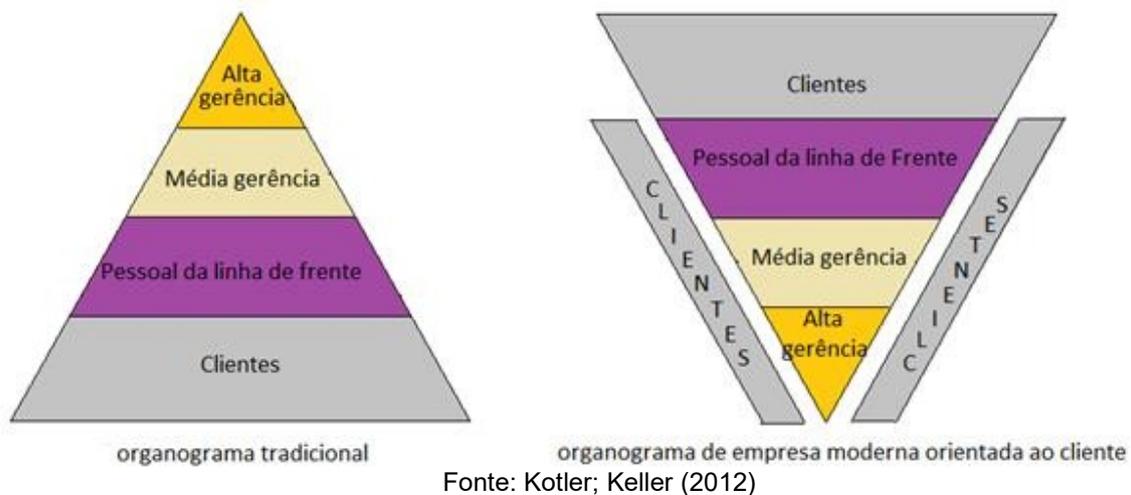
qualitativos. A redundância de comparações em pares ajuda a tornar a análise mais precisa, e a construção de conhecimento sobre os elementos de um problema. A superioridade deste método reside exatamente em sua capacidade de atribuir um peso relativo a todos os elementos de um problema, sejam eles tangíveis ou intangíveis, e construir uma hierarquia de relevância relativa (SAATY, 2008).

### Satisfação do cliente

A concorrência das empresas tem sido muito grande, e para ter um desempenho melhor que os concorrentes, a orientação é ter um forte relacionamento com os clientes. Empresas de sucesso são as que preocupam em satisfazer ou exceder as expectativas dos clientes (KOTLER; KELLER, 2012).

As empresas de sucesso inverteram o organograma tradicional, passando a utilizar uma nova estrutura (Figura 1). A principal mudança representa a inversão da posição dos gestores e clientes, passando o público-alvo a ocupar a posição de maior importância na análise estratégica da empresa. Essa nova tática deixa os clientes mais conectados às empresas, facilitando as empresas na satisfação dos mesmos (KOTLER; KELLER, 2012).

**Figura 1:** Organograma tradicional X Empresa moderna



Os clientes vivenciam vários níveis de satisfação ou frustrações após cada experiência de serviço, conforme suas expectativas atendidas ou superadas. A satisfação é um sentimento que pós-venda pode envolver raiva, tristeza, alegrias... entre outras (LOVELOCK; WRIGHT, 2004).

Para melhorar os níveis de satisfação do cliente, a empresa deve descobrir o quanto seus clientes estão satisfeitos ou insatisfeitos, para medir a satisfação, o melhor meio de se usar é de pesquisa, relacionando quais fatores são mais relevantes para os clientes em satisfação de serviço, depois feito a pesquisa, avaliar o desempenho dos fornecedores de serviços e seus concorrentes nesses fatores (LOVELOCK; WRIGHT, 2004).

