

Projeto do Programa PROBIC 2022/1 CAIC/PRODIS/UNIPAC Barbacena

Área de conhecimento: Administração

Título do projeto desenvolvido: Qualidade de serviços em empresas de Barbacena: um estudo exploratório

Coordenador do projeto: Prof. Helvécio Luiz Reis

Alunos bolsistas associados ao desenvolvimento do projeto: Michael Franklin de Oliveira Moreira e Letícia de Souza Assis

Colaboradora: Profa. Erica Luiza de Faria Magalhães

Vigência do projeto: abril/2022 a março/2023

## Qualidade de serviços em empresas de Barbacena: um estudo exploratório

Helvécio Luiz Reis<sup>1</sup>

Erica Luiza de Faria Magalhães<sup>2</sup>

Letícia de Souza Assis<sup>3</sup>

**Palavras-chave:** *Serviços, qualidade em serviços, atributos da qualidade de serviços.*

**Resumo:** Serviço é intangível, heterogêneo e não pode ser estocado. As empresas oferecem aos clientes pacotes de valores que incluem produtos e serviços: mais produtos e menos serviços, ou mais serviços e menos produtos. A avaliação da qualidade de serviços irá confrontar o que o empresário oferece aos clientes, sua percepção sobre o que os clientes querem. Ao mesmo, confrontar essa percepção com o que os clientes de fato esperavam ou percebem ter recebido quando compram pacotes de valor da empresa. A análise da qualidade de serviços é muito menos objetiva e pode ser impactada por experiência dos clientes com a empresa, psicologia dos clientes no ato da compra, de sua expectativa vis-à-vis percepção, e por aí em diante. Utiliza-se a lista de Correa e Gianesi (2012) para a análise dos atributos da qualidade de serviços relevantes para os clientes: tangíveis, consistência, competência, acesso, velocidade, atendimento, credibilidade e segurança, personalização e custos.

**Metodologia:** A pesquisa de natureza exploratória utiliza o método do caso e foi desenvolvida em Barbacena, Minas Gerais, em empresas do ramo de: lanchonete, loja de materiais de construção, açougue, loja de calçados e padaria. Foram entrevistadas cinco empresas por ramo de atividade. Foram ainda entrevistados 10 (dez) clientes, por empresa. A escolha de empresas e clientes foi feita por amostragem não probabilística. No questionário das empresas indagou-se: a) sobre a estratégia de operações utilizada pela empresa dentre essas: custo, velocidade, confiabilidade, qualidade e flexibilidade; e b) até três atributos da qualidade de serviços que os clientes da empresa demandam nos serviços comprados. No questionário dos clientes procura-se identificar o atributo da qualidade de serviços que eles identificaram na compra de serviços da empresa.

### Resultados obtidos:

Antes de se passar para os dados compilados das entrevistas nas empresas com os representantes e clientes delas, faz-se necessário deixar claro que as respostas dos representantes sobre os atributos da qualidade de serviços que eles acham que os clientes de suas empresas demandam está mais para seus sentimentos (percepções da empresa) em relação às expectativas de seus clientes. Por outro lado, as respostas dos clientes sobre os atributos da qualidade de serviços que identificaram nas compras

---

<sup>1</sup> Professor Doutor, Administração.

<sup>2</sup> Professora Mestre, Administração.

<sup>3</sup> Acadêmica bolsista, Administração.

realizadas seriam percepções dos clientes sobre o que receberam das empresas em termos de serviços.

O primeiro ramo de atividade, cujos dados são apresentados, é o de lanchonetes. Apenas para lembrar, foram cinco empresas entrevistadas e em cada empresa 10 (dez) clientes foram ouvidos. Dentre as cinco empresas, quatro apontaram como estratégia competitiva mais relevante qualidade, que, na hipótese de dúvida do representante da empresa, o pesquisador poderia esclarecê-la como desempenho, conformidade ou livre de falhas, consistência ou fazer o que cliente queria, durabilidade, limpeza, conforto, estética, comunicação, competência em resolver problemas ou em apresentar soluções, simpatia, atenção.

