



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas
Engenharia de Produção



QUALIDADE PERCEBIDA E ANÁLISE DO ATENDIMENTO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O TEMPO DE ESPERA EM UMA PADARIA

Lívia Clemente de Oliveira
Luisa Andrade Roriz

João Monlevade, MG
2026

Lívia Clemente de Oliveira
Luisa Andrade Roriz

**QUALIDADE PERCEBIDA E ANÁLISE DO
ATENDIMENTO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O
TEMPO DE ESPERA EM UMA PADARIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof.^a Dra. Clarissa Barros da Cruz

João Monlevade, MG
2026

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

O483q Oliveira, Livia Clemente de.

Qualidade percebida e análise do atendimento [manuscrito]: um estudo de caso sobre o tempo de espera em uma padaria. / Livia Clemente de Oliveira. Luísa Andrade Roriz. - 2026.
47 f.

Orientadora: Profa. Dra. Clarissa Barros da Cruz.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Administração da produção. 2. Atendimento ao cliente. 3. Ferramentas - Qualidade. 4. Mapeamento de fluxo - Avaliação. 5. Padarias - Satisfação do consumidor. 6. Qualidade - Serviços ao cliente. I. Roriz, Luísa Andrade. II. Cruz, Clarissa Barros da. III. Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU 658.56:658.818

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6/2431



FOLHA DE APROVAÇÃO

Livia Clemente de Oliveira e Luisa Andrade Roriz

Qualidade percebida e análise do atendimento: Um estudo de caso sobre o tempo de espera em uma padaria

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção

Aprovada em 03 de julho de 2026

Membros da banca

Dra. Clarissa Barros da Cruz - Orientadora (Universidade Federal de Ouro Preto)
Dra. Maressa Nunes Ribeiro Tavares (Universidade Federal de Ouro Preto)
Dr. Rafael Lucas Machado Pinto (Universidade Federal de Ouro Preto)

Dra. Clarissa Barros da Cruz, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 17/07/2026



Documento assinado eletronicamente por **Clarissa Barros da Cruz, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 14/07/2026, às 11:52, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1135728** e o código CRC **ADD40D80**.

Resumo

Este trabalho analisou a qualidade do atendimento percebida pelos clientes de uma padaria de pequeno porte localizada em João Monlevade–MG, com ênfase no tempo de espera e no serviço prestado no balcão. Buscou-se identificar gargalos operacionais e propor melhorias viáveis e de baixo custo, fundamentadas em princípios da gestão da qualidade. A pesquisa adotou abordagem mista, combinando a aplicação de questionário baseado no modelo SERVPERF a 257 clientes com dez visitas de observação direta ao estabelecimento. As observações permitiram mapear o fluxo real do atendimento e complementar a interpretação dos dados obtidos pelo questionário. De modo geral, os resultados indicaram avaliação positiva da qualidade do serviço. Entretanto, a dimensão responsividade, especialmente relacionada à rapidez no atendimento durante a fila, apresentou maior variabilidade, sobretudo nos horários de pico. As observações de campo indicaram que essa instabilidade está associada à sobreposição entre atendimento ao cliente e reposição de produtos no balcão, além da ausência de rotina mais estruturada para os momentos de maior demanda. Com base nos resultados, foi proposto um plano de ação por meio da ferramenta 5W2H, contemplando medidas como escalonamento da equipe, organização da reposição de produtos e acompanhamento periódico dos indicadores de qualidade. Conclui-se que o principal desafio da padaria está na manutenção da estabilidade do fluxo de atendimento nos períodos de maior movimento, podendo ser mitigado por ajustes simples de organização operacional.

Palavras-chave: Qualidade de serviços. SERVPERF. Tempo de espera. Atendimento. Padaria.

Abstract

This study analyzed the service quality perceived by customers of a small bakery located in João Monlevade, Minas Gerais, Brazil, with emphasis on waiting time and counter service. The objective was to identify operational bottlenecks and propose feasible, low-cost improvements based on quality management principles. The research adopted a mixed-method approach, combining a SERVPERF-based questionnaire applied to 257 customers with ten direct observation visits to the establishment. The observations made it possible to map the actual service flow and complement the interpretation of the questionnaire data. Overall, the results indicated a positive evaluation of service quality. However, the responsiveness dimension, especially regarding service speed during queues, showed greater variability, mainly during peak hours. Field observations indicated that this instability is associated with the overlap between customer service and product restocking at the counter, as well as the absence of a more structured routine for high-demand periods. Based on the findings, an action plan was proposed using the 5W2H tool, including measures such as staff scheduling, organization of product restocking, and periodic monitoring of quality indicators. It is concluded that the bakery's main challenge lies in maintaining the stability of the service flow during periods of higher demand, which can be mitigated through simple operational organization adjustments.

Keywords: Service quality. SERVPERF. Waiting time. Customer service. Bakery.