Segundo Lovelock e Wright (2004) a satisfação do cliente, atribui muitos benefícios para empresa, pois clientes satisfeitos resultam em fidelidade. Clientes fiéis atraem clientes novos, com propaganda “boca a boca”, clientes altamente satisfeitos anunciam informações positivas, com isso a reputação da empresa fica positiva, sendo essencial para o sucesso da empresa.

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo foi realizado em um comércio varejista no setor calçadista, localizado na cidade de Olímpia no interior de São Paulo, utilizando metodologia quantitativa e modelagem através de um estudo de campo.

A abordagem quantitativa está associada à levantamento de dados adquiridos por meio de pesquisa. Para utilizar essa abordagem é essencial o uso de recursos e técnicas estatísticas (SOARES, 2003).

Segundo Soares (2003), é recomendada a aplicação da abordagem quantitativa em sistema descritivos, relacionando os fatores até que se chegue a uma priorização entre as variáveis, assim aproximando-se de uma melhor resposta de medição para a execução.

A técnica de modelagem transforma as medições adquiridas em um método demonstrado matematicamente em possibilidades de ligações causais. Essa técnica proporciona uma mudança de análise de pesquisa para uma concepção afirmativa (SILVA, 2006 apud SAMPAIO; LOPES, 2017).

O estudo de campo é um aprofundamento em questões propostas nas posições das características de uma população, segundo as determinantes variáveis. O planejamento do estudo de campo apresenta flexibilidade para mudanças de objetivos ao longo da pesquisa (GIL, 2008).

Estuda-se um único grupo ou comunidade, interagindo com os contribuintes, usando mais técnicas de observação do que de interrogação. Um exemplo de estudo de campo em uma certa comunidade é ao invés de fazer um levantamento de sexo, idade, estado civil, utiliza-se mais uma análise de estrutura do poder local e a participação analisada entre seus moradores (GIL, 2008).

A coleta de dados foi realizada mediante utilização do software *Super Decisions*, o qual faz uso da metodologia AHP. Para tanto, questionou-se uma amostra de clientes, bem como a gestora da empresa campo de estudo, buscando verificar quais os critérios mais relevantes na avaliação do serviço prestado.

Para poder estabelecer a amostra de clientes, adotou-se como universo a ser analisado os clientes que possuíam frequência de compra trimestral, totalizando aproximadamente cem clientes. Do universo estabelecido retirou-se uma amostra de dez por cento.