Submetidas as empresas à identificação dos atributos da qualidade de serviços que consideram atrair seus clientes, os mais lembrados foram: rapidez no atendimento, localização de fácil acesso, horário de funcionamento e segurança. Quando se destaca a primeira ocorrência dentre os atributos nas respostas dos representantes das empresas, podem-se enumerar o seguinte: localização de fácil acesso, ausência de fila, iluminação e preço dos produtos e serviços. No quadro 1, encontram-se tabuladas as respostas das lanchonetes.

Atributos da qualidade de serviços	Frequência
Rapidez no atendimento	2
Localização de fácil acesso	2
Horário de funcionamento	2
Segurança	2
Ausência de fila	1
Garantia	1
Iluminação	1
Aparência das instalações	1
Entrega fácil	1
Preços dos produtos e serviços	1
Variedade de produtos e serviços	1

**Quadro 1**

### **Atributos da qualidade de serviços para as lanchonetes**

Para os clientes que compram nessas lanchonetes, os mais valorizados atributos da qualidade são: rapidez no atendimento, variedade de produtos e serviços, ausência de fila e limpeza e asseio. Ressalta-se o quão importantes são para os clientes das lanchonetes pesquisadas os dois primeiros atributos: rapidez no atendimento e variedade de produtos e serviços. No quadro 2 podem-se ler os atributos da qualidade de serviços citados pelos clientes das lanchonetes.

Nota-se que atributos da qualidade serviços considerados prioritários pelas empresas, como iluminação e preço dos produtos e serviços, nem foram lembrados pelos seus clientes. A esses devem-se somar os atributos segurança, garantia e aparência das instalações que surgiram nas respostas das empresas como sendo decisivos na orientação dos clientes de comprar nelas, mas que sequer foram mencionados pelos clientes entrevistados.

Entre os atributos-chave das empresas, rapidez no atendimento e localização de fácil acesso estão entre os mais valorizados pelos clientes das lanchonetes. Além disso, atributos como rapidez no atendimento e variedade de produtos e serviços, os dois mais

apontados pelos clientes, ficaram longe de serem uma unanimidade entre as empresas pesquisadas.

O segundo ramo de atividade objeto da pesquisa é o de comércio de materiais de construção. Entre as empresas que participaram da pesquisa, não há o mesmo consenso sobre a estratégia competitiva utilizada: somente o critério de desempenho flexibilidade não foi indicado pelas entrevistadas.

Atributos da qualidade de serviços	Frequência
Rapidez no atendimento	10
Variedade de produtos e serviços	7
Ausência de fila	4
Limpeza e Asseio	5
Localização de fácil acesso	4
Simpatia	4
Entrega fácil	3
Cortesia	3
Horário de funcionamento	2
Cobrança adequada	2
Limpeza e asseio	1
Simpatia	1
Climatização	1
Preço dos produtos e serviços	1
Sonorização	1
Higiene	1
Credibilidade da empresa	1
Pessoal da empresa conhece o que faz	1

**Quadro 2**

### **Atributos da qualidade de serviços para os clientes de lanchonetes**

A respeito dos atributos da qualidade de serviços, os mais apontados pelos representantes das empresas pesquisadas foram: rapidez no atendimento, horário de funcionamento e preço dos produtos e serviços. Os primeiros atributos mencionados por eles foram: rapidez no atendimento, horário de atendimento, simpatia e variedade de produtos e serviços. No quadro 3 acham-se as respostas dos representantes das empresas de materiais de construção.

Para os clientes dessas empresas participantes, os atributos da qualidade de serviços importantes são: preço dos produtos e serviços, localização de fácil acesso, confiança, simpatia e variedade de produtos e serviços. Preço dos produtos e serviços e localização de fácil acesso são atributos com peso significativo na orientação de compras dos clientes dessas lojas de materiais de construção. O quadro 4 revela os atributos da qualidade de serviços citados pelos clientes entrevistados nesse ramo de atividade.