Lista de ilustrações

Figura 1 – Estrutura da ferramenta 5W2H	6
Figura 2 – Distribuição dos respondentes por faixa etária	13
Figura 3 – Frequência de visita dos clientes à padaria	14
Figura 4 – Distribuição dos horários de visita à padaria	15
Figura 5 – Forma de consumo dos clientes na padaria	16
Figura 6 – Distribuição dos motivos de visita à padaria	16
Figura 7 – Fluxo operacional do atendimento da padaria	18
Figura 8 – Dispersão das notas atribuídas aos nove indicadores do SERVPERF (boxplot)	20
Figura 9 – A padaria está sempre limpa e organizada?	24
Figura 10 – Os produtos expostos têm boa aparência/visual?	25
Figura 11 – Os pedidos são entregues no tempo esperado?	25
Figura 12 – A padaria entrega sempre a mesma qualidade?	26
Figura 13 – A padaria atende rapidamente quando há fila?	26
Figura 14 – Os produtos do balcão são repostos rapidamente quando acabam?	27
Figura 15 – Os funcionários são educados e atenciosos?	27
Figura 16 – Os alimentos passam sensação de higiene e segurança?	28
Figura 17 – Os horários de funcionamento da padaria são convenientes para os clientes?	29

Lista de tabelas

Tabela 1 – Descrição, média, variância amostral, desvio padrão e notas extremas dos indicadores	19
Tabela 2 – Médias por perfil demográfico nos indicadores críticos de responsividade e empatia	22
Tabela 3 – Plano de ação 5W2H	30
Tabela 4 – Indicadores de acompanhamento das melhorias propostas	31

Lista de quadros

Quadro 1 – Resultados das buscas por palavras-chave nas bases de dados consultadas .	9
Quadro 2 – Questões utilizadas no instrumento SERVPERF adaptado	11
Quadro 3 – Instrumento de coleta de dados	36

Sumário

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Objetivo geral	2
1.2	Objetivos específicos	2
2	REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1	Setor de panificação no Brasil	3
2.2	Conceitos de gestão da qualidade	3
2.3	Modelos de medição da qualidade em serviços	4
2.4	Ferramentas da qualidade aplicadas ao setor alimentício	5
2.5	Eficiência operacional e tempo de espera	6
3	METODOLOGIA	8
3.1	Classificação da pesquisa	8
3.2	Procedimento metodológico	8
3.3	Instrumento e coleta de dados	10
3.4	Cálculo da amostra	11
3.5	Análise dos dados	12
4	RESULTADOS	13
4.1	Perfil dos respondentes	13
4.1.1	Mapeamento do fluxo operacional	17
4.2	Análise estatística descritiva dos indicadores SERVPERF	19
4.3	Análise cruzada entre dados demográficos e percepção de qualidade	22
4.4	Análise dos aspectos críticos dos indicadores propostos	23
4.4.1	Dimensão tangibilidade	24
4.4.2	Dimensão confiabilidade	25
4.4.3	Dimensão responsividade	26
4.4.4	Dimensão garantia	27
4.4.5	Dimensão empatia	28
4.5	Plano de ação 5W2H	29
4.6	Proposta de melhoria e indicadores de acompanhamento	30
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
	REFERÊNCIAS	34

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES . . . 36

1 Introdução

O setor de panificação ocupa posição relevante na economia brasileira, particularmente em cidades de médio e pequeno porte, onde as padarias exercem função que ultrapassa a simples comercialização de produtos alimentícios. Tais estabelecimentos integram a rotina da população, funcionando como pontos de passagem cotidiana e espaços de consumo recorrente. [Teixeira et al. \(2013\)](#) caracterizam o segmento como composto majoritariamente por micro e pequenas empresas, responsáveis por parcela expressiva da produção de pães e pela geração de empregos diretos e indiretos, aspecto retomado com maior profundidade na revisão de literatura deste trabalho. Essa frequência de contato entre estabelecimento e cliente, decorrente do hábito de compra recorrente, confere particular relevância à qualidade do atendimento como fator de diferenciação competitiva.

Em João Monlevade–MG, município que constitui o recorte empírico deste estudo, as padarias atendem público diversificado e assíduo, circunstância que reforça a importância da qualidade do serviço prestado para a satisfação e a fidelização dos clientes. O acirramento da concorrência e a ampliação da oferta de serviços correlatos têm levado os consumidores a avaliar não apenas os produtos comercializados, mas também a experiência de atendimento, considerando aspectos como agilidade, organização, cordialidade e tempo de espera. Entre esses fatores, o tempo de espera figura como um dos principais determinantes de insatisfação em serviços de alimentação.

Estudos recentes corroboram essa constatação. [Amarante et al. \(2025\)](#) demonstra que intervenções relativamente simples na organização e na comunicação com o cliente são capazes de reduzir a insatisfação em estabelecimentos alimentícios. [Nascimento e Oliveira \(2020\)](#), em estudo conduzido em uma panificadora, identificaram associação entre a fidelização dos consumidores e a agilidade e qualidade do atendimento prestado no balcão. [Silva \(2024\)](#), por sua vez, verificou ganhos operacionais decorrentes da aplicação de ferramentas de qualidade em uma panificadora, resultado que reforça a pertinência da gestão de processos nesse tipo de estabelecimento.

