

# Análise da qualidade de serviços de um *shopping center*, na percepção dos clientes internos

Henrique Rego Monteiro da Hora  
dahora@gmail.com

Lunik Almeida Tavares de Moura  
lunik\_moura@hotmail.com

Graziella Barcelos dos Santos Vieira  
gradeedee@hotmail.com



## RESUMO

*O setor de serviços é o que mais emprega pessoas no mundo, sendo também o de maior participação na economia mundial. Com isso, muitas organizações de serviços já se conscientizaram de que a melhoria tem que vir de dentro para fora, pela qualidade de atendimento dos seus clientes internos, ou seja, os seus funcionários. Logo, vêm adotando um sistema de gestão de qualidade interna, a fim de assegurar melhor posição no mercado competitivo. O objetivo deste trabalho foi mensurar a qualidade de serviços internos de um Shopping Center utilizando a ferramenta API, a qual visa identificar as áreas que precisam de melhorias. Na coleta de dados foram aplicados questionários para os funcionários de lojas do Shopping Center. Os resultados foram analisados criticamente e apontaram que o shopping tinha deficiência em algumas áreas, sugerindo-se algumas mudanças em prol da melhoria dos indicadores. Conclui-se que o shopping praticava boa gestão da qualidade interna na visão dos lojistas.*

**Palavras-chave:** *Qualidade de serviços internos, API, Shopping center, Clientes internos.*

## Analysis of quality of service of a shopping center, in the perception of internal customers

### ABSTRACT

*The service sector is the one that contracts more people in all world, and it is also the sector with the biggest participation in the global economy. As a result, many service organizations have realized that the improvement has to come from the inside out, through the quality of the service to their internal customers, it means, their employees. Thus they have been adopting a system of internal quality management in order to ensure a better position in the competitive market. The objective of this study is to measure the quality of internal services in a shopping center using the API tool, which aims to identify areas that need improvement. During the data collection, a questionnaire is applied to the employees from the stores of the shopping mall and its results are analyzed critically. The results show that the mall is deficient in some areas, which suggests some changes for the improvement of the indicators. In summary, the mall practices a good internal quality management.*

**Keywords:** *Quality of internal services, IPA, Shopping center, Internal costumer.*

## 1. Introdução

O crescimento da indústria de *Shoppings Centers* é visivelmente percebido. Dados da ABRASCE (2009) mostram que a indústria fechou o ano de 2008 com faturamento de R\$ 64,4 bilhões. Entre 2006 e 2008, o setor cresceu 28%. O Brasil conta, atualmente, com 379 *Shoppings Centers* construídos, sendo 50 no Estado do Rio de Janeiro.

Andrade *et al.* (2004) acreditam que o interesse do *shopping* não deve ser apenas o de vender produto, mas satisfazer o consumidor para que ele possa se tornar um consumidor constante.

Las Casas (2008) afirmou que preocupar-se com o cliente não é barato e exige esforço muito grande, mas os resultados para quem aplica a qualidade de serviços tem-se mostrado compensador. De acordo ainda com esse autor, uma pesquisa revelou que empresas que investem no cliente crescem em média 10%, se comparadas com outras que não tem essa preocupação.

A preocupação das organizações e empresas prestadoras de serviços deve ser a busca pela excelência nos serviços, focando, principalmente, a satisfação e, até mesmo, a superação das expectativas dos clientes.

Stefano *et al.* (2008) afirmaram que medir a qualidade em serviços através da percepção dos clientes com os serviços que eles recebem gera informações importantes para as empresas traduzidas em benefícios.

Eleutério e Souza (2002) observaram que, entre todos os aspectos que devem ser considerados na qualidade de serviços, um dos mais importantes, mas que na maioria das vezes é deixado em segundo plano, é a qualidade dos serviços internos prestados aos funcionários da empresa.

Santos *et al.* (2003) também afirmaram que, além de satisfazer o cliente externo, que vem à procura de produtos ou serviços, é preciso buscar a satisfação dos funcionários, os clientes internos.

Ainda na visão desse autor, encarar o funcionário como cliente interno é fundamental, pois o compromisso do funcionário com os resultados está diretamente ligado ao seu grau de satisfação na empresa onde trabalha.

Dias e Santos (2009) afirmaram que a empresa que tem conflitos na prestação dos serviços internos está sujeita a perder competitividade e colocará em risco sua permanência no mercado. O clima interno e a qualidade do relacionamento

interpessoal influenciam fortemente como a qualidade será percebida pelos clientes no ato da prestação do serviço (MCKENNA, 2002 *apud* DIAS; SANTOS, 2009).

Esta pesquisa teve como objetivo principal avaliar criticamente a qualidade dos serviços internos prestados pela administração de um *Shopping Center*, na visão dos lojistas.

O motivo pelo qual este trabalho foi realizado é o fato de que, no atual cenário de competitividade, para que os serviços sejam prestados com qualidade é necessário compreender quais são as necessidades e desejos do consumidor interno, bem como entender como satisfazê-lo.

A qualidade dos serviços, segundo Dias e Santos (2009), é fortemente dependente e influenciada pelo relacionamento interpessoal que se estabelece entre o prestador do serviço e o seu cliente. Essa interação entre as pessoas merece atenção especial, já que os serviços possuem, diferentemente dos bens físicos, características como intangibilidade, heterogeneidade e o processo simultâneo de produção e consumo.

## 2. Material e métodos

### 2.1. Classificação da pesquisa

Segundo Silva e Menezes (2001), do ponto de vista de sua natureza a pesquisa é aplicada, pois se preocupa com a resolução de problemas locais apoiada por métodos já desenvolvidos. Do ponto de vista de sua abordagem, é considerada qualitativa na coleta de dados e utilização do instrumento de interrogação, mas quantitativa na conversão dessas impressões para uma escala. Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva; dos procedimentos técnicos, é bibliográfica na fundamentação; e da construção do instrumento de interrogação, e é um estudo de caso na execução dos procedimentos técnicos.

### 2.2. Pesquisa metodológica

Moreira (2006) utilizou o SERVQUAL para avaliar a qualidade percebida dos serviços de lazer e entretenimento em *Shopping Centers* do Rio de Janeiro. Para análise da pesquisa, foram consideradas dimensões relacionadas à “Confiabilidade”, “Presteza”, “Segurança”, “Empatia” e “Tangíveis”. O instrumento de interrogação, composto de 22 questões de múltipla

escolha, foi baseado em Parasuraman no formato de três colunas (nível de serviço mínimo, desejado e percebido), utilizando a escala Likert de nove pontos.