Atributos da qualidade de serviços	Frequência
Rapidez no atendimento	3
Horário de funcionamento	2
Preço dos produtos e serviços	2
Simpatia	1
Confiança	1
Atendimento fácil pelo telefone	1
Entrega fácil	1
Variedade de produtos e serviços	1
Credibilidade da empresa	1
Localização de fácil acesso	1

**Quadro 3**

### **Atributos da qualidade de serviços para as lojas de materiais de construção**

Atributos da qualidade de serviços	Frequência
Preço dos produtos e serviços	11
Localização de fácil acesso	11
Confiança	5
Simpatia	5
Variedade de produtos e serviços	5
Horário de funcionamento	2
Rapidez na reparação de defeitos	2
Variedade de marcas	1
Honestidade	1
Paciência	1
Iluminação	1
Credibilidade da empresa	1
Pessoal da empresa conhece o que faz	1
Entrega fácil	1
Fácil estacionamento	1
Entrega correta	1

**Quadro 4**

### **Atributos da qualidade de serviços para os clientes de lojas de materiais de construção**

Chama a atenção no confronto das respostas das empresas e de seus clientes que o atributo da qualidade de serviços, rapidez no atendimento, que parece ser considerado estratégico para elas, não fazer parte dos atributos que os clientes considerem influenciar suas decisões de compras nessas empresas. O atributo atendimento fácil ao telefone mencionado pelos representantes das empresas também não se encontra na lista de atributos prioritários dos clientes.

O próximo ramo de atividade a merecer a análise dos dados é o açougue, ou comércio de carnes. A estratégia competitiva mais relevante das empresas entrevistadas desse setor é qualidade, definida por quatro respondentes, e uma das empresas mencionou confiabilidade. Nas respostas das empresas sobre os atributos da qualidade de serviços que entendiam orientar seus clientes nas decisões de compras,

três foram citados: confiança, limpeza e asseio e pessoal da empresa conhece o que faz.

Como a pesquisa procurou medir o grau de importância pela ordem na qual a empresa escolhia os atributos da qualidade de serviços, confiança, pessoal da empresa conhece o que faz, rapidez no atendimento e segurança foram os atributos que mais incidiram na primeira resposta. O quadro 5 é uma compilação das escolhas de atributos da qualidade de serviços das empresas do ramo de atividade açougue.

Entre os clientes dessas empresas entrevistados, ressaltam-se os atributos mais lembrados: limpeza e asseio, variedade de produtos e serviços, localização de fácil acesso, confiança e rapidez no atendimento. A síntese dos atributos que pesam nas decisões de compras dos clientes das empresas de comércio de carnes pode ser encontrada no quadro 6.

Atributos da qualidade de serviços	Frequência
Confiança	4
Limpeza e asseio	3
Pessoal da empresa conhece o que faz	3
Rapidez no atendimento	1
Honestidade	1
Preços dos produtos e serviços	1
Segurança	1
Limpeza e asseio	1
Confiança	4

**Quadro 5**

#### **Atributos da qualidade de serviços para os açougues**

Atributos da qualidade de serviços	Frequência
Limpeza e asseio	10
Variedade de produtos e serviços	9
Localização de fácil acesso	7
Confiança	6
Rapidez no atendimento	4
Preço dos produtos e serviços	3
Simpatia	2
Credibilidade da empresa	2
Honestidade	2
Garantia	1
Entrega fácil	1
Aparência das instalações	1
Paciência	1
Atendimento fácil pelo telefone	1

**Quadro 6**

### **Atributos da qualidade de serviços para os clientes de açougues**

Ao se confrontarem as respostas de empresas e clientes, percebe-se que atributos como pessoal da empresa conhece o que faz e segurança, apontados pelas empresas, não são decisivos na escolha do cliente pela empresa do ramo de atividade açougue na qual devem realizar suas compras. Vale destacar, ainda, que para o cliente é superimportante o atributo limpeza e asseio e que para as empresas pesquisadas esse mesmo atributo é o segundo mais lembrado pelas empresas e nenhuma vez apareceu como primeira escolha de seus representantes.

