

# Avaliação da qualidade em serviços: um estudo exploratório em bares de São Paulo

Alexandre Luzzi Las Casas (PUCSP, SP, Brasil) – [alascasas@terra.com.br](mailto:alascasas@terra.com.br)  
• R. Jean Baptiste Debret, 71, Ed. Coaraci, CEP: 08773-660, Mogi das Cruzes-SP  
Ana Claudia Suszek (PUCSP, SP, Brasil) – [anaclaudia.suszek@gmail.com](mailto:anaclaudia.suszek@gmail.com)

## **Resumo**

*Este estudo objetiva analisar a aplicação do instrumento avaliativo, conhecido como conceito de “momentos de verdade” de uma empresa e verificar pontos fortes e fracos na qualidade dos serviços. Tal julgamento relaciona-se a todos os pontos de contato de uma organização com clientes e que causam uma impressão. O estudo exploratório foi conduzido em três etapas: a primeira, (buscando) avaliar e testar os formulários e procedimentos; a segunda, ajustar o formulário de avaliação, bem como procedimentos de campo, aplicando-se a um número maior de respondentes. Na última etapa, um novo levantamento foi realizado, junto aos mesmos objetos de estudo. Chega-se à conclusão de que o instrumento atende aos critérios de avaliação, tanto de clientes reais como o de misterioso, mostrando ser uma ferramenta adequada para o aperfeiçoamento de serviços; porém, devido à certas limitações, como à subjetividade de interpretação de quem é entrevistado, bem como do pesquisador, o que demanda um certo cuidado para sua aplicação.*

**Palavras-chave:** Serviços; Qualidade; Instrumentos de Avaliação.

## **Abstract**

*The objective of this study is to analyze an empirical application of the assessment instrument based on the moments of truth concept and verify its weaknesses and strengths as applied to the measurement of quality service for business enterprises. The assessment focus is related to all points of customer interaction within an organization that cause an impression. The exploratory research was conducted in three steps: first, it evaluated and checked forms and procedures; second, the assessment instrument as well as field procedures were adjusted, applying them to a larger number of mysterious shoppers. Finally, a new survey was conducted on the same study subjects. We conclude that the instrument satisfies assessment criteria for both: the clients and mysterious shoppers, proving to be a proper tool to improve service quality. However, due to certain limitations such as the subjectivity of respondents and researchers, it demands care in its use.*

## 1. INTRODUÇÃO

A importância dos serviços para a economia tem sido citada por autores de marketing e administração, na literatura do setor (ZEITHAML, BITNER, 2000; LAS CASAS, 2007; BATESON, HOFFMAN, 2001). Com a demanda em crescimento, as empresas procuram diferenciar a oferta para obter vantagem competitiva, nos setores em que atuam e a qualidade tem sido referenciada como uma forma de agregar valor aos serviços (LAS CASAS, 2007; DENTON, 1990.). A literatura de qualidade em serviços desenvolveu-se, a partir da década de oitenta, sendo Grönroos (1984) um importante colaborador da teoria.

Nesse contexto, um instrumento de avaliação frequentemente citado na literatura de qualidade de serviços, é o SERVQUAL (BERRY & PARASURAMAN, 1992), que objetiva medir a característica dos serviços, considerando-se a expectativa do cliente e os resultados esperados. Trata-se de um instrumento de avaliação, composto por um questionário, que contém, na primeira parte, uma indicação do nível de serviços esperados pelos respondentes, em determinada indústria, ao passo que na segunda, há uma subdivisão para os serviços serem avaliados. O nível de qualidade deve ser encontrado pela subtração do resultado do serviço percebido pela expectativa dos clientes para cada uma das questões.

As cinco dimensões dos serviços (tangibilidade, confiança, responsividade, autoconfiança e empatia) são usadas como medidas do SERVQUAL, que apresenta 22 questões para aferir todas as situações (LAS CASAS, 2006). A escala foi originalmente publicada em 1988 e revisada várias vezes (ZEITHAML; BITNER, 2000).

Já o modelo proposto por Grönroos (1984) é o de qualidade. O autor considera a característica percebida de uma atividade, como função do serviço esperado e o percebido, incluindo a imagem da empresa. Os clientes fazem uma análise de cunho técnico, que tem como resultado tudo o que é recebido na aquisição de um serviço.