Quanto à mensuração da qualidade percebida em serviços, a literatura dispõe de instrumentos consolidados. [Parasuraman et al. \(1988\)](#) propuseram o SERVQUAL, modelo que compara expectativas e percepções do cliente a partir de cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, garantia e empatia. Posteriormente, [Cronin e Taylor \(1992\)](#) desenvolveram o SERVPERF, o qual preserva essas dimensões, mas avalia diretamente o desempenho percebido, dispensando o levantamento prévio de expectativas. Outras abordagens têm sido igualmente empregadas na avaliação de serviços, a exemplo do modelo de Grönroos ([Grönroos, 1984](#)), do Modelo de Kano ([Kano et al., 1984](#)) e de indicadores como o NPS ([Reichheld et al., 2003](#)) e o CSAT ([Kotler; Keller, 2019](#)), cada qual apresentando aplicações e limitações específicas conforme a natureza do serviço analisado. No contexto de uma padaria, caracterizado por intera-

ções breves e elevada rotatividade de clientes, o levantamento prévio de expectativas exigido pelo SERVQUAL revela-se pouco factível, o que confere ao SERVPERF maior adequação metodológica, justificando sua adoção como instrumento central desta pesquisa.

Não obstante a diversidade de modelos disponíveis, observa-se escassez de estudos que articulem qualidade percebida, instrumentos de avaliação como o SERVPERF e eficiência operacional no contexto específico de padarias de pequeno porte no interior brasileiro. É a partir dessa lacuna que se estrutura o problema de pesquisa deste trabalho.

Diante do exposto, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: em que medida o tempo de espera e os gargalos operacionais do atendimento afetam a qualidade percebida pelos clientes de uma padaria de pequeno porte em João Monlevade–MG, e quais ações de melhoria podem ser implementadas de forma viável e de baixo custo para mitigar esses efeitos?

1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar o tempo de espera e a qualidade do atendimento em uma padaria de João Monlevade–MG, a fim de identificar gargalos no processo de serviço e propor melhorias baseadas em princípios da gestão da qualidade.

1.2 Objetivos específicos

Para o cumprimento do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- mapear o fluxo operacional do atendimento da padaria, identificando etapas críticas do processo;
- mensurar a percepção dos clientes sobre a qualidade do serviço por meio do modelo SERVPERF;
- identificar os principais gargalos operacionais e causas-raiz relacionados ao tempo de espera no atendimento;
- priorizar os problemas mais relevantes que afetam a satisfação dos clientes;
- propor ações de melhoria viáveis e de baixo custo para otimizar o atendimento.

2 Revisão da Literatura

2.1 Setor de panificação no Brasil

A caracterização do setor de panificação brasileiro passa, necessariamente, pela sua estrutura empresarial. Segundo [Teixeira et al. \(2013\)](#), o segmento reúne mais de 63 mil empresas em todo o território nacional, das quais a ampla maioria se enquadra como micro ou pequeno porte, responsáveis por atender milhões de consumidores diariamente e por sustentar centenas de milhares de postos de trabalho diretos. Esse quadro de pulverização entre pequenos negócios também se confirma em estudos regionais: [Oliveira et al. \(2023\)](#), ao analisarem panificadoras de Belo Horizonte, identificam elevada atratividade do segmento para novos empreendedores, impulsionada tanto pela demanda crescente por conveniência quanto pela função social que essas empresas desempenham nas comunidades onde se inserem, achados que reforçam, em escala local, o panorama nacional descrito por [Teixeira et al. \(2013\)](#).

Esses números indicam que o setor vai além de uma atividade comercial comum. Em cidades menores, as padarias assumem papel importante na rotina das pessoas: são pontos de passagem no início do dia, locais de compra recorrente e espaços nos quais a experiência de atendimento influencia diretamente a fidelização. [Nascimento e Oliveira \(2020\)](#) observaram esse aspecto ao aplicar ferramentas de gestão em uma panificadora, identificando que a fidelização dos clientes estava fortemente associada à agilidade e à qualidade do atendimento no balcão. De forma semelhante, [Amarante et al. \(2025\)](#) mostram que ajustes no fluxo de atendimento podem melhorar a percepção dos clientes e contribuir para o retorno ao estabelecimento.

Esse contexto coloca as padarias em uma posição relevante do ponto de vista da Engenharia de Produção. Embora sejam operações geralmente pequenas, elas apresentam complexidade operacional, pois produzem e entregam ao mesmo tempo, lidam com demanda concentrada em horários específicos e dependem de equipes reduzidas para manter o ritmo do atendimento. Assim, a simultaneidade entre produção e consumo, a alta rotatividade e a variabilidade natural do atendimento humano favorecem o surgimento de gargalos, fazendo com que o tempo de espera deixe de ser apenas um dado operacional e passe a compor a experiência avaliada pelo cliente.