Weber *et al.* (2006) aplicaram a escala SERVPERF para diagnosticar e analisar a percepção dos clientes em relação aos serviços prestados por uma automecânica. Para coletar os dados, utilizaram dois questionários, um relacionado às características dos clientes e outro adaptado a partir do modelo SERVPERF, com alternativas pré-estruturadas, em que os respondentes deveriam optar entre um conjunto de respostas com cinco pontos na escala Likert.

Salomi *et al.* (2005) fizeram, também, comparação entre os instrumentos de mensuração da qualidade em serviços entre o SERVQUAL e o SERVPERF, em que ambos os instrumentos de interrogação foram aplicados no setor industrial mecânico para os serviços internos.

Cordeiro (2005) buscou avaliar a satisfação dos usuários de um software voltado para a área de saúde. Para isso, utilizou a análise performance-importância (API), em que os respondentes avaliaram a percepção de performance em cada um dos itens e, também, a importância que atribuíam a cada critério, a partir de um questionário no formato de perguntas fechadas.

### 2.3. Procedimentos técnicos

Para realização da fundamentação teórica, fez-se uma pesquisa bibliográfica nos principais periódicos nacionais e por buscas de palavras-chave em indexadores *on-line*.

O instrumento de interrogação é elaborado a partir de trabalhos similares disponíveis na literatura científica. Para adequação do questionário, foi realizada uma pesquisa-piloto, que também objetivou validar o instrumento para a população pesquisada.

A pesquisa de campo foi conduzida solicitando o preenchimento do questionário em toda a população de interesse, sendo escolhidos aleatoriamente um colaborador do nível tático e um do nível operacional.

### 2.4. População e amostra

A população de interesse desta pesquisa foi composta pelos clientes internos de um *shopping*,

ou seja, suas lojas. Essa amostra foi escolhida por técnica não probabilista casual de dois funcionários, um de cada nível de interesse.

Por se tratar de população pequena (90 estabelecimentos), não foi definida nenhuma técnica de amostragem, optando-se por inquirir a população inteira.

### 2.5. Análise dos resultados

Os resultados foram analisados pelos estratos de nível gerencial e idade, em que foram plotadas as médias dos itens pertencentes a uma dimensão e realizadas as análises e comparações dos estratos por quadrante.

Os dados qualitativos da pesquisa foram transformados em escala quantitativa, para melhor análise dos resultados (Tabela 1).

Tabela 1 - Escala utilizada no instrumento de interrogação.  
Fonte: Elaboração própria

Escala	
Quantitativa	Qualitativa
1	Muito ruim/Sem importância
2	Ruim/Pouco importante
3	Bom/Importante
4	Muito bom/Muito importante

### 2.6. Significância, validade e confiabilidade

Mesmo trabalhando com população (levantamento censitário), não foi possível inquirir sua totalidade por diversas casualidades (não cooperação, desencontros etc.). Então, optou-se por realizar também um estudo de significância, em que foi possível determinar o tamanho mínimo de uma amostra representativa de acordo com o nível de significância adotado e erro máximo admitido.

Utilizou-se a fórmula apresentada por Mattar (2008):

$$n = \frac{(NZ^2\sigma^2)}{(e^2(N-1) + Z^2\sigma^2)}$$

Equação 1: Estimação do tamanho da amostra (Fonte: MATTAR, 2008)

em que:

- n:** tamanho da amostra;
- Z<sup>2</sup>:** variável normalizada correspondente ao nível de significância adotado;

$\sigma^2$ : variância máxima da amostra-piloto utilizada;

**e**: margem de erro (na unidade de verificação); e

**N**: tamanho da população.

Jangarelli *et al.* (2009) afirmaram que a significância estatística de um resultado é medida estimada do grau em que esse resultado é "verdadeiro". O valor encontrado representa um índice decrescente da confiabilidade de um resultado. Quanto maior o valor, menos se pode acreditar que a relação observada entre as variáveis na amostra é indicador confiável.

A significância depende, principalmente, do tamanho da amostra, isto é, se o número de amostras for baixo, então haverá também poucas possibilidades de combinação dos valores das variáveis e, assim, a probabilidade de obter por acaso uma combinação desses valores que indique forte relação é relativamente alta.

A validade de um instrumento é definida como o alcance de seu propósito, ou seja, e a confiabilidade é a isenção de erros aleatórios (HORA, MONTEIRO & ARICA 2010). Em outras palavras, um instrumento é válido quando mede aquilo que ele se propõe a medir, e confiabilidade é a certeza de obter resultados similares em uma eventual reaplicação do instrumento.

A validade é determinada na pesquisa piloto, onde são aplicados questionários e inquiridos quanto o entendimento de todos os itens e a sua adequação ao tema abordado.

Segundo Hora (2006) o coeficiente  $\alpha$  é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador através da equação 4:

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \cdot \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Equação 2: Coeficiente alfa de Cronbach (Fonte: HORA, 2006)

em que:

**k**: número de itens do questionário;

$S_i^2$ : variância de cada item; e

$S_t^2$ : variância total do questionário.

## 2.7. Limitações da pesquisa

Esta pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser registradas. Durante a aplicação dos

questionários, alguns lojistas tiveram receio em sofrer alguma perseguição, preconceito ou discriminação ao ser sincero no momento da coleta dos dados. Além de alguns lojistas que não tiveram interesse em colaborar com a pesquisa.

## 3. Revisão de literatura

### 3.1. Gestão da qualidade

Segundo Oliveira (2003), a evolução da qualidade passou por três grandes fases.

A **Era da Inspeção**, em que o produto era verificado pelo produtor e pelo cliente, ocorreu pouco antes da Revolução Industrial, período em que houve o seu auge. O foco estava, principalmente, na detecção de eventuais defeitos de fabricação e não havia metodologia preestabelecida para executá-la.