## **4 RESULTADOS**

### **Estabelecimento das dimensões e critérios**

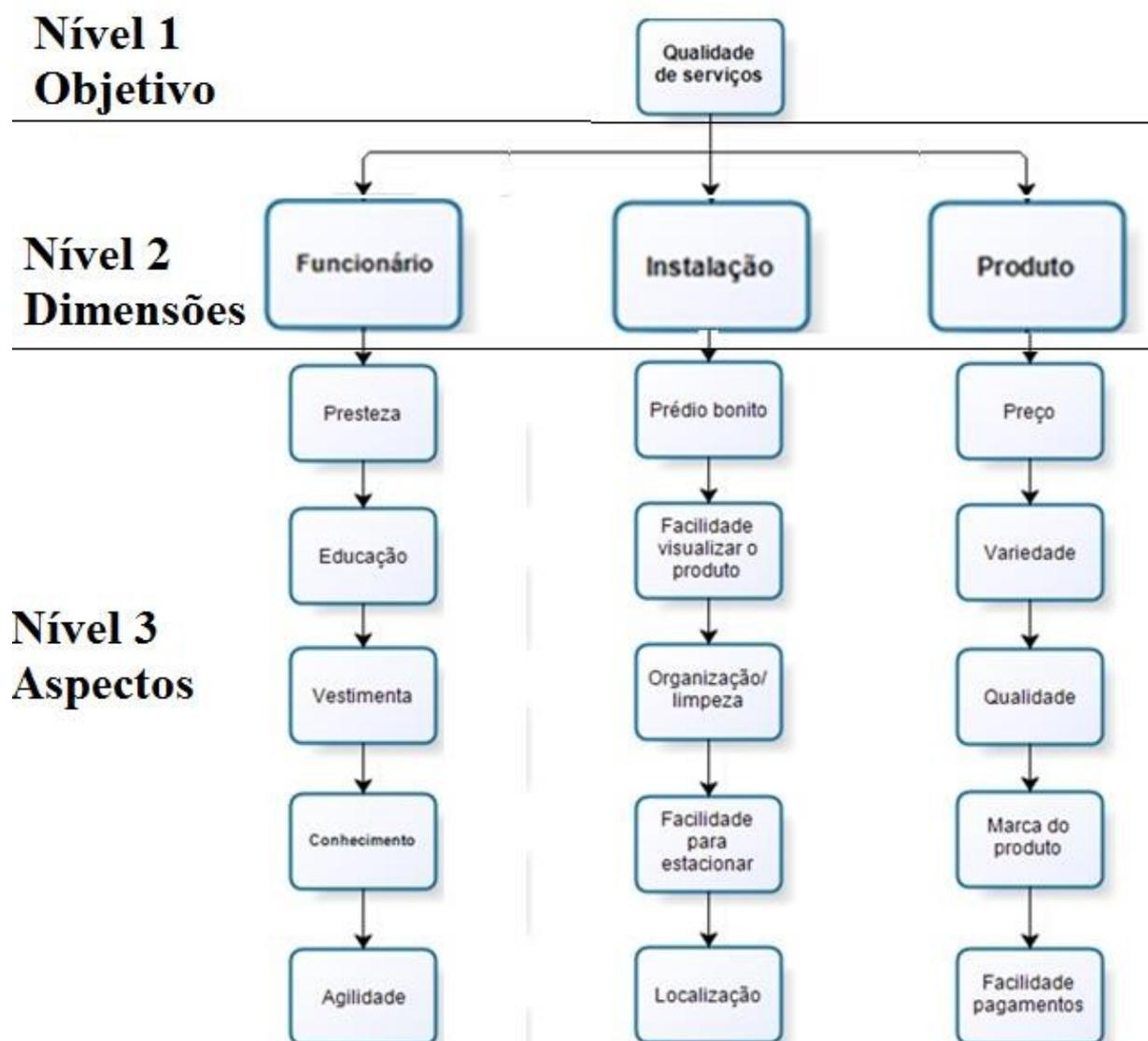
Para poder utilizar o software em questão, primeiramente foi necessário definir as dimensões sobre a qualidade do serviço prestado, bem como os critérios para cada dimensão.

Dessa forma, realizou-se previamente uma rápida entrevista com a gestora e

uma amostra de clientes. Tal entrevista possuía como finalidade estabelecer as dimensões e critérios a serem analisados mediante uso da metodologia AHP.

Uma vez coletada as informações, estabeleceu-se a hierarquia de critérios conforme Figura 2.

**Figura 2:** Hierarquia de critérios



Fonte: Elaboração própria.

## Resultados clientes

Na pesquisa, foi utilizada uma amostra de 10% do universo de clientes pré-estabelecidos. Tal universo era composto por 100 clientes, os quais possuem frequência de compras trimestral. Sendo assim, a amostra em questão representa exatamente 10 clientes.

Considerando os critérios de maior importância, segundo os clientes, são: qualidade do produto, marca do produto e organização / limpeza, estando os dois primeiros nas dimensões produto e o último na dimensão de instalação.

Em contrapartida, os critérios de menor destaque foram: facilidade para estacionar, prédio bonito e vestimenta do funcionário, sendo dois dos critérios correlacionados a dimensão instalação e o último a dimensão funcionário.

A hierarquia dos critérios identificada bem como suas respectivas dimensões são apresentadas em ordem de maior para menor importância na Tabela 1.