2.2 Conceitos de gestão da qualidade

A ideia de que a qualidade é controlada apenas ao final do processo, por meio da inspeção do produto pronto, foi progressivamente substituída por uma abordagem preventiva. [Deming \(1986\)](#) foi um dos principais autores associados a essa mudança de perspectiva, defendendo que a melhoria contínua dos processos é essencial para reduzir falhas, já que atuar sobre as causas

costuma ser mais eficiente do que reagir às consequências. [Juran \(1988\)](#) acrescenta a essa visão o conceito de qualidade como adequação ao uso, o que, em serviços, significa entregar ao cliente aquilo de que ele precisa, no tempo e nas condições esperadas.

Aplicado ao contexto de uma padaria, esse entendimento indica que agilidade, previsibilidade e organização do atendimento são componentes da qualidade percebida, não apenas atributos secundários. [Crosby \(1986\)](#) reforça esse argumento ao afirmar que prevenir falhas é mais vantajoso do que corrigir problemas depois que já ocorreram. Em pequenas empresas, essa lógica é especialmente relevante, pois a perda de clientes recorrentes pode comprometer diretamente a sustentabilidade do negócio.

Em serviços, no entanto, incorporar qualidade ao processo é mais complexo do que em produtos físicos. [Zeithaml, Bitner e Gremler \(2000\)](#) explicam que os serviços são marcados pela inseparabilidade entre produção e consumo, já que o cliente participa da experiência no momento em que ela ocorre. Em uma padaria isso fica claro: nos horários de pico, a mesma equipe que atende bem em períodos tranquilos pode enfrentar dificuldades quando o movimento aumenta rapidamente. O cliente, nesse cenário, não avalia apenas o produto adquirido, mas também o tempo de espera, a organização da fila e a atenção recebida.

[Maister \(1984\)](#) contribui para essa discussão ao analisar a psicologia das filas. Segundo o autor, a espera ociosa parece mais longa do que a espera com alguma interação; a espera sem informação gera mais ansiedade; e a espera percebida como injusta provoca reações negativas mais intensas. Para a gestão do atendimento em padarias, isso significa que o problema das filas não está apenas no tempo real de espera, mas também na forma como esse tempo é percebido por quem aguarda atendimento.

2.3 Modelos de medição da qualidade em serviços

Medir qualidade em serviços é um desafio metodológico, pois envolve percepções que variam entre clientes, momentos e contextos. [Parasuraman et al. \(1988\)](#) propuseram o SERVQUAL, instrumento estruturado para avaliar a qualidade percebida com base na diferença entre expectativas e percepções do cliente. O modelo organizou essa avaliação em cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, garantia e empatia.

A crítica mais consistente ao SERVQUAL foi apresentada por [Cronin e Taylor \(1992\)](#), que questionaram a necessidade de mensurar expectativas anteriores ao serviço. Para esses autores, as expectativas podem ser instáveis e nem sempre são formuladas de maneira consciente antes da experiência. A partir dessa crítica, propuseram o SERVPERF, que mantém as cinco dimensões do SERVQUAL, mas concentra a avaliação exclusivamente no desempenho percebido.

Anteriormente a esses dois modelos, [Grönroos \(1984\)](#) já havia proposto uma abordagem distinta para compreender a qualidade em serviços, distinguindo entre qualidade técnica, relativa ao que é efetivamente entregue ao cliente, e qualidade funcional, relativa a como esse serviço é entregue. Para o autor, a percepção final do cliente resulta da interação entre essas duas dimensões

e da imagem que o cliente tem da empresa, o que confere ao modelo um caráter mais conceitual e menos operacional se comparado ao SERVQUAL e ao SERVPERF.

Outra abordagem relevante é o Modelo de Kano, desenvolvido por [Kano et al. \(1984\)](#), que classifica os atributos de um produto ou serviço em diferentes categorias conforme seu impacto na satisfação do cliente: atributos obrigatórios, cuja ausência gera forte insatisfação, mas cuja presença não aumenta a satisfação além do esperado; atributos unidimensionais, que geram satisfação proporcional ao seu desempenho; e atributos atrativos, capazes de encantar o cliente mesmo sem serem exigidos explicitamente. Diferentemente do SERVQUAL e do SERVPERF, o Modelo de Kano não mede desempenho geral do serviço, mas ajuda a priorizar quais atributos específicos merecem mais investimento.

Além dos modelos estruturados em dimensões teóricas, a prática de gestão da experiência do cliente também consolidou indicadores mais diretos e de aplicação simplificada. O Net Promoter Score (NPS), introduzido por [Reichheld et al. \(2003\)](#), mede a lealdade do cliente a partir de uma única pergunta sobre a probabilidade de recomendação da empresa a outras pessoas, classificando os respondentes em promotores, neutros e detratores. Já o Customer Satisfaction Score (CSAT) ([Kotler; Keller, 2019](#)) é um indicador amplamente utilizado na gestão de experiência do cliente, aplicado logo após uma interação específica, medindo diretamente o grau de satisfação do cliente com aquele contato pontual. Ambos os indicadores priorizam simplicidade e rapidez de aplicação em detrimento da profundidade analítica oferecida por modelos multidimensionais como o SERVQUAL e o SERVPERF.