Na **Era do Controle Estatístico**, em função do crescimento da demanda mundial por produtos manufaturados, inviabilizou-se a execução da inspeção produto a produto, e a técnica da amostragem passou a ser utilizada. Nesse novo sistema, certo número de produtos era selecionado aleatoriamente para inspeção, de forma que representasse o grupo todo e, a partir daí, verificava a qualidade de todo o lote. O enfoque principal era o controle do processo.

Na **Era da Qualidade Total**, na qual se enquadra o período que estamos vivendo, o enfoque passou a ser o cliente, que se tornou o centro das atenções das organizações, que dirigem seus esforços para satisfazer as suas necessidades e expectativas.

Gonçalves (2002) disse que a qualidade é intrínseca ao produto, mas o cliente é quem o aprova ou não. É, portanto, fundamental conhecer e ouvir as necessidades e desejos do cliente, visando atingir um grau de excelência no desempenho da organização.

### 3.2. Qualidade em serviços

Segundo Hora *et al.* (2010), a preocupação com qualidade em serviços e sua mensuração são preocupações relativamente recentes, já que os pesquisadores de qualidade dedicaram muito de sua atenção ao setor produtivo.

Para Eleutério e Souza (2002), o crescimento do setor de serviços tem evidenciado a

importância de as empresas dedicarem maior atenção à qualidade dos seus serviços.

Leal *et al.* (2008) acreditam que tudo o que as empresas oferecem ao mercado contém uma componente de serviço, com maior ou menor intensidade. Na realidade, a oferta das empresas centra-se em combinações de produto e serviço, em que qualquer um dos componentes pode assumir papel dominante. Os citados autores relataram como exemplo o mercado de automóvel, em que o veículo constitui o elemento nuclear da combinação, e o conjunto de garantias e as assistências em viagem oferecidas pela marca são componentes associados a serviços que, muitas vezes, condicionam decisivamente a opção de compra.

De acordo com Souza (2008), os consumidores estão cada vez mais comandando o mercado e exigindo melhores produtos com menores preços. Consequentemente, a gestão da qualidade torna-se fundamental para o sucesso e a sobrevivência das empresas, estimulando a participação de todos, eliminando os desperdícios e maximizando a satisfação do cliente.

Berry (2001 *apud* DIAS *et al.*, 2008) afirmou que todos saem perdendo quando a qualidade é baixa: os clientes, os funcionários, os gestores, os fornecedores, os acionistas, as comunidades. O autor ainda acredita que implantar a excelência em serviços, além de lucrativo e prazeroso, melhora as perspectivas de futuro da empresa.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2004) definiram como qualidade em serviços a comparação entre a percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado. Se um serviço atende ou excede as expectativas do cliente, pode-se afirmar que esse serviço tem qualidade.

Siqueira (2006) afirmou que o conceito de qualidade não está somente ligado ao produto, já que não adianta ter produto de qualidade se o serviço não for realmente o que o cliente espera. Quem determina a qualidade é o cliente.

A qualidade dos serviços, segundo Dias e Santos (2009), é fortemente dependente e influenciada pelo relacionamento interpessoal que se estabelece entre o prestador do serviço e o seu cliente. Essa interação entre as pessoas merece atenção especial, já que os serviços possuem, diferentemente dos bens físicos, características

como intangibilidade, heterogeneidade e o processo simultâneo de produção e consumo.

Para Las Casas (2008), a qualidade total em serviços engloba, além dos clientes externos, todos os que com ela interagem, ou seja, funcionários e administradores que são chamados de clientes internos.

Segundo Cobra (2004), se o cliente interno está insatisfeito, ele tende a ser descontente com o cliente externo, levando-o a procurar outro fornecedor; quando se sente estimulado, consegue surpreender o cliente. O citado autor ainda afirmou que a organização de serviços não se pode dar ao luxo de esquecer a motivação da sua equipe de funcionários.

### 3.2.1. Modelos de mensuração

Segundo Souza (2008), a partir da mensuração é possível obter uma visão antecipada de problemas que possam vir a acontecer, possibilitando ações de mudança no sentido de evitá-los e, também, mostra oportunidades das quais se devem tomar completa vantagem.

#### 3.2.1.1. SERVQUAL

Para Parasuraman *et al.* (1985), a satisfação do cliente é função da diferença entre expectativa e desempenho ao longo das dimensões da qualidade. Assim, a avaliação de um serviço por um cliente seria feita através da diferença entre a sua expectativa e o seu julgamento do serviço, para cada uma das dimensões da qualidade em serviço.

Parasuraman *et al.* (1985) concluíram que, independentemente do tipo de serviço, os consumidores utilizam basicamente os mesmos critérios na avaliação da qualidade do serviço prestado. Esses critérios foram generalizados em 10 categorias denominadas dimensões da qualidade.

Parasuraman *et al.* (1988) desenvolveram um questionário chamado de escala SERVQUAL, com base nas 10 dimensões da qualidade dos serviços.

Foi feito refinamento desse instrumento, e chegou-se a um resultado de cinco dimensões da qualidade (aspectos tangíveis, confiabilidade, presteza, garantia, empatia) e composta por 22 itens. Esse modelo é ilustrado na equação 3.

$$Q_j = D_j - E_j$$

Equação 3: Satisfação do cliente SERVQUAL (Fonte: PARASURAMAN, 1985)

### 3.2.1.2. SERVPERF

A escala SERVPERF foi proposta por Cronin e Taylor (1992) como alternativa ao instrumento SERVQUAL. Eles consideraram que os 22 itens que representam as cinco dimensões da qualidade em serviço, propostas anteriormente por Parasuraman *et al.* em 1988, estão suficientemente fundamentados.

Miranda (2007) afirmou que esse modelo não leva em consideração a análise das expectativas, centra a sua atenção na avaliação da qualidade realizada, com base apenas nas percepções dos clientes em relação às cinco dimensões da qualidade de serviços.

Cronin e Taylor (1992) afirmaram que a qualidade de serviço pode ser definida como:

$$Q_i = D_i$$

Equação 4: Satisfação do cliente SERVPERF (Fonte: CAUCHICK MIGUEL; SALOMI, 2004)

em que:

= avaliação do serviço em relação a característica *i*; e

= valores de percepção de desempenho para a característica *i*.

Cronin e Taylor (1992) relataram que a qualidade percebida dos serviços é antecedente à satisfação do cliente e que essa satisfação tem efeito significativo nas intenções de compra. A qualidade dos serviços influencia menos as intenções de compra do que a própria satisfação do cliente, ou seja, o desempenho representado pela satisfação é o que realmente interessa.