**Tabela1:** Resultado dos clientes.

<b>Dimensões</b>	<b>Critérios</b>	<b>Média Ajustada</b>
Produto	Qualidade	0,265232
Produto	Marca do Produto	0,095391
Instalação	Organização/Limpeza	0,094545
Produto	Facilidade/Pagamento	0,086924
Funcionário	Educação	0,081949
Produto	Variedade	0,069275
Produto	Preço	0,065854
Instalação	Localização	0,044663
Instalação	Facilidade Visualizar o Produto	0,044144
Funcionário	Conhecimento	0,0419454
Funcionário	Presteza	0,031238

Funcionário	Agilidade	0,030142
Instalação	Facilidade Estacionar	0,024092
Instalação	Prédio Bonito	0,013144
Produto	Vestimenta	0,011463

Fonte: Elaboração própria.

### Resultado gestora

Para com a pesquisa realizada com a gestora, os critérios de maior importância foram a qualidade do produto, variedade do produto e educação, estando os dois primeiros na dimensão produto e o último na dimensão funcionário.

Em contrapartida, segundo a gestora, os critérios de menor importância foram o conhecimento dos funcionários, a facilidade para visualizar o produto e organização / limpeza, sendo o primeiro na dimensão funcionário e os dois últimos estando na dimensão instalação.

A hierarquia dos critérios identificada, bem como suas respectivas dimensões, são apresentados em ordem de maior para menor importância na Tabela 2.

**Tabela 2:** Resultado da gestora.

Dimensões	Crítérios	Média Ajustada
Produto	Qualidade	0,348808
Produto	Variedade	0,240895
Funcionário	Educação	0,122224
Produto	Facilidade/Pagamento	0,073839
Produto	Marca do Produto	0,068012
Produto	Preço	0,029206
Funcionário	Presteza	0,025067
Funcionário	Agilidade	0,023688
Instalação	Localização	0,017216
Instalação	Facilidade Estacionar	0,017064

Funcionário	Vestimenta	0,01024
Funcionário	Conhecimento	0,009972
Instalação	Facilidade Visualizar o Produto	0,006338
Instalação	Organização/Limpeza	0,006316

Fonte: Elaboração própria.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo demonstrou grande utilidade da metodologia AHP para a identificação dos critérios de maior relevância relacionados à qualidade dos serviços disponibilizados por um comércio calçadista.

Concluiu-se que os critérios de maior importância para os clientes foram: qualidade do produto, marca do produto e organização / limpeza. Já para a gestora, os critérios de maior importância foram: a qualidade do produto, variedade do produto e educação.

O estudo também possibilitou identificar os critérios de menor importância relacionados à avaliação da qualidade. Para os clientes, os critérios de menor destaque foram: facilidade para estacionar, prédio bonito e vestimenta do funcionário, sendo dois dos critérios correlacionados a dimensão instalação e o último a dimensão funcionário. Em contrapartida, a gestora considerou como critérios de menor importância o conhecimento dos funcionários, a facilidade para visualizar o produto e organização / limpeza, sendo o primeiro na dimensão funcionário e os dois últimos estando na dimensão instalação.

Percebe-se a existência de “lacunas” entre os critérios mais e menos importantes apontados entre clientes e gestora, conforme Quadro 1.

**Quadro 1: Síntese dos Critérios de Maior e Menor Relevância**

	Clientes	Gestora
Critérios mais importantes	Qualidade do Produto Marca do Produto Organização/ Limpeza	Qualidade do Produto Variedade do Produto Educação
Critérios menos importantes	Facilidade Estacionar Prédio Bonito - Vestimenta dos Funcionários	- Conhecimento dos Funcionários - Facilidade para visualizar os produtos Organização/ Limpeza

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 1 facilita a visualização da discrepância entre os critérios apontados (clientes e gestora). Apenas para com o critério de maior importância houve sinergia entre as partes, sendo que ambas apontaram a “Qualidade do Produto” como critério de maior relevância.