Observa-se, portanto, que os modelos e indicadores disponíveis na literatura variam quanto à profundidade analítica, à quantidade de dimensões avaliadas e à exigência de levantamento prévio de expectativas. Modelos como o SERVQUAL e o Modelo de Kano demandam etapas mais elaboradas de coleta, enquanto o SERVPERF, o NPS e o CSAT favorecem aplicações mais ágeis, características que se tornam relevantes conforme o tipo de ambiente de serviço analisado.

2.4 Ferramentas da qualidade aplicadas ao setor alimentício

Nem toda ferramenta de gestão da qualidade é adequada para qualquer contexto. Em grandes empresas, com equipes técnicas e sistemas de monitoramento estruturados, é viável aplicar métodos que exigem maior volume de dados e infraestrutura de análise. Em uma padaria pequena, o critério muda: o que funciona melhor são ferramentas compreensíveis, simples de aplicar e sustentáveis na rotina operacional. [Carpinetti \(2010\)](#) defende essa perspectiva ao destacar que ferramentas simples ajudam microempresas a identificar causas de ineficiência de forma acessível.

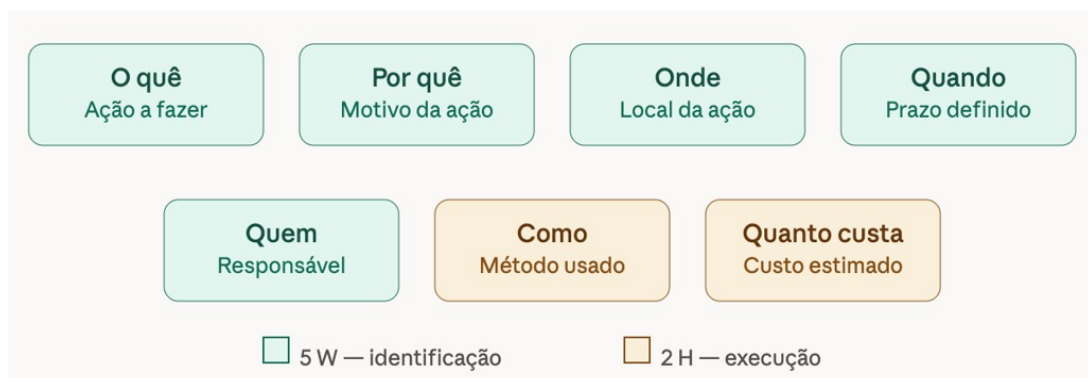
O fluxograma de processos ocupa lugar central nessa abordagem. Antes de propor qualquer melhoria, é necessário compreender o que ocorre no atendimento, em quais pontos os clientes esperam mais, onde a equipe perde tempo e quais etapas podem ser reorganizadas.

Slack, Chambers e Johnston (2010) tratam o mapeamento de fluxos como uma das formas mais diretas de identificar perdas de eficiência, pois torna visível aquilo que muitas vezes permanece implícito na rotina de trabalho.

Werkema (1995) reforça a utilidade de métodos estatísticos básicos para monitorar variações no processo ao longo do tempo, o que é relevante em padarias, já que o volume de atendimentos varia consideravelmente entre horários de pico e períodos de menor movimento. Estudos aplicados em panificadoras brasileiras, como os de Nascimento e Oliveira (2020) e Silva (2024), mostram que ferramentas como diagrama de causa e efeito e 5W2H podem estruturar o diagnóstico e organizar ações corretivas de forma prática.

O 5W2H, em particular, se destaca por responder de forma objetiva às perguntas fundamentais de um plano de ação: o que será feito, por que será feito, onde, quando, por quem, como e a que custo. Sena (2023) descreve o método como uma forma de transformar o diagnóstico em plano de ação, já que define responsabilidades, prazos e formas de execução. O ciclo PDCA de Deming (1986) complementa esse conjunto ao oferecer uma lógica de implementação baseada em planejar, executar, verificar e agir, útil, no caso das padarias, para testar ajustes no atendimento sem comprometer a operação enquanto a mudança ainda está sendo avaliada.

Figura 1 – Estrutura da ferramenta 5W2H



Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

2.5 Eficiência operacional e tempo de espera

Slack, Chambers e Johnston (2010) definem eficiência operacional como o equilíbrio entre velocidade, qualidade e custo na entrega de um serviço. Em padarias, esse equilíbrio é instável, pois a demanda não se distribui de forma homogênea ao longo do dia, os produtos têm prazo de consumo curto e o atendimento depende de uma sequência de pequenas ações coordenadas para receber o pedido, separar ou preparar o produto e realizar o pagamento.