O quarto e penúltimo setor é o das lojas ou comércio de calçados. Para as empresas entrevistadas, duas estratégias competitivas foram mencionadas: em primeiro lugar, custo, que significa que elas precisam oferecer a seus clientes produtos a preços baixos como principal fator para obtenção de vantagem competitiva; e em segundo plano, qualidade.

Os representantes das empresas entrevistadas, conforme pode-se ver no quadro 7, mencionaram dois atributos da qualidade de serviços que, na sua avaliação, pesariam na decisão de compras de seus clientes. Seriam eles: localização de fácil acesso e simpatia. Além disso, a primeira resposta das empresas pesquisadas foram: localização de fácil acesso, preço dos produtos e serviços, credibilidade da empresa e rapidez no atendimento.

Atributos da qualidade de serviços	Frequência
Localização de fácil acesso	3
Simpatia	2
Preço dos produtos e serviços	1
Cortesia	1
Entrega fácil	1
Credibilidade da empresa	1
Rapidez no atendimento	1
Horário de funcionamento	1
Localização de fácil acesso	3

**Quadro 7**

### **Atributos da qualidade de serviços para as lojas de calçados**

Os clientes entrevistados nas empresas de comércio de calçados que participaram da pesquisa revelaram suas prioridades na hora de comprar, e os atributos da qualidade de serviços mais citados foram: preço dos produtos e serviços, localização de fácil acesso, variedade de produtos e serviços, credibilidade da empresa, cobrança adequada e confiança. A esses atributos somam-se outros que podem ser encontrados no quadro 8.

Surpreende o fato das lojas de calçados escolherem como principal estratégia competitiva o critério de desempenho custo e seus representantes identificarem o atributo da qualidade de serviços preço dos produtos e serviços apenas entre os terceiros atributos relevantes. No mesmo diapasão, os clientes consideram preço dos produtos e serviços como o atributo da qualidade de serviços mais influente em suas decisões de compras. Essa baixa percepção do atributo da parte das empresas pode ser um sintoma de desalinhamento entre a estratégia competitiva e as estratégias de operações.

Atributos da qualidade de serviços	Frequência
Preço dos produtos e serviços	13
Localização de fácil acesso	7
Variedade de produtos e serviços	6
Credibilidade da empresa	5
Cobrança adequada	4
Confiança	4
Variedade de marcas	3
Pessoal da empresa conhece o que faz	2
Aparência das instalações	2
Cortesia	1
Rapidez no atendimento	1
Simpatia	1
Paciência	1

**Quadro 8**

### **Atributos da qualidade de serviços para os clientes de lojas de calçados**

Por outro lado, entre os atributos mencionados como primeira resposta, as empresas entrevistadas do ramo de atividade loja de calçados são as que mais identificaram os atributos da qualidade de serviços mais relevantes para os clientes.

Entre os atributos percebidos pelas empresas, entrega fácil e horário de atendimento não foram objeto de consideração por parte dos clientes entrevistados.

O último ramo de atividade é o das padarias. Qualidade é o critério de desempenho mais importante nas estratégias competitivas das empresas pesquisadas. No quadro 9, podem-se ver os atributos da qualidade de serviços identificados pelas empresas como sendo fundamentais nas decisões de compras de seus clientes.

Atributos da qualidade de serviços	Frequência
Horário de funcionamento	3
Credibilidade da empresa	3
Cortesia	2
Segurança	1
Confiança	1
Limpeza e asseio	1
Preço dos produtos e serviços	1
Localização de fácil acesso	1
Pessoal da empresa conhece o que faz	1
Variedade de produtos e serviços	1

**Quadro 9**

### **Atributos da qualidade de serviços para as padarias**

Os três atributos da qualidade de serviços mencionados pelas empresas como sendo prioritários para os clientes foram: horário de funcionamento, credibilidade da empresa e cortesia.

Como na escolha dos atributos os representantes das empresas pesquisadas poderiam escolher até três da lista que lhes foi apresentada, o primeiro atributo mencionado tem um peso a mais. As empresas citaram como primeiro atributo: horário de funcionamento, credibilidade da empresa, cortesia e segurança.