### 3.2.1.3. API

Segundo Hudson *et al.* (2004), o API surgiu há 20 anos e foi inicialmente aplicado ao departamento de serviço de uma concessionária de automóveis por Martilla e James, em 1977. O emprego dessa técnica de *marketing* vem-se espalhando em várias áreas, como saúde, serviços bancários, indústria hoteleira, entre outros.

O API é o procedimento que mostra a importância relativa a vários atributos e a performance da empresa no que se refere ao estudo e análise desses atributos. Uma das principais vantagens de sua utilização é a identificação de áreas para a melhoria da qualidade do serviço, de acordo com Hudson *et al.* (2004).

Para Hudson *et al.* (2004), os resultados apresentados graficamente em uma matriz bidimensional são de simples análise, e com isso os gerentes podem identificar as áreas onde os recursos e os programas precisam ser concentrados.

De acordo com Cordeiro (2005), para aplicar esse método, é necessário que cada entrevistado julgue a importância que um atributo tem de acordo com a sua opinião, assim como a sua percepção de performance para cada atributo. A citada autora acredita que o fato de cada entrevistado ter que analisar a importância e performance pode tornar a pesquisa mais lenta, porém permite que se obtenham informações mais detalhadas.

Segundo Chu e Choi (1999), a interpretação do API é apresentada graficamente em uma matriz dividida em quatro quadrantes. O eixo das ordenadas (eixo *y*) mostra a importância dos atributos selecionados na visão dos clientes, e o eixo das abscissas (eixo *x*), a performance do produto (ou do serviço) em relação a esses atributos, conforme mostrado na Figura 1.

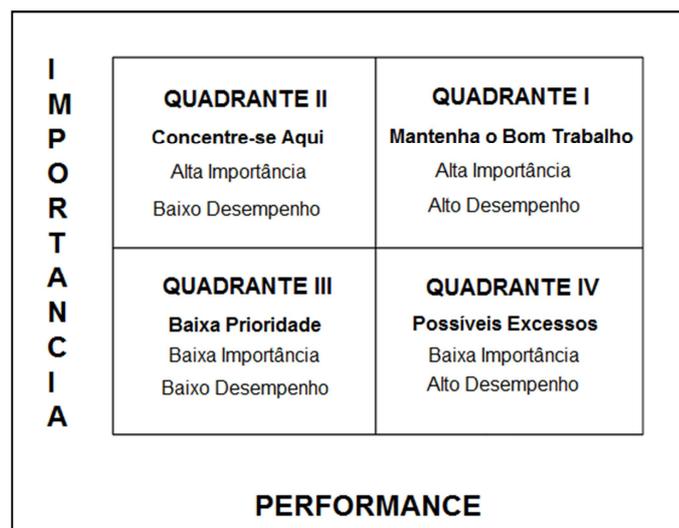


Figura 1: Matriz Importância Desempenho  
Fonte: CHU; CHOI, 1999.

Depois de realizada a mensuração, os atributos utilizados durante a avaliação de satisfação são dispostos na matriz e, conforme a

posição onde ficam situados, tem-se a visão das possíveis medidas de melhoria que devem ser tomadas em relação a cada um dos atributos (CORDEIRO, 2005).

De acordo com Chu e Choi (1999), no quadrante II, “Concentre-se Aqui”, os atributos são percebidos pelos clientes como muito importantes, porém os níveis de desempenho são vistos como relativamente baixos. Com isso, percebe-se que os esforços de melhoria devem concentrar-se aqui.

No quadrante I, “Mantenha o Bom Trabalho”, os atributos são considerados muito importantes para os clientes e, ao mesmo tempo, a organização parece ter altos níveis de desempenho em relação a essas atividades.

No quadrante III, “Baixa Prioridade”, os atributos têm baixa importância e baixo desempenho. Embora o nível de desempenho seja baixo, os gestores não devem se preocupar muito, pois as melhorias não são prioritárias.

O quadrante IV, “Possíveis Excessos”, contém atributos de baixa importância, mas de desempenho relativamente alto (CHU; CHOI, 1999). No entanto, essa interpretação deve ser tomada com a devida cautela, visto que o fato de o atributo apresentar bom desempenho pode tornar confuso para o usuário o conceito de importância, sendo possível, até mesmo, que o cliente não tenha conhecimento a respeito da importância do atributo (CORDEIRO, 2005).

### 3.3. Mercado varejista

Segundo Pinto e Lara (2003 *apud* SILVA, 2007), varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma curiosidade, desejo ou necessidade pessoal do consumidor final.

Las Casas (2008) definiu varejo como a comercialização a consumidores finais; um comércio varejista que vende por meio de lojas é chamado de varejo lojista, e aquele que se vende diretamente é o não lojista. Consideram-se estabelecimentos varejistas aquelas empresas em que mais de 50% de suas operações são decorrentes de vendas a varejo.

Segundo Serasa (2009), o volume de vendas do comércio varejista nacional cresceu 7,6% em abril de 2009, em comparação com 2006. No acumulado do ano, as vendas do varejo

apresentaram resultados ainda mais positivos, registrando o melhor desempenho desde 2000.

Com o aumento do mercado varejista e, conseqüentemente, da competitividade, é preciso investir em qualidade, pois os consumidores estão exigentes à procura de produtos e serviços de qualidade.

De acordo com Gonçalves (1995 *apud* SILVA, 2007), o caminho para o futuro do varejo será trilhado por aqueles que não consideram problema a imprevisibilidade dos desejos e necessidades de cada consumidor, mas como uma oportunidade de diferenciação, de agregar valor a seus serviços e de tornar fiéis os seus clientes.

### 3.4. A indústria de Shopping Center no Brasil

Segundo o BNDES (2009), os *Shopping Centers* surgiram nos Estados Unidos na década de 1950, como resultado de estratégias de comércio visando atrair e atender o crescente número de consumidores que se expandia para os subúrbios das grandes cidades. No Brasil, o primeiro *Shopping Center*, o Iguatemi São Paulo, foi inaugurado em 1966 e está em funcionamento até hoje.