É nesse ponto que o fluxo de atendimento se conecta diretamente à qualidade percebida pelo cliente, em especial na dimensão responsividade do SERVPERF. Quando essas pequenas ações fluem bem, o atendimento tende a ser percebido como ágil; quando há falhas de coordena-

ção no processo operacional, surgem filas e interrupções que comprometem a experiência do consumidor.

Maister (1984) mostra que o tempo de espera tem dois componentes: o tempo objetivo, medido cronologicamente, e o tempo percebido, que depende do estado emocional do cliente durante a espera. A espera ociosa parece mais longa do que a espera em que o cliente está envolvido em alguma atividade; a espera sem informação gera ansiedade; e a espera percebida como injusta provoca maior insatisfação. Amarante *et al.* (2025) registra efeitos semelhantes em serviços alimentares, mostrando que intervenções simples de organização e comunicação podem reduzir a insatisfação mesmo sem alterar de forma significativa o tempo real de atendimento.

Os princípios de Deming (1986) e Juran (1988) também ajudam nessa discussão. A redução de variações no processo, por meio de reposição constante de produtos, coordenação da equipe e dimensionamento adequado nos horários de maior movimento tende a reduzir simultaneamente o tempo real e a sensação de demora. Quando o cliente percebe que o balcão está organizado, que os funcionários sabem o que estão fazendo e que o fluxo avança sem interrupções visíveis, a experiência da espera melhora, mesmo que o tempo cronológico não mude muito.

Em síntese, a literatura revisada neste capítulo sustenta a escolha metodológica adotada no trabalho: de um lado, os modelos de qualidade em serviços, sobretudo o SERVPERF, oferecem um instrumento direto e adequado para medir a percepção dos clientes em ambientes de alta rotatividade; de outro, as ferramentas da gestão da qualidade, como o fluxograma de processos e o 5W2H, fornecem o caminho prático para transformar essa percepção em diagnóstico operacional e em ações concretas. É esse encadeamento da fundamentação teórica à coleta de dados e, na sequência, à proposição de melhorias que orientam os procedimentos metodológicos detalhados no capítulo seguinte.

3 Metodologia

3.1 Classificação da pesquisa

A presente pesquisa é de natureza aplicada, uma vez que busca desenvolver soluções práticas e úteis para melhorar o atendimento e o processo operacional em uma padaria localizada no interior de Minas Gerais. Essa classificação está alinhada ao entendimento de [Turrioni e Mello \(2012\)](#), segundo o qual a pesquisa aplicada tem como finalidade gerar conhecimentos voltados à solução de problemas concretos.

Quanto aos objetivos, o estudo classifica-se como exploratório e descritivo. Conforme [Gil \(2010\)](#), a pesquisa exploratória permite maior familiaridade com o problema investigado, enquanto a pesquisa descritiva busca caracterizar determinado fenômeno ou população. Neste trabalho, o caráter exploratório está relacionado à identificação de padrões no fluxo de clientes e de momentos de maior congestionamento, enquanto o caráter descritivo refere-se à caracterização da percepção dos clientes quanto à qualidade do serviço.

A abordagem adotada é mista, combinando procedimentos quantitativos e qualitativos. Essa estratégia permite integrar a mensuração da percepção dos clientes por meio do modelo SERVPERF com a análise operacional obtida por observações de campo, possibilitando a triangulação de dados e maior consistência entre a percepção subjetiva dos clientes e a realidade observada no processo de atendimento ([Mattar; Ramos, 2021](#)).

O método de pesquisa empregado é o estudo de caso único. Essa escolha se justifica pela necessidade de compreender, em profundidade, os processos de atendimento e os gargalos operacionais em um contexto real específico. Segundo [Yin \(2015\)](#), o estudo de caso é adequado quando se busca analisar fenômenos contemporâneos inseridos em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.

3.2 Procedimento metodológico

Inicialmente, realizou-se uma revisão bibliográfica e documental para fundamentar o estudo e compreender as noções de qualidade percebida, fluxo de atendimento e processo operacional em padarias. Essa etapa permitiu consolidar a base teórica, definir os objetivos da pesquisa e selecionar as técnicas de coleta e análise de dados utilizadas ao longo do trabalho.

Foram consultados livros, artigos acadêmicos, dissertações e teses relacionados à qualidade em serviços, ao varejo alimentício e ao setor de panificação. As buscas ocorreram nas bases SciELO, ScienceDirect e Google Scholar, priorizando fontes relevantes e atualizadas. Para evitar que o levantamento ficasse restrito ao SERVPERF, foram utilizados descritores mais amplos e específicos, em português e em seus equivalentes em inglês: “Qualidade de Serviços” (“Service

Quality”), “Modelos de Medição da Qualidade em Serviços” (“Service Quality Measurement Models”), “SERVQUAL”, “SERVPERF” e “Padarias” (“Bakeries”). As buscas foram realizadas em março de 2026, sem restrição de data de publicação e sem filtro por tipo de documento, contemplando artigos, dissertações e teses. O Quadro 1 apresenta o quantitativo de resultados obtidos em cada base de dados para as palavras-chave isoladas e combinadas.