Com o objetivo de desenvolver uma metodologia para avaliação de qualidade de serviços, publicada originalmente na obra *Qualidade Total em Serviços*, Las Casas (1994), apresentou uma metodologia, visando à simplificação, dividindo-se o instrumento avaliativo de acordo com os atributos em cada momento da verdade identificado (CARLZON, 1992); proposta semelhante a de Albrecht (1992). Assim, o objetivo deste estudo foi o de analisar a aplicação deste instrumento de avaliação, verificando seus pontos fortes e fracos.

## 2. O INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO PROPOSTO

Para elaborar o quadro avaliativo, partiu-se do conceito de “momentos de verdade” de uma empresa. Tal juízo de valor foi popularizado por Carlzon (1992) e relaciona-se a todos os pontos de contato de uma organização com clientes e que causam uma impressão. A satisfação dos clientes é o resultado do nível de realização destes contatos, tendo pesos diferentes, dependendo do tipo de serviço considerado.

Como exemplo deste procedimento, o quadro 1 apresenta os atributos necessários para o trabalho de uma recepcionista: simpatia, empatia, segurança, conhecimento da empresa e rapidez. Estes atributos devem ter uma ordem de importância, de acordo com a preferência dos consumidores e, por isso, deve-se conduzir uma pesquisa para identificar a ordem destas prioridades (LAS CASAS, 2006 b).

Após o quadro com a avaliação das preferências, que representam o peso dado pelos clientes, acerca dos itens avaliados, é necessário pesquisar, com os mesmos usuários do serviço, para determinar o nível de satisfação com a qualidade. Neste caso, solicita-se que o cliente dê nota de 1 a 5, por exemplo, para identificar o grau de qualidade, sendo 1 nada satisfeito e 5 muito satisfeito.

Uma situação simulada, com um dos pontos do momento da verdade, contato com a recepcionista, é apresentado no quadro 1, com resultados após a avaliação das prioridades e notas dos clientes, que interagiram com a empresa.

Contato com a recepcionista	Ordem de importância	Nota
Simpatia	4	4
Empatia	3	3
Segurança	2	4
Conhecimento da empresa	5	5
Rapidez	1	2

Quadro 1 – Avaliação da empresa.

Fonte: LAS CASAS (2006, p. 80).

Conforme apresentado no quadro 1, o item mais valorizado pelos consumidores, foi a rapidez (ordem de importância 1 tem a nota de avaliação 2). Este resultado sugere providências imediatas para corrigir este desempenho inadequado. Neste caso, treinamento poderia ser uma das soluções. Procedimento análogo deve ser feito para todos os demais pontos de contatos de uma organização com seus clientes.

Utilizou-se o instrumento de avaliação como técnica de pesquisa, preenchido por pesquisadores selecionados para avaliarem os prestadores de serviços, em São Paulo.

### 3. METODOLOGIA

O estudo exploratório foi conduzido em três etapas. Na primeira, em pesquisa realizada em maio de 2005, participaram seis pesquisadores, avaliando e testando os formulários e procedimentos.

Na segunda fase do estudo, objetivou-se ajustar o relatório de avaliação, bem como metodologia de campo, aplicando-se a um número maior de respondentes. O estudo foi conduzido entre os dias 15 de setembro a 20 de outubro de 2005. Nesta etapa, participaram quatro grupos, com 16 pesquisadores. No terceiro passo, um novo levantamento foi realizado junto aos mesmos objetos de estudo, em 31 de maio de 2007, com grupo de 28 pesquisadores. Com este estudo, procuraram-se observar a viabilidade da aplicação do instrumento, análise e posterior adequação a diferentes situações (LAS CASAS, 2006).

Em todas as etapas foram utilizados os instrumentos de avaliação propostos, juntamente com a técnica de observação. Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 190)

a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste em apenas ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar.

O procedimento utilizado neste estudo, foi a observação participante, em que os pesquisadores integraram-se aos locais avaliados. Malhotra (2005) alerta que a principal desvantagem do método da observação é a tendenciosidade do observador, no registro das informações.