De acordo com o BNDES (2009), os fatores que incentivaram o crescimento desse segmento resultaram do crescimento urbano, como a necessidade de mais segurança e maior conforto, e das características climáticas. A entrada da mulher na força de trabalho, o desenvolvimento dos transportes facilitando as compras volumosas e o afluxo de compradores nas grandes lojas, como as de departamentos e supermercados, indicavam a oportunidade da criação de sistemas de compras mais rápidos e eficazes.

Dados da ABRASCE (2009) mostram que a indústria de *Shopping Centers* do Brasil fechou o ano de 2008 com o faturamento de R\$ 64,6 bilhões, número que representa um crescimento de 11% quando comparado com o do ano anterior.

Ainda de acordo com a ABRASCE (2009), estudo realizado pelo Ibope no início do mês de agosto mostra que a indústria de *Shopping Centers* tem potencial de crescimento no país. A pesquisa apontou que o setor responde, hoje, por 21% do faturamento do varejo nacional.

Parente (2000 *apud* LUIZ *et al.*, 2007) relatou que *Shopping Centers* é composto de várias

unidades varejistas que oferecem uma linha de produtos variada e complementar.

Dentro desse mesmo ponto de vista, Las Casas (2008) afirmou que os *Shoppings* se originaram do desenvolvimento de lojas de departamentos, que disseminaram a ideia de várias lojas sob o mesmo teto.

Segundo Andrade *et al.* (2004), nesse tipo de empreendimento outros conceitos, além da comercialização de produtos diversos, são tidos como essenciais: a segurança, a facilidade de estacionamento, ampla oferta de lazer e horário diferenciado de funcionamento. Essas são características que se apresentam como diferenciais em relação às formas tradicionais de varejo.

#### 4. Estudo de caso

##### 4.1. Caracterização do objeto de estudo

Por questões estratégicas e de confidencialidade, aqui a identidade do *Shopping* será preservada e este identificado como *Shopping PM*.

O *shopping PM* está localizado em uma cidade da região do Norte, no Estado do Rio de

Janeiro, e foi inaugurado em setembro de 2008, com 30.000 m<sup>2</sup> de área total construída. Atualmente, possui 89 lojas em funcionamento, entre elas três megalojas, quatro lojas-âncora e um hipermercado, além de um complexo de cinema composto por cinco salas modernas, ampla área de alimentação e 1.300 vagas no estacionamento.

O *Shopping PM* proporcionou uma nova modalidade de varejo aos consumidores da cidade. Essa nova modalidade foi novidade para toda a região em torno da cidade, pois é visto como o primeiro *Shopping* de grande porte da Região dos Lagos.

Com média mensal de 300 mil visitantes, o *Shopping* já é consolidado como o maior centro de compras da Região dos Lagos e Norte fluminense.

##### 4.2. Resultados

Os resultados apresentados a seguir descrevem o perfil dos participantes deste estudo e referem-se a idade, gênero e nível (gerencial ou operacional).

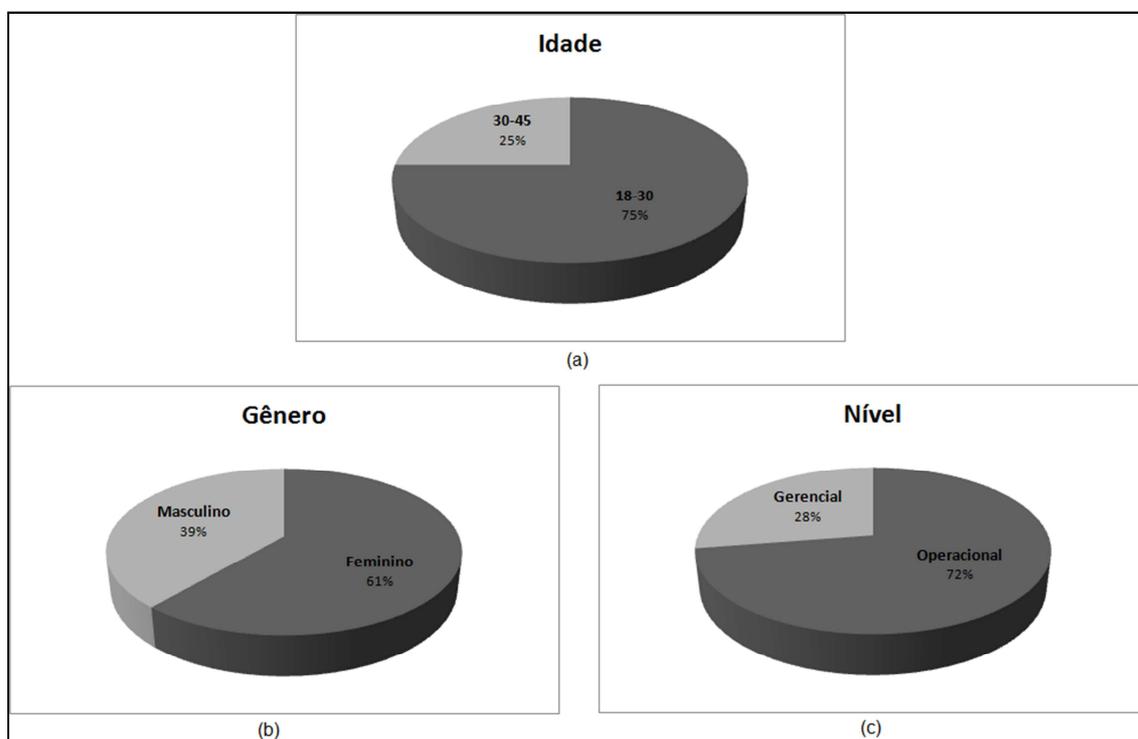


Figura 2: Perfil dos respondentes  
Fonte: Elaboração própria.

A coleta de dados, em campo, foi realizada de 26 a 30 de outubro de 2009. O método utilizado foi entrevista pessoal, ou seja, o questionário foi apresentado ao lojista pelas pesquisadoras. Foram aplicados no total 80 questionários.

Observando a Figura 2c, pode-se verificar que, do total de respondentes, 72% correspondem ao nível operacional e 28%, ao nível gerencial.

A Figura 7b mostra que 61% dos respondentes são do sexo feminino, enquanto 39%, do sexo masculino.