Quadro 1 – Resultados das buscas por palavras-chave nas bases de dados consultadas

Palavras-chave	SciELO	ScienceDirect	Google Scholar
“Qualidade de Serviços”	55	17	25.300
“Modelos de Medição da Qualidade em Serviços”	0	42	18.900
“SERVQUAL”	9	3.428	145.000
“SERVPERF”	4	631	33.600
“Padarias”	7	74	24.000
“Qualidade de Serviços” and “SERVPERF”	3	3	1.510
“Modelos de Medição da Qualidade em Serviços” and “Padarias”	0	0	52
“SERVQUAL” and “Padarias”	0	0	78
“Qualidade de Serviços” and “Padarias”	0	0	244
“SERVPERF” and “Padarias”	0	0	20
“Qualidade de Serviços” and “SERVPERF” and “Padarias”	0	0	10

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

O levantamento exploratório da literatura indicou uma reduzida produção científica que articule simultaneamente qualidade percebida de serviços, modelos de medição da qualidade em serviços e o contexto de padarias. Embora temas mais amplos, como “Qualidade de Serviços”, “Modelos de Medição da Qualidade em Serviços” e “SERVQUAL”, apresentem volume considerável de publicações, poucos estudos aplicam esses modelos diretamente ao setor de panificação ou os relacionam ao processo operacional de atendimento em pequenos estabelecimentos.

Ao combinar os descritores “Qualidade de Serviços” AND “Padarias”, não foram encontrados registros no SciELO e no ScienceDirect, enquanto o Google Scholar apresentou aproximadamente 244 resultados. As combinações envolvendo “Modelos de Medição da Qualidade em Serviços” e “SERVQUAL” com “Padarias” também retornaram resultados concentrados no Google Scholar, com baixa presença nas demais bases. A combinação “SERVPERF” AND “Padarias” retornou zero resultados nas duas primeiras bases e apenas 20 no Google Scholar. Quando os termos “Qualidade de Serviços”, “SERVPERF” e “Padarias” foram cruzados, restaram apenas 10 documentos no Google Scholar, sem resultados nas demais bases.

Esses números devem ser interpretados com cautela, pois as bases possuem critérios distintos de indexação, cobertura temporal e predominância de idioma. Ainda assim, os resultados indicam uma lacuna na literatura, reforçando a relevância deste estudo para compreender a relação entre qualidade percebida de serviços e processo operacional de atendimento em padarias de pequeno e médio porte no interior de Minas Gerais.

3.3 Instrumento e coleta de dados

O questionário foi elaborado com base no modelo SERVPERF, proposto por [Cronin e Taylor \(1992\)](#), que mede diretamente a percepção do desempenho do serviço, sem avaliar expectativas em separado. A escolha desse modelo se justifica por sua simplicidade, rapidez de aplicação e adequação a ambientes de alta circulação, como padarias. Além disso, o instrumento conta com validação em pesquisas sobre qualidade em serviços ([Miguel et al., 2010](#); [Mattar; Ramos, 2021](#)).

O questionário, desenvolvido no Google Forms, foi estruturado em duas partes. A primeira contemplou dados demográficos e hábitos de consumo dos clientes. A segunda foi composta por perguntas relacionadas às cinco dimensões do SERVPERF: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, garantia e empatia. As respostas foram registradas em escala Likert de cinco pontos, recurso amplamente utilizado para mensurar atitudes e percepções por meio de categorias ordenadas ([Likert, 1932](#)). Neste estudo, a escala foi interpretada da seguinte forma: 1 correspondeu a “discordo totalmente”, 2 a “discordo parcialmente”, 3 a “nem concordo nem discordo”, 4 a “concordo parcialmente” e 5 a “concordo totalmente”. A adoção dessa escala permitiu quantificar a percepção dos clientes e comparar as médias entre os diferentes indicadores avaliados.

A amostragem adotada foi não probabilística por conveniência, procedimento adequado quando os participantes são selecionados em razão da acessibilidade e da disponibilidade no momento da coleta, ainda que não permita generalização estatística plena para toda a população ([Mattar, 2014](#)). Os critérios de inclusão foram: ter realizado consumo na padaria no dia da abordagem e não ser funcionário do estabelecimento. Esses critérios buscaram captar percepções de clientes reais e recentes, diretamente relacionadas à experiência de atendimento.

A coleta de dados foi realizada presencialmente na padaria, entre março e abril de 2026. O questionário foi aplicado prioritariamente por meio de QR Code posicionado em local estratégico, o que conferiu praticidade e rapidez ao processo. Quando necessário, a aplicação foi realizada diretamente pela pesquisadora em seu smartphone, especialmente para clientes com menor familiaridade digital.

A aplicação ocorreu imediatamente após o atendimento, com o objetivo de reduzir o viés de memória e captar a percepção mais próxima da experiência vivenciada. Todas as respostas foram coletadas de forma anônima, conforme o questionário apresentado no Apêndice A.