Por fim, o estudo limitou-se a abordar apenas um comércio de calçados. Outros estudos que envolvam uma amostra maior de empresas e clientes, bem como a utilização de outros métodos, são de grande importância para contribuir com a temática em questão.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS – ABICALÇADOS. Produção de calçados cresce 2,7% em 2017. 2018. Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/noticia/producao-de-calcados-cresce-2-7-em-2017>. Acesso em: 17 mar. 2018.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas**, p. 11. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2012.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO – CNC. **Confiança do comércio tem alta de 3,3% em relação a Janeiro**. 2018. Disponível em: <http://cnc.org.br/noticias/economia/confianca-do-comercio-tem-alta-de-33-em-relacao-ja>

*Revista Produção em Destaque*, Bebedouro SP, 2 (1): 1-18, 2018.  
[unifafibe.com.br/revistaproducaoemdestaque](http://unifafibe.com.br/revistaproducaoemdestaque)

neiro. Acesso em: 17 mar. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Método e Técnicas**: de Pesquisa Social, p.72. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1999.

GRANEMANN, Sérgio Ronaldo; GARTNER, Ivan Ricardo. **Seleção de financiamento para aquisição de aeronaves**: uma aplicação do método de análise hierárquica. São Carlos, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas**: Ênfase na Gerência Empresarial, p. 31. São Paulo: Pearson, 2004.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços**: Marketing e Gestão, p.107, 113, 116. São Paulo: Editora Saraiva, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**: Teoria e Prática, pg. 25. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.

PORTALUPPI, Jussara; HEINZMANN, Ligia Maria; TAGLIAPIETRA, Odacir Miguel; BORILLI, Salete Polonia. Análise do atendimento e satisfação dos clientes: estudo de caso de uma empresa de insumos agrícolas. **Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v.7, n.1, jan./jun, 2006. Disponível em: <http://www2.unifap.br/executivo/files/2013/06/2-Processos-de-atendimentook.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2018.

RUSSO, Rosaria de F. S. M.; CAMANHO, Roberto. Criteria in AHP: a Systematic Review of Literature. **Procedia Computer Science**, São Paulo, v. 55, p.1123-1132, 2015. Disponível em: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com). Acesso em: 15 abr. 2018.

SAATY, Thomas L.. Decision making with the analytic process. **Inderscience Publishers**: linking academia, business and industry through research, Pittsburgh, v.1, p. 83-98. Disponível em: [www.inderscience.com](http://www.inderscience.com). Acesso em: 15 abr. 2018.

SAMPAIO, Débora Cristina dos Santos; LOPES, Rodrigo Jussi. A Utilização da Metodologia AHP na Identificação de Lacunas Sobre a Qualidade do Serviço: Um Estudo Envolvendo alunos e docentes de um centro universitário. **Revista Executive On-Line**, Bebedouro – SP, v. 2, n. 1, p. 80-94, 2017. Disponível em: [www.unifafibe.com.br](http://www.unifafibe.com.br). Acesso em: 18 abr. 2018.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Panorama dos

Pequenos Negócio. Panorama dos Pequenos Negócios 2018. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama\\_dos\\_Pequenos\\_Negocios\\_2018\\_AF.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf)>. Acesso em 17 Abril 2018.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Análise do Caged Janeiro/2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/8856.pdf>. Acesso em 15 Abril 2018.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB Brasileiro. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em 17 Abril 2018.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Sobrevivência das Empresas no Brasil Outubro/2016. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em 20 Abr. 2018.

SOARES; Edvaldo. **Metodologia científica**: lógica, epistemologia e normas. Atlas: São Paulo, 2003.

TOLEDO, José Carlos de; BORRÁS, Miguel Ángel A.; Mergulhão, Ricardo Coser; MENDES, Glauco H. S. **Qualidade**: Gestão e Métodos, p.27, 28. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 2013.

YUSOF, Nor Ashikin Mohamed; SALLEH, Siti Hasliah. Analytical Hierarchy Process in Multiple Decisions Making for Higher Education in Malaysia. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Malásia, v.81, p.389-394, jun. 2013. Disponível em: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com). Acesso em: 15 abr. 2018.

Recebido em 5/12/2018

Aprovado em 19/12/2018