Para abrandar algumas das desvantagens do método da observação, foi dado um treinamento aos pesquisadores, quanto ao que deveria ser avaliado em cada um dos atributos identificados, visando evitar distorções no entendimento dos itens do formulário a ser preenchido.

Também, foi elaborado um roteiro para a avaliação. Como a opinião do avaliador é o principal elemento da avaliação da qualidade dos serviços, a tendenciosidade não interferiu nos resultados ou pelo contrário, agregou valor neste caso, pois os pesquisadores também, eram clientes. Algumas características adicionais da metodologia de avaliação:

- Em vez de serem avaliados os clientes, os alunos pós-graduandos agiram como avaliadores. Exerceam neste caso uma pesquisa, aplicando o método de observação em diferentes estabelecimentos. Registraram-se as notas e as prioridades que foram atribuídas, depois de haver um consenso quanto aos diferentes itens do questionário proposto. Apesar de o questionário ter sido desenvolvido, objetivando a avaliação de clientes, ficou a dúvida de sua viabilidade, no caso de ser utilizado por pesquisadores, atuando como clientes ocultos. Cliente oculto é uma prática de pesquisa, em que se levantam informações junto às empresas, por um representante não identificado (LAS CASAS, 2006). Não há necessidade de se avaliarem como especialistas, mas como se fossem clientes dos referidos estabelecimentos.
- Como objeto de estudo, devido ao curso de pós-graduação realizar-se no período noturno, deu-se preferência para a avaliação de bares.
- Para maior facilidade, foram considerados os bares de uma mesma categoria. Foram escolhidos, de forma não aleatória, três estabelecimentos localizados na Avenida Cândido da Mota, no bairro Vila São Francisco, em São Paulo, quase na divisa de Osasco. O critério de escolha foi o conhecimento dos pesquisadores que já tinham frequentado estes locais anteriormente e acreditaram enquadrar-se nos perfis propostos. A justificativa para a escolha do endereço foi que estes bares disputam os mesmos tipos de clientes. Todos eles apresentavam algumas características em comum: músicas ao vivo, cobravam couvert artístico e não possuíam pista de dança. A diferenciação nos serviços tornou-se um grande desafio, devido à proximidade dos concorrentes.
- Os bares foram identificados como A, B e C. O critério para desenvolvimento dos pontos de contato ou momentos da verdade, foi a identificação de atributos, a partir das 4 variáveis controláveis do marketing de serviços: perfil (evidência física); pessoas, procedimentos e processos.

Estas variáveis são definidas, conforme Las Casas (2006 , p. 26):

**Perfil (evidência física):** tudo o que se refere ao estabelecimento comercial; estrutura física.

**Pessoas:** todo o pessoal envolvido no atendimento de uma organização: tipo, aparência, educação, etc.

**Procedimentos:** a forma com que os colaboradores de uma instituição atendem ou relacionam-se com a clientela.

**Processos:** são todas as etapas de uma prestação de serviço. Inclui o somatório de contatos, desde a entrada de um cliente no estabelecimento até sua retirada.

- Desta forma, foram identificados, em uma seção específica com estes objetivos (grupo de foco), alguns atributos de avaliação para os estabelecimentos, conforme quadro 2:

Perfil	Pessoas/Procedimentos	Processos
Área fumante Higiene da cozinha Estacionamento Iluminação Aromatização Ruídos Segurança Localização Banheiros	Simpatia Roupas Higiene pessoal Eficiência no atendimento Conhecimento	Rapidez Tempo do pedido Fechamento da conta Qualidade da refeição Organização Sinalização Cardápio Formas de pagamento Preço Espaço(dimensão)

Quadro 2 – Atributos identificados para as quatro variáveis de serviços.

Fonte: Pesquisadores, 2005.

O formulário de avaliação foi elaborado, contendo uma coluna com os itens relacionados no quadro 2, divididos por suas respectivas variáveis, seguida de uma coluna de prioridade e 3 colunas adicionais, uma para cada bar avaliado, conforme constam nas tabelas 1 e 2 da avaliação.