No quadro 10, resumem-se os atributos da qualidade de serviços mais lembrados pelos clientes entrevistados nas empresas que participaram da pesquisa. Os atributos mais importantes pelos clientes são: localização de fácil acesso, simpatia, variedade de produtos e serviços, cortesia e confiança.

No confronto entre as indicações das empresas participantes da pesquisa e dos clientes entrevistados, os atributos da qualidade de serviços credibilidade da empresa e segurança, tidos pelas empresas como importantes para seus clientes, nem mesmo foram lembrados por eles. Do ponto de vista dos clientes, os atributos localização de fácil acesso, simpatia e variedade de produtos e serviços estão entre os mais relevantes, todavia, não encontram ressonância dentro das empresas em suas estratégias de operações.

Atributos da qualidade de serviços	Frequência
Localização de fácil acesso	8
Simpatia	8
Variedade de produtos e serviços	7
Cortesia	7
Confiança	4
Limpeza e asseio	3
Horário de funcionamento	3
Pessoal da empresa conhece o que faz	2
Rapidez no atendimento	1
Preço dos produtos e serviços	1
Ausência de fila	1
Tamanho da loja	1
Cobrança adequada	1
Climatização	1
Paciência	1
Sonorização	1

**Quadro 10**

### **Atributos da qualidade de serviços para os clientes de padarias**

Os atributos da qualidade de serviços que foram encontrados em respostas dos clientes dos cinco ramos de atividade pesquisados são: rapidez no atendimento, variedade de produtos e serviços, localização de fácil acesso, simpatia e preço dos produtos e serviços. E os três atributos que apresentaram maior incidência de respostas entre os 250 clientes entrevistados foram, nessa ordem: localização de fácil acesso, variedade de produtos e serviços e preço dos produtos e serviços.

A associação dos atributos mais importantes nas respostas dos clientes à classificação de BERRY, ZEITHAML e PARASURAMAN (1985) e CORRÊA e GIANESI (2012) permitiu a produção do quadro 11.

Atributo da qualidade de serviços	Classificação
Localização de fácil acesso	Acesso
Variedade de produtos e serviços	Tangíveis
Preço dos produtos e serviços	Custo
Simpatia	Atendimento
Confiança	Credibilidade e segurança
Rapidez no atendimento	Velocidade
Limpeza e asseio	Tangíveis
Cortesia	Atendimento

**Quadro 11**

### **Classificação dos atributos da qualidade de serviços mais citados pelos clientes**

Nas lanchonetes, açougues e padarias, que comercializam produtos alimentícios, um atributo da qualidade de serviços comum é limpeza e asseio. Já nas lojas de materiais de construção e lojas de calçados, é comum o atributo preço dos produtos e serviços, inclusive como o mais relevante motivo para a decisão de compras do cliente nessas empresas.

Na avaliação dos clientes na qual atribuem notas de 1 (muito insatisfeito) a 4 (muito satisfeito) para a qualidade do serviço prestado pela empresa, o ramo de atividade que obteve melhor média ponderada, com 3,76, foi o de materiais de construção. O pior ramo de atividade avaliado é o da padaria, com 3,5.

Uma das diferenças entre produto e serviço está no momento de sua produção/consumo. Segundo CORRÊA e GIANESI (2012), o produto é produzido e consumido em espaços geográficos diferentes. O serviço, por seu turno, é consumido simultaneamente à sua produção. Tal característica do serviço impõe às empresas de serviços uma fundamental restrição: não há como o controle de qualidade da empresa intervir no processo de produção dos serviços, o que aumenta bastante o risco de problemas, insatisfações e perdas de clientes. Além disso, é muito difícil padronizar os procedimentos de prestação de serviços, no momento da verdade, quando os funcionários da empresa estão em contato pessoal e diretamente com seus clientes. Nesses momentos podem ocorrer improvisações na solução das demandas dos clientes, que podem confundir bastante a avaliação da qualidade do serviço prestado pela empresa. Por essas razões, o controle da qualidade de serviços é um dos grandes desafios das empresas de serviços. Um corte de cabelo que ficou menor do que o que o cliente queria não dá para recuperar, ao contrário do fogão que chegou com algum defeito e pode ser substituído ou ter a peça defeituosa reparada.