De acordo com a Figura 2a, cerca de 75% dos respondentes estão na faixa etária entre 18 e 30 anos. A segunda faixa etária, com 25%, refere-se aos funcionários com idade entre 30 e 45 anos.

### 4.3. Significância, validade e confiabilidade

A validade é alcançada na pesquisa-piloto, em que os respondentes concordaram que o instrumento apresentado é suficiente para captar a qualidade dos serviços prestados.

O estudo de significância é realizado adotando-se um nível de significância de 95%, um erro de 0,2 e uma população de 90 lojas, em que é indicada a amostra mínima de 37 questionários respondidos para um resultado representativo.

Freitas e Rodrigues (2005) sugeriram a seguinte escala para análise do coeficiente alfa de Cronbach:

Tabela 2: Escala de confiabilidade

Confiabilidade	Muito Baixa	Baixa
Valor de $\alpha$	$\alpha \leq 0,30$	$0,30 < \alpha \leq 0,60$
Confiabilidade	Moderada	Alta
Valor de $\alpha$	$0,60 < \alpha \leq 0,75$	$0,75 < \alpha \leq 0,90$
Confiabilidade	Muito Alta	
Valor de $\alpha$	$\alpha > 0,90$	

Fonte: FREITAS; RODRIGUES, 2005.

E consideram, em geral, satisfatório um instrumento de pesquisa que obtenha  $\alpha \geq 0,70$ .

Tabela 3: Resultado da aplicação do alfa de Cronbach

	Performance	Importância
<b>Confiabilidade</b>	0,848	0,855
<b>Presteza</b>	0,829	0,826
<b>Garantia</b>	0,807	0,846
<b>Empatia</b>	0,873	0,822
<b>Aspectos Tangíveis</b>	0,745	0,837

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se, pela Tabela 3, que em todas as dimensões e em todos os levantamentos de dados, obteve-se um conjunto de dados confiáveis.

### 4.4. APIs

O questionário utilizado pode ser visto no Anexo I, o qual é composto por 20 itens, em que cada grupo de afirmativas representa uma dimensão específica, sendo Confiabilidade (itens de 1 a 5), Presteza (itens de 6 a 9), Garantia (itens de 10 a 13), Empatia (itens de 14 a 17) e Aspectos Tangíveis (itens de 18 a 20). Esses itens foram elaborados com base no trabalho de Eleutério e Souza (2002).

Através dos gráficos, é possível visualizar os resultados da pesquisa quanto às características analisadas. Os gráficos são examinados por estratos: nível e idade para melhor compreensão das necessidades específicas.

#### 4.4.1. Análise por nível estratégico

Através da Figura 3 é possível observar que as opiniões dos funcionários de níveis gerencial e operacional divergem apenas em relação à dimensão “Empatia”. Em relação às dimensões “Presteza”, “Confiabilidade”, “Aspectos Tangíveis” e “Garantia”, as opiniões se mantêm bem parecidas.

Tabela 4: Resultado estratificado por nível

	Operacional		Gerencial	
	P	I	P	I
Confiabilidade	2,60	3,40	2,63	3,35
Presteza	2,82	3,45	2,77	3,40
Garantia	2,81	3,39	2,70	3,34
Empatia	2,78	3,42	2,68	3,41
Aspectos Tangíveis	3,02	3,44	3,00	3,44

Fonte: Elaboração própria.

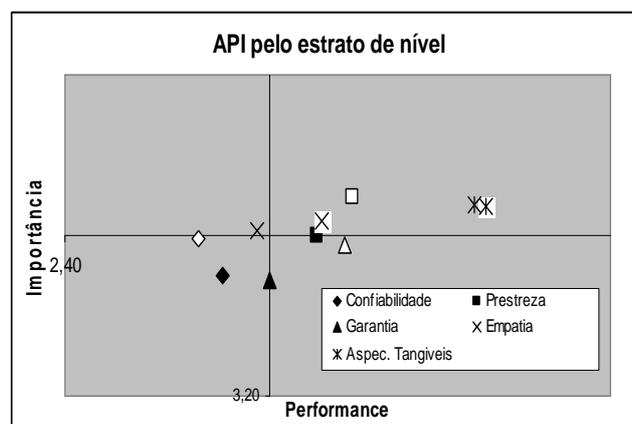


Figura 3: Gráfico da análise por níveis gerencial e operacional

Fonte: Elaboração própria.

Na visão gerencial, a dimensão “Empatia” encontra-se no segundo quadrante, referente a baixo desempenho e alta importância, indicando que as ações de melhorias devem ser concentradas nesse item. Já na visão operacional essa dimensão situa-se no primeiro quadrante, caracterizado por alto desempenho e alta importância; logo, a ação a ser tomada é manter o bom trabalho.

Em relação à “Confiabilidade”, percebeu-se que havia insatisfação quanto ao desempenho, porém considerada de baixa importância. Isso indica que as mudanças não são prioritárias.

A dimensão “Garantia” localiza-se no quarto quadrante, indicando que os clientes estavam satisfeitos, mas esse é um item de baixa importância; logo, possíveis excessos estão sendo cometidos.

As dimensões “Presteza” e “Aspectos Tangíveis” situam-se no primeiro quadrante, ou seja, os clientes mostravam-se satisfeitos e consideravam esse item de alta importância.

#### 4.5. Sugestões de melhorias

Através da análise da matriz importância-desempenho, pôde-se observar que as áreas que precisam de investimentos em melhorias são:

- Empatia - As ações de melhorias devem ser concentradas nesta dimensão, sendo necessário investir em treinamento dos funcionários da administração do *Shopping*, orientando-os a demonstrar interesse e honestidade e tratar cada cliente de forma personalizada, procurando atender às necessidades específicas de cada um. Esses representam os elementos fundamentais para fornecer melhor qualidade dos serviços internos.

- Confiabilidade - Apesar de os funcionários não perceberem esse item como importante, isso não significa que a administração do *Shopping PM* deva reduzir os seus esforços para melhorar esse serviço, que apenas não é prioritário. As melhorias a serem implantadas consistem em informar sempre a todos os clientes quando os serviços serão executados, realizá-los corretamente pela primeira vez, concluí-los no prazo prometido.