Complementarmente, foram realizadas observações de campo em horários de pico e fora de pico, totalizando dez sessões. Essas observações tiveram como finalidade mapear o fluxo de atendimento, registrar aspectos relacionados ao tempo de espera e identificar gargalos operacionais.

O instrumento utilizado foi uma versão adaptada do modelo SERVPERF, proposto por [Cronin e Taylor \(1992\)](#). Embora o modelo original contenha 22 itens, optou-se por selecionar nove afirmativas consideradas mais aderentes ao contexto operacional de uma padaria de pequeno porte, priorizando os aspectos relacionados ao tempo de espera, reposição de produtos, aparência

física, higiene, cortesia e conveniência de horários. Essa adaptação visou tornar o questionário mais objetivo, rápido e adequado à realidade de alta rotatividade do estabelecimento, evitando sobrecarregar o respondente, sem prejuízo da cobertura das cinco dimensões do modelo. O Quadro 2 apresenta a enumeração das nove questões utilizadas, de modo a facilitar a associação entre o instrumento de coleta e os resultados analisados posteriormente.

Quadro 2 – Questões utilizadas no instrumento SERVPERF adaptado

Questão	Pergunta avaliada	Dimensão SERVPERF
Q1	A padaria está sempre limpa e organizada?	Tangibilidade
Q2	Os produtos expostos têm boa aparência/visual?	Tangibilidade
Q3	A padaria entrega sempre a mesma qualidade?	Confiabilidade
Q4	Os pedidos são entregues no tempo esperado?	Confiabilidade
Q5	A padaria atende rapidamente quando há fila?	Responsividade
Q6	Os produtos do balcão são repostos rapidamente quando acabam?	Responsividade
Q7	Os funcionários são educados e atenciosos?	Garantia
Q8	Os alimentos passam sensação de higiene e segurança?	Garantia
Q9	Os horários de funcionamento da padaria são convenientes para os clientes?	Empatia

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

3.4 Cálculo da amostra

O cálculo do tamanho da amostra é fundamental para assegurar estimativas confiáveis dos parâmetros populacionais a partir de uma parcela representativa, minimizando vieses (Miot, 2011). Como a população de clientes é finita e conhecida, utilizou-se a equação para populações finitas proposta por Mattar (2014), apresentada na Equação 3.1.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p(1-p)}{E^2(N-1) + Z^2 \cdot p(1-p)} \quad (3.1)$$

Em que:

- N : população estimada, correspondente a 700 clientes por dia, conforme informação fornecida pelo proprietário da padaria;
- Z : 1,96, correspondente ao nível de confiança de 95%;
- p : 0,5, correspondente à máxima variabilidade;
- E : 0,05, correspondente à margem de erro de 5%.

Substituindo os valores na Equação 3.1, tem-se:

$$n = \frac{700 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot (1-0,5)}{(0,05)^2 \cdot (700-1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot (1-0,5)} \quad (3.2)$$

Após a substituição dos valores, o tamanho mínimo estimado da amostra foi de 249 respondentes. A amostragem adotada representa uma limitação quanto à generalização estatística dos resultados, por ser não probabilística por conveniência, porém é adequada à realidade de um estudo de caso realizado em um ponto de venda específico.

3.5 Análise dos dados

Após a coleta, os dados do questionário foram compilados no Google Forms e exportados para planilha eletrônica, possibilitando a organização e o tratamento das informações. A análise quantitativa compreendeu procedimentos descritivos, como frequências, médias, desvios-padrão e percentuais relacionados às dimensões do SERVPERF.

Também foram realizadas comparações entre subgrupos, considerando variáveis como perfil do cliente, frequência de visita, horário de consumo e percepção de qualidade. Essas comparações permitiram identificar diferenças relevantes entre clientes regulares e ocasionais, horários de pico e horários de menor movimento, além da relação entre tempo de espera e avaliação de responsividade.

A análise qualitativa foi realizada por meio de codificação temática manual das anotações de campo. Foram priorizados aspectos como formação e gestão de filas, organização do layout, comunicação entre equipe e clientes, reposição de produtos, tempo de preparo e entrega, além da identificação de gargalos operacionais.

A integração entre os dados quantitativos e qualitativos ocorreu por meio do cruzamento sistemático das informações, com ênfase nas dimensões do SERVPERF que apresentaram médias mais baixas. Essa triangulação buscou aumentar a robustez interpretativa dos resultados e permitir uma compreensão mais ampla dos problemas identificados.

Com base na análise integrada, as propostas de melhoria foram estruturadas por meio da ferramenta 5W2H, conforme [Miguel *et al.* \(2010\)](#). Essa ferramenta permite organizar ações de forma clara, indicando o que será feito, por que será feito, onde, quando, por quem, como e a que custo, contribuindo para a elaboração de recomendações práticas e viáveis para a realidade operacional da padaria.