Finalmente, pode-se transformar em ameaça à sobrevivência da empresa o desalinhamento entre a estratégia organizacional e a estratégia de operações, na qual serão definidos os critérios de desempenho operacional e os atributos da qualidade de serviços como critérios de avaliação dos serviços. No ramo de atividade loja de calçados a estratégia de operações com base em custos não é consistente com a localização de fácil acesso que a empresa considera ser a principal expectativa dos clientes em relação à qualidade dos serviços. Por outro lado, os clientes dessas empresas apontaram o preço dos produtos e serviços como sendo o atributo da qualidade de serviços mais importante em sua experiência de compras.

Entre as lanchonetes, o critério de desempenho operacional qualidade é orientado por expectativas dos clientes de rapidez no atendimento e localização de fácil

acesso. Entretanto, é a localização de fácil acesso o atributo que foi lembrado primeiro pelos representantes das empresas e não está entre as quatro principais percepções dos clientes. Nas lojas de materiais de construção, não é possível com os resultados obtidos afirmar se há um critério de desempenho operacional predominante. As empresas entendem que a expectativa do cliente por rapidez no atendimento é um atributo importante na avaliação do serviço. Todavia, os clientes percebem preço dos produtos e serviços e localização de fácil acesso como sendo os atributos mais importantes nessa avaliação e nem mesmo consideram minimamente a rapidez no atendimento como um atributo valorizável.

Os açougues identificam qualidade como a sua mais importante estratégia de operações. Essa estratégia traduz as expectativas de seus clientes no atributo confiança que não está entre os atributos percebidos pelos clientes que destacam limpeza e asseio e variedade de produtos e serviços.

Por fim, as empresas do ramo de atividade padaria também definiram qualidade como sua estratégia de operações e definiram as expectativas de seus clientes através dos atributos horário de funcionamento e credibilidade da empresa. Horário de funcionamento não é um dos mais relevantes atributos percebidos pelos clientes e credibilidade da empresa nem aparece na percepção dos clientes, que identificam no pacote de valor da empresa os atributos da qualidade de serviços localização de fácil acesso e simpatia.

Essas contradições entre o que as empresas acham ser expectativas dos clientes e o que de fato os clientes percebem parece consistente com o *gap* 5, em referência ao trabalho de PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1985), uma falha entre expectativa e percepção do cliente, quando, de alguma forma, todos os *gaps* dos tipos 1 a 4 possam estar ocorrendo simultaneamente:

a) *Gap* 1: a empresa nem sempre é capaz de identificar apropriadamente as expectativas dos clientes quanto ao que seja um serviço de qualidade.

b) *Gap* 2: a empresa detecta corretamente as expectativas do clientes, mas falha ao tentar incorporar, nas especificações dos serviços, todos os elementos capazes de atender a essas expectativas.

c) *Gap* 3: mesmo que a empresa tenha incorporado adequada e corretamente nas especificações dos serviços os elementos capazes de atender as expectativas dos clientes, ela falha ao realizar a prestação do serviço.

d) *Gap* 4: falha na comparação entre a prestação de serviço e os elementos da comunicação (propaganda) realizada pela empresa no mercado sobre os serviços que oferece aos clientes.

### **Agradecimentos:**

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos – UNIPAC, Equipe PROBIC.

### **Referências:**

BERRY, Leonard L.; ZEITHAML, Valerie A.; PARASURAMAN, A. Quality counts in services, too. **Business Horizons**. Vol. 28, N. 3, p. 44-52, 1985.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração da produção e operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2017.

\_\_\_\_\_; GIANESI, Irineu G. N. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2012.

LARSON, Erik W.; GRAY, Clifford F. **Gerenciamento de projetos**: o processo gerencial. Porto Alegre: AMGH, 2016.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**. Vol. 49, n. 4, p. 41-50, Fall 1985.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; CHAMBERS, Robert. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2016.