- Garantia - Os funcionários do *Shopping PM* percebem esse item com bom desempenho e pequena importância. Diante disso, é aconselhável a realização de um trabalho para os funcionários para que eles tenham conhecimento a respeito da

importância dessa dimensão para a melhor qualidade de serviços internos.

## 5. Conclusões

Este trabalho procurou destacar a importância de se investir na qualidade em serviços, em que satisfazer clientes se tornou ferramenta fundamental para obter liderança de mercado, no atual cenário de competitividade da economia moderna.

### 5.1. Quanto aos objetivos

O objetivo geral deste trabalho foi avaliar criticamente a qualidade dos serviços internos prestados pela administração de um *Shopping Center*, na visão dos lojistas. O objetivo específico foi definir os níveis de qualidade dos serviços, confrontando a percepção dos funcionários de níveis gerenciais e operacionais, e as ferramentas para avaliação das dimensões da qualidade, além de validar as dimensões por meio da aplicação de ferramenta de mensuração.

Este trabalho atingiu todos os objetivos propostos, ao identificar percepções de desempenho e importância dos clientes internos, identificando as áreas que necessitavam de melhorias e propondo as ações que deveriam ser priorizadas para aprimorar os serviços da administração do *Shopping PM*.

Outro ponto importante apontado na conclusão foi a lacuna na pesquisa científica preenchida por este trabalho. Na literatura científica brasileira, os modelos de mensuração SERVQUAL e SERVPERF são utilizados em abundância, mas pouco se encontra sobre API. Também, não são encontrados trabalhos que se dedicam à análise de qualidade de *Shoppings Centers*, que apresentam crescimento anual muito acima da economia.

Pode-se, também, afirmar que o modelo API, desenvolvido por Martilla e James em 1977, mostra-se confiável, válido, relevante e consistente como ferramenta para medição da qualidade em serviços de um *Shopping Center*.

### 5.2. Quanto ao trabalho realizado

Constatou-se que os níveis de qualidade dos serviços internos do *Shopping PM*, de maneira geral, encontram-se acima da média, segundo a percepção dos clientes internos.

Com relação à diferença de percepção dos níveis gerenciais e operacionais, chegou-se à conclusão de que as visões são parecidas, divergindo apenas na dimensão “Empatia”. Os funcionários de nível gerencial estavam insatisfeitos com esse item, enquanto os de nível operacional podem ser considerados satisfeitos.

Da mesma forma, na análise por idade a diferença de opiniões surge apenas na dimensão “Empatia”, em que os clientes internos com idade entre 18 e 30 anos estavam insatisfeitos, e os de entre 30 e 45 anos, satisfeitos.

### 5.3. Quanto a trabalhos futuros

Como recomendações para pesquisas futuras, sugere-se aplicar uma nova pesquisa no *Shopping Center* estudado, para que seus resultados possam ser comparados com os desta pesquisa, assim como acompanhar e controlar a percepção dos clientes internos sobre as dimensões da qualidade em serviços.

A metodologia para análise dos resultados desta pesquisa aglutina as respostas nas dimensões da qualidade em serviços, mas é possível conduzir, também, as análises item a item, aumentando consideravelmente a quantidade de resultados a serem considerados, mas tendo maior precisão das falhas cometidas.

Outro caminho interessante para o prosseguimento desta pesquisa é mensurar a correlação entre a qualidade interna dos serviços prestados pelo *Shopping Center* e a qualidade dos serviços prestados pelas lojas, procurando verificar o impacto que as medidas internas têm sobre o usuário final.

## 6. Referências

ABRASCE – Associação Brasileira de *Shopping Center*. **Desempenho da indústria de *shoppings centers* no Brasil**. Disponível em:

<<http://www.portaldoshopping.com.br/sobreosetor.asp?codAreaMae=10&codArea=13&codConteudo=1>>. Acesso em: 29 abr. 2009.

ANDRADE, D. M.; OLIVEIRA, J. L. R.; ANTONIALLI, L. M. O Perfil de clientes de um *shopping center*: um estudo exploratório com consumidores do interior. **Organizações rurais e agroindustriais**, v. 6, n. 2, 2004.

BNDES. **O crescimento do *shopping center* no Brasil**. Disponível em:

<[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/shopping.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/shopping.pdf)>. Acesso em: 22 out. 2009.

CAUCHICK MIGUEL, P. A.; SALOMI, G. E. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Revista Produção**, v. 14, n. 1, 2004.

CHU, R. K. S., CHOI, T. An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: a comparison of business and leisure travelers. **Tourism Management**, v. 12, n. 2, 1999.

COBRA, M. **Serviços: como construir valor para o cliente**. São Paulo: Editora Marcos Cobra, 2004. 141 p.

CORDEIRO, A. G. **Pesquisa de satisfação de usuários de software utilizando os critérios da ISO 9126**. 2005. 92 f. Monografia (Pós-Graduação *Lato sensu* em Produção & Sistemas) – CEFET CAMPOS, Campos dos Goytacazes, RJ, 2005.

CRONIN, J.; TAYLOR, S. **Measuring service quality: a reexamination and extension**. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

DIAS, R. S.; SANTOS, J. A. N. Serviços internos: a qualidade dos serviços avaliada pelos clientes internos. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 5., 2009, Niterói. **Resumos...** Niterói, RJ, 2009.

DIAS, R. S. et al. Serviços – A cultura de serviço interno e suas influências na qualidade do atendimento ao cliente externo. In: CONGRESSO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4., 2008, Niterói. **Resumos...** Niterói, 2008.

ELEUTÉRIO, S. A. V.; SOUZA, M. C. A. F. Qualidade na prestação de serviços: uma avaliação com clientes internos. **Caderno de pesquisas em Administração**, v. 9, n. 3, 2002.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2004. 564 p

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G.; A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., 2005, Bauru. **Resumos...** Bauru, SP, 2005.

GONÇALVES, E. M. Serviço de atendimento ao cidadão: modelo organizacional para melhoria na prestação de serviço público. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, outubro de 2002, Lisboa. **Resumos...** Lisboa, Portugal. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intrdoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043628.pdf>>. Acesso em: 9 jun. 2009.

HORA, H. R. M. Análise de confiabilidade do questionário da metodologia SOFTMAT usando o coeficiente alpha de Cronbach. 2006. 57 f. Monografia (Pós- Graduação *Lato sensu* em Produção de Sistemas) – CEFET CAMPOS, Campos dos Goytacazes, RJ, 2006.

HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R., ARICA, J. Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v. 11, n. 2, p. 85 -103, jun. 2010.

HUDSON, S.; HUDSON, P.; MILLER, G. A. The measurement of service quality in the tour operating sector: a methodological comparison. **Journal of Travel Research**, v. 47, 2004.

JANGARELLI, M.; EUCLYDES, R. F.; NOGUEIRA, A. P. O. Avaliação de diferentes níveis de significância na identificação de marcadores moleculares no melhoramento genômico. **Revista Ceres**, v. 56, p. 134-9, 2009.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços**. São Paulo: Atlas, 2008. 223 p.

LEAL, R. P.; REQUEIJO, J. G.; PEREIRA, Z. P. Qualidade em serviços: uma abordagem global. In: CONGRESSO LUSO-MOÇAMBICANO DE ENGENHARIA, 5., 2008, Maputo. **Anais...** Moçambique, 2008.

LUIZ, D. C. B. *et al.* **Configuração de Shopping Center: um estudo sobre o Shopping Cidade**. 2007. Internet. Disponível em: [http://www.unihorizontes.br/pi/pi\\_1sem\\_2007/inter\\_1sem\\_2007/tecnologo\\_gestao\\_comercial/configuracao\\_de\\_shopping\\_center.pdf](http://www.unihorizontes.br/pi/pi_1sem_2007/inter_1sem_2007/tecnologo_gestao_comercial/configuracao_de_shopping_center.pdf). Acesso em: 10 jun. 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa em marketing**. São Paulo: Atlas, 2008. 374 p.

MIRANDA, C. M. C. S. **Qualidade do serviço e satisfação do cliente: o caso Vodafone**. 2007. 186 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de economia e gestão, UCP, Porto, 2007.

MOREIRA, B. B. **Avaliação da qualidade percebida dos serviços de lazer e entretenimento em Shopping Center: estudo empírico na cidade do Rio de Janeiro**. 2006. 108 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Finanças, IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

OLIVEIRA, O. J. **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Editora Thomson, 2003. 243 p.

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, 1985.

SALOMI, G. G. E.; CAUCHICK MIGUEL, P. A.; ABACKERLI, A. J.; SERVQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. **Gest. Prod.** [online], v. 12, n. 2, p. 279-93, 2005.

SANTOS, A. C. O. *et al.* Uma metodologia de avaliação da satisfação dos clientes externos e internos para empresários do ramo de restaurantes. **Traços**, v. 6, n. 11, 2003.

SERASA, 2009. Disponível em: <[http://www.serasa.com.br/empresa/noticias/2007/noticia\\_0435.htm](http://www.serasa.com.br/empresa/noticias/2007/noticia_0435.htm)>. Acesso em: 10 jun. 2009.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis, 2001.

SILVA, J. R. F. **Qualidade no serviço varejo: um estudo de casos múltiplos.** 2007. 176 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Paulista, São Paulo, 2007.

SIQUEIRA, I. **O atendimento do cliente como diferencial competitivo.** Feira de Santana, BA: Editora e-ditora, 2006. 97 p.

SOUZA, C. H. M. Uma ferramenta para avaliação da qualidade em serviços – A janela do cliente. **Perspectivas online**, v. 5, n. 1, 2008.

STEFANO, N. et al. Satisfação dos clientes interno e externo mensurada através da escala SERVQUAL e do modelo Gap em uma empresa prestadora de

serviços. In: CONGRESSO NACIONAL DEEXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4., 2008, Niterói. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

WEBER, C. R.; SOARES, J. C. V.; SANTOS, C. S. Diagnostico e análise da percepção dos clientes frente aos serviços prestados por uma Auto Mecânica da cidade de Horizontina – RS – Uma aplicação da escala SERVPERF. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza, 2006.

Recebido em 27/06/2010

Publicado em 29/01/2011

### Anexo

Caro colaborador,

Este questionário visa à coleta de dados que serão utilizados em um trabalho científico na Área de Engenharia de Produção e sua participação é imprescindível para que os objetivos sejam atingidos. Dessa forma, agradecemos antecipadamente a sua atenção e colaboração. Por favor, responda-lhe da maneira mais sincera possível. Você não precisa se identificar, e suas respostas servirão somente para realização do trabalho monográfico, cuja cópia será encaminhada para a Administração do *Shopping*.

**Sexo:** ( ) Feminino ( ) Masculino **Faixa Etária:** ( ) 18 a 30 anos ( ) 30 a 45 anos ( ) mais de 45 anos  
**Loja em que trabalha:** \_\_\_\_\_  
**Cargo ocupado:** \_\_\_\_\_

	Péssimo	Ruim	Bom	Excelente	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito Importante
Para a lista de questões que seguem, é solicitado que se marque um “X” na coluna do item que melhor representar a sua resposta. São DUAS respostas por linha, isto é, para cada item você deverá responder quanto à sua satisfação relacionada a ele e quanto à importância deste item para você. No exemplo abaixo, é avaliado que o item avaliado é BOM, mas é um item POUCO IMPORTANTE.			X			X		
<b>EXEMPLO de Resposta</b>								
Os serviços são prestados conforme prometido?								
A loja tem confiança de que seu problema será resolvido?								
Os serviços são realizados corretamente da 1ª vez?								
Os serviços são concluídos no prazo prometido?								
O cliente é informado de quando o serviço será realizado?								
Os funcionários da administração atendem prontamente à loja?								
Os funcionários da administração têm boa vontade em atender à loja?								
Os funcionários da administração estão disponíveis para atender à loja?								
O horário de atendimento da administração é conveniente?								
O comportamento dos funcionários da administração transmite confiança?								
Você tem segurança nas interações com a administração?								
Os funcionários da administração são corteses e educados?								
Os funcionários da administração têm conhecimento necessário para resolver os problemas?								
A atenção individualizada à loja?								
Os funcionários da administração tratam de maneira atenciosa a loja?								
Os funcionários da administração demonstram interesse em solucionar os problemas das lojas?								
Os funcionários da administração compreendem as dificuldades apresentadas pela loja?								
Os equipamentos e materiais do serviço são atualizados?								
As instalações físicas são visualmente agradáveis?								
Os funcionários têm boa apresentação?								