Na coluna das prioridades, os alunos pesquisadores preencheram-na antes de iniciar a pesquisa, pois a preferência de cada atributo permanece a mesma para cada bar avaliado. No primeiro item, “perfil”, a prioridade variou de 1 a 9 por ser este o total de atributos incluídos. No item “pessoas/ procedimentos”, variou de 1 a 5, por corresponder ao total de atributos para o item em questão e, finalmente, “processos”, variando de 1 a 10, pelas mesmas razões. Os itens deveriam ser colocados em ordem de importância, sendo 1 a maior prioridade e 9, 5 e 10, as menores, respectivamente. Na coluna de prioridades foram incluídas as médias de todos os respondentes, bem como na coluna de avaliação.

Os pesquisadores envolvidos no teste aprovaram o instrumento de avaliação, porém com algumas observações:

- O tempo do pedido deveria ser cronometrado, sem que os funcionários pudessem perceber, pois poderia interferir no processo.
- A cozinha dos estabelecimentos deveria ser visitada, uma vez que há exigências legais e percebeu-se não haver sinais de que estão sendo seguidas à risca, pois alguns proprietários pediram um tempo, antes de permitirem a visita. Provavelmente, para preparar os funcionários.
- Dever-se-ia ter conhecimento dos estabelecimentos a serem visitados, pois um dos bares incluídos no roteiro inicial, já havia fechado, obrigando a improvisação na última hora, tendo-se escolhido, assim, outro estabelecimento da mesma natureza (estabelecimento C).
- Observou-se que a avaliação deveria ser feita fora do estabelecimento. Quando alguns avaliadores começaram a preencher os questionários internamente, certos gerentes aproximaram-se para saber do que se tratava.
- Estas observações foram analisadas e procurou-se corrigir as falhas encontradas e fazer os ajustes sugeridos. Estas foram direcionadas mais aos procedimentos de avaliação do que ao formulário propriamente dito.
- Com o propósito de homogeneizar os resultados, foram formados quatro grupos de avaliadores, com roteiros diferentes. Enquanto um grupo iniciava a avaliação no estabelecimento A, outro iniciava no B e outro no C. Haveria coincidência de visitas em estabelecimentos, mas os grupos não deveriam juntar-se. Grupos maiores podem chamar demasiadamente atenção sobre si e isso pode interferir nos resultados. Grupos maiores são geralmente mais lucrativos para o estabelecimento e podem receber mais atenção.
- Para avaliar a eficiência no atendimento, foi escolhida uma porção-padrão: batatas fritas. Todos os grupos deveriam considerar, em cada estabelecimento, quanto tempo demoraria em servir, como também, a qualidade do alimento e preço. Desta forma padronizada, seria possível comparar os diferentes serviços e produtos. Portanto, as avaliações dos itens preço, qualidade da refeição e rapidez seriam realizadas com este produto em foco.
- Alguns deveriam visitar a cozinha dos estabelecimentos, bem como os banheiros, antes de preencher os questionários. No entanto, como a visita da cozinha poderia levantar suspeita sobre a avaliação, foi combinado que apenas um grupo a visitaria, em cada estabelecimento programado.
- Não foi permitido o consumo de bebidas alcoólicas nas avaliações.

## 4. RESULTADOS DA PESQUISA

Tabela 1– Resultado dos avaliadores.

Perfil	Prioridade	A	B	C
Área fumante	6,23	3,08	4,92	2,77
Higiene cozinha	2,69	3,25	3,8	2,71
Estacionamento	5,69	1,85	2,23	1,85
Iluminação	6,62	4	4,54	2,23
Aromatização	4,92	4,08	3,92	3,23
Ruídos	6,0	3,69	2,54	3,08
Segurança	3,85	3,85	4,15	3
Localização	2,62	4,85	4,46	4,46
Banheiro	6,38	3,54	4,92	1,85
Pessoas/procedimentos	Prioridade	A	B	C
Simpatia	2,15	4,38	4,46	3,62
Roupas	4,23	4,38	4,38	3,08
Higiene pessoal	1,77	4,15	4,46	3,23
Eficiência no atendimento	2,54	4,46	4,08	3,85
Conhecimento	4,31	4,46	3,92	4,08
Processos	Prioridade	A	B	C
Rapidez	3,46	3,62	3,92	4,15
Tempo do pedido	5,08	3,69	3,85	4,15
Fechamento da conta	8,69	4,31	3	3,92
Qualidade da refeição	1,46	4,31	4,23	3,77
Organização	4,92	4,15	4,46	3,38
Sinalização	8,69	3,15	3,38	2,85
Cardápio	4,85	3,69	4,92	3,38
Formas de pagamento	6,69	4,69	4,62	4,23
Preço	4,69	3,46	3,08	3,69
Espaço(dimensão)	6,46	4,54	4,85	3,38

Fonte: Pesquisadores, 2005.

A pesquisa foi conduzida conforme planejada, apresentando os resultados da tabela 1. Quando questionados a respeito, os pesquisadores relataram que a experiência foi muito positiva. Perceberam aspectos que não apreenderiam na condição de clientes. Também, foram feitas algumas sugestões e considerações.

Segundo os dados, a “localização” é mais importante que “higiene da cozinha”. A segurança ficou na terceira prioridade. No que se refere à pessoa e procedimentos, a higiene pessoal é a principal prioridade, o que confirma a importância da aparência do prestador de serviços. Simpatia, atenção e eficiência são atributos relevantes. É importante notar que a qualidade da refeição é o principal aspecto no atendimento de clientes de bares e a rapidez aparece, em seguida, na escala de prioridades. Isso sugere que, mesmo em momentos de lazer, os consumidores não querem perder tempo.

A terceira prioridade, nesta categoria, é o preço, indicando que as pessoas, neste segmento, priorizam outros aspectos da qualidade, sem dar muita importância para o que tem de pagar. O bar B foi o que recebeu a melhor pontuação, na maioria dos itens, podendo, no entanto, melhorar no aspecto ruído. As pontuações permitem que se façam sugestões comparativas para cada estabelecimento.

Outro grupo comentou: “Os itens analisados mostram que o estabelecimento B obteve, de modo geral, os melhores resultados quanto a perfil e processos. Dos estabelecimentos considerados, é o único que possui áreas de fumantes e não fumantes. Quanto ao item pessoas e procedimentos, apesar do estabelecimento B ter uma melhor pontuação, o bar A também, apresenta um bom resultado, se destacando como um ambiente mais acolhedor, dirigido a vários tipos de público, tanto para jovens como para famílias. O bar C deve melhorar em muitos aspectos.”

Apesar dos grupos terem se preocupado, principalmente, com a descrição da tabela analisada, houve sugestões operacionais para os estabelecimentos avaliados. Para aqueles que tinham prioridades mais altas e avaliações mais baixas, foram sugeridos treinamentos de diferentes tipos, melhorias físicas, etc. Conforme um grupo apresentou como conclusão:

“Segundo as prioridades reveladas pelos visitantes, o bar ideal precisa ser bem localizado, ter boa higiene na cozinha e um ambiente aromatizado. Seu quadro pessoal deve apresentar higiene, simpatia, atenção e eficiência no atendimento. Quanto aos processos, estes devem considerar qualidade na refeição e rapidez no atendimento.”

Os grupos relataram que a média de atendimento do prato solicitado foi entre 10 a 15 minutos, nos três estabelecimentos. Os preços também, eram quase os mesmos, mas um dos estabelecimentos cobrou a mais na conta o que pesou contra na avaliação.

Quando solicitavam visitar a cozinha, um deles pediu um tempo antes de permitir que os avaliadores entrassem. Os outros dois autorizaram de imediato, no entanto, percebeu-se que usavam apenas uma touca no cabelo, sem outros acessórios recomendados.

O bar B foi o que apresentou o maior esforço de diferenciação, apresentando atrações inexistentes nos outros dois, como a possibilidade de enviar torpedos, isto é, mensagens entre os clientes.

A terceira etapa do estudo foi o retorno aos mesmos locais, para avaliar se houve mudança na qualidade do atendimento e testar o questionário, uma vez mais, para certificar-se de sua viabilidade, considerando-se um novo grupo de observadores. Os resultados da primeira avaliação não foram apresentados aos proprietários. A mudança que poderia ocorrer, seria devido a pressões da concorrência e comportamento da demanda. Neste caso, optou-se pela mesma metodologia dos estudos anteriores.



A nova pesquisa foi realizada em 31 de maio de 2007, contando com 28 pesquisadores, divididos em seis grupos. Foram utilizados os mesmos formulários dos estudos anteriores e selecionados os mesmos estabelecimentos das pesquisas anteriores. O item batatas fritas foi mantido para avaliar qualidade das refeições, tempo de atendimento, entre outros aspectos. Os procedimentos metodológicos e treinamentos foram dados ao novo grupo. O resultado desta etapa está apresentado na tabela 2.

Tabela 2 – Resultado dos avaliadores na segunda pesquisa.

Perfil	Prioridade	A	B	C
Área fumante	4,8	2,00	2,83	2,50
Higiene da cozinha	2,7	0,83	0,67	1,00
Estacionamento	4,7	2,83	3,17	2,83
Iluminação	6,3	3,50	3,67	3,33
Aromatização	7,8	2,00	3,33	3,00
Ruídos	6,0	2,50	2,50	3,33
Segurança	4,5	3,00	3,50	2,83
Localização	3,0	4,33	4,67	4,17
Banheiro	5,2	2,83	4,17	1,50
<b>Pessoas/procedimentos</b>				
Simpatia	2,2	2,83	3,83	3,33
Roupas	4,3	3,33	3,17	3,17
Higiene pessoal	1,8	3,33	3,50	3,00
Eficiência no atendimento	2,5	3,67	4,00	3,00
Conhecimento	4,2	3,33	2,83	3,50
<b>Processos</b>				
Rapidez no atendimento	2,0	4,17	4,33	3,17
Tempo de pedido	3,2	4,17	4,17	2,67
Fechamento da conta	7,0	4,00	3,83	2,17
Qualidade da refeição	3,0	3,50	4,00	4,00
Organização	4,3	3,33	3,83	3,50
Sinalização	9,7	3,17	3,33	2,33
Cardápio	5,7	4,00	3,83	2,83
Formas de pagamento	6,5	3,83	4,50	2,17
Preço	5,5	2,33	3,00	3,67
Espaço	8,2	3,50	4,17	2,33

Fonte: Pesquisadores, 2005.

Percebeu-se pelos resultados apresentados, comparando-os com o quadro da pesquisa anterior, que houve a manutenção das mesmas posições entre os três estabelecimentos avaliados. Quanto ao perfil (evidência física), a higiene da cozinha foi eleita como prioridade dos avaliadores. A localização foi outro atributo valorizado, que coincide com os resultados da primeira pesquisa.

A higiene da cozinha foi avaliada com médias muito baixas, sendo que o estabelecimento C obteve a média mais alta. Quanto à localização, o bar B foi o que obteve a avaliação mais alta. Iluminação e aromatização foram os atributos que tiveram a menor prioridade entre os pesquisadores avaliadores, no entanto, houve uma redução nas médias de avaliação. Foram incluídos alguns comentários sobre os estabelecimentos analisados:

### • Estabelecimento A

“Logo que chegamos a este bar, fomos recepcionados na entrada e orientados quanto à mesa para sentarmos. O bar estava cheio e a música muito alta, dificultando a conversa entre as pessoas”.

A qualidade da porção de fritas, neste bar, ficou a desejar. O tempo de atendimento do pedido foi de 12 minutos, também considerado razoável, uma vez que estava cheio. O banheiro também, foi um ponto fraco neste local, haja visto que é muito pequeno, fica no final do bar e próximo à cozinha.

### • Estabelecimento B

“O bar tem uma aparência física muito boa e possui um mezanino. Logo na entrada, fomos recepcionados e nos atenderam prontamente. O som ao vivo estava agradável, porém, havia uma TV de plasma que ficava passando alguns clipes que nada tinham com a música ambiente. O tempo do pedido (batatas), foi de 8 minutos e a qualidade das refeições e dos atendentes foi boa também. Quanto à forma de pagamento, ficamos satisfeitos, visto que foram aceitas todas as formas questionadas. Em geral, o bar apresentou uma boa qualidade em serviços.”

### • Estabelecimento C

“Quando chegamos à porta do bar, a recepcionista nos abordou, oferecendo um licor (diferencial). No entanto, ao entrar efetivamente no bar, o grupo achou que era bem mais simples que o bar anterior.

Sentamos e logo o garçom veio nos atender. Pedimos da mesma forma, refrigerantes e batata frita. Cronometramos e tivemos um tempo de 10 minutos, considerado razoável. A qualidade das refeições estava muito boa.

O grupo chegou ao consenso de que aquele bar não concorria diretamente com o anterior, pois era um ambiente mais familiar, indicado para fazer refeições e não baladas. Não havia música ao vivo, mas dois telões com shows musicais. “O ponto fraco deste estabelecimento é o banheiro muito estreito, tendo uma cabine para homens e outra para mulheres, com uma cuba compartilhada e pequena.”

## Conclusões dos grupos:

“O resultado da pesquisa demonstrou que o bar B apresentou a melhor nota final, ficando em primeiro lugar, no tocante à qualidade de serviços. Constatamos que os estabelecimentos B e o C são concorrentes diretos, voltados para um público jovem. O bar A atende grupos familiares.”

Comparando a classificação geral, um grupo avaliador concluiu que:

“A pesquisa mostra que as maiores notas foram do bar B, nas três variáveis em que foram avaliadas. Em segundo lugar, foi o bar A e em terceiro, o C. Comparando as tabelas das duas pesquisas, observa-se que o nível de serviços prestados pelos três bares caiu consideravelmente em todas as variáveis analisadas: perfil, pessoas, procedimentos e processos. Na classificação geral, o bar B ficou em primeiro lugar, com média 3.62; em segundo lugar, o A com 3,33 e em terceiro, o C, com 2.94. Na pesquisa anterior, a classificação foi a mesma: o B com 4.08; A com 3.97 e C com 3.35. É possível concluir que em dois anos, o nível de prestação de serviços caiu, apesar da ordem de preferência permanecer o mesmo.

Desta vez, nenhum dos estabelecimentos procurou evitar ou retardar a visita do representante do grupo à cozinha. Todos permitiram a visita prontamente e nada foi constatado que desabonasse qualquer um dos estabelecimentos visitados.

A investigação pode ser considerada uma experiência agradável, observando-se o comentário de um dos grupos: “Com esta pesquisa, pudemos observar que os pesquisadores gostaram da experiência de analisar os serviços prestados pelos estabelecimentos, por eles conhecidos e frequentados, mas que tiveram a oportunidade de observar detalhes que acontecem sempre e que não são percebidos.”

Observando-se as empresas avaliadas em dois momentos, foi possível perceber que a qualidade dos bares caiu em relação à pesquisa anterior. Apesar de ter sido mantida a mesma ordem de preferência, as médias das avaliações de um modo geral diminuíram. Uma alteração estratégica, usada por um dos bares, localizado ao lado de um concorrente avaliado, foi a oferta de aperitivos gratuitos para os clientes que adentravam o recinto. Representou um esforço de chamar a atenção, por meio de um diferencial. Outro aspecto notado foi a tendência de padronização das ofertas. Os três bares avaliados apresentaram aos clientes os mesmos diferenciais, como música ao vivo, telão, etc. O movimento do bar que recebeu a maior avaliação, caiu muito em relação à pesquisa anterior. Os demais se mantiveram aparentemente inalterados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este estudo, objetivou-se analisar a adequação do instrumento de medição da qualidade simplificado. Em primeiro lugar, a aplicação do instrumento foi testada com um grupo pequeno de avaliadores. Como resultados desta etapa foram feitas modificações, tanto no conteúdo dos atributos avaliados como nos procedimentos operacionais. Foram identificadas situações, como a necessidade de avaliação sigilosa, sem permitir que os proprietários percebessem que havia um grupo avaliador no local. Também, se verificou a inadequação de entrevistas com proprietários, no momento em que a pesquisa de campo estava ocorrendo. Excluiu-se esta parte do projeto.

Posteriormente, um grupo maior avaliou três objetos de estudo, de 15 de setembro a 20 de outubro de 2005. Algumas conclusões foram obtidas como resultado destas avaliações.

Na terceira etapa, em 31 de maio de 2007, foi conduzido estudo semelhante, com grupo de 28 pesquisadores. Os objetos foram avaliados, utilizando-se o mesmo formulário de avaliação e os mesmos procedimentos metodológicos.

O instrumento de avaliação foi considerado como adequado, para controle e melhoria de qualidade de serviços. Em primeiro lugar, pôde ser usado como uma ferramenta de julgamento dos serviços, avaliando a percepção dos clientes em diferentes momentos. Com as informações, é possível melhorar os aspectos de serviços que apresentam maior fragilidade.

O mesmo instrumento pode ser usado para avaliação de clientes misteriosos, o que atesta a flexibilidade do quadro. Avaliando-se três ou mais estabelecimentos, foi possível verificar os pontos fortes e fracos de cada item que compõe a prestação de serviços. Do ponto de vista competitivo, revela vantagem diferencial das empresas, permitindo fazer cruzamento de informações.

Trata-se de um formulário muito prático para coleta de informações, uma vez que são necessárias apenas algumas anotações, o que permite preenchimento em qualquer local. Como são vários avaliadores, representa uma avaliação que condiz mais com a realidade e que tem custos reduzidos. Os dados da avaliação são facilmente tabulados e os quadros proporcionam uma visão geral dos aspectos considerados, o que facilita a análise de todos os atributos de forma comparativa e geral.

O instrumento pode ser adaptado para qualquer prestação de serviços. Para isso, basta relacionar os atributos, de acordo com uma nova relação, a partir de reuniões com diferentes grupos representativos do público-alvo.

Uma das críticas ao método avaliativo é o fato de ser subjetivo. Entretanto, como se trata de uma avaliação da percepção da qualidade, a subjetividade pode ser vista como um fator positivo. Outro ponto fraco poderia ser o de os avaliadores não usarem honestidade no preenchimento do instrumento, avaliando de qualquer maneira, sem representar a realidade de suas observações.

Podem ocorrer também, alguns reveses na interpretação da qualidade dos serviços. Os avaliadores mencionaram que o nível de qualidade nos estabelecimentos visitados, de forma geral, baixou, apesar de permanecerem as mesmas na ordem de preferência. Apesar de estes dados revelarem alguma tendência nesta direção, é difícil concluir-se desta forma. Os avaliadores mudaram; portanto, pode ter mudado o critério usado na avaliação de cada um.

Houve alteração também, na preferência dos atributos. Um grupo avaliou esta variação, afirmando que a ordem de prioridade dos clientes mudou de um período para o outro. No entanto, é possível tratar-se de uma mudança na ordem de prioridades, devido à troca do grupo de avaliadores. Cada grupo tem ordem diferente de preferências, portanto, mesmo que esta informação sinalize uma mudança, ela não pode ser considerada como definitiva.

Estes aspectos deixam evidente que o modelo de avaliação de qualidade apresentado é um instrumento prático e útil, porém, com limitações. Como os avaliadores têm diferentes expectativas, suas avaliações refletem as diferenças e interferem nos resultados.

A vantagem do uso do modelo é como um termômetro da prestação de serviços e, como sinalizador, pode ser usado com frequência. Uma prova disso, é o bar que recebeu a menor avaliação nas duas pesquisas, estabelecimento C, fechou suas portas em 2008. Muitas tendências detectadas pelo instrumento podem direcionar pesquisas posteriores mais aprofundadas. O modelo pode ser usado tanto para a avaliação do nível de satisfação dos clientes como medir a qualidade por meio de clientes misteriosos.

Diante do exposto, conclui-se que o instrumento atende aos critérios de avaliação, tanto de clientes reais, como o de misterioso, sendo uma ferramenta adequada para o aperfeiçoamento de serviços. Como há certas limitações, como a subjetividade de análise do pesquisador, por exemplo, deve-se ter cuidado para sua aplicação.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BATESON, J.; HOFFMAN, D. **Marketing de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.
- CARLZON, . **Moments of truth**. USA: Publication data, 1992.
- DENTON, K. **Qualidade em Serviços: O atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1990.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1984.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Qualidade total em serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Qualidade total em serviços**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. São Paulo: Bookman, 2005.
- ZEITHAML, V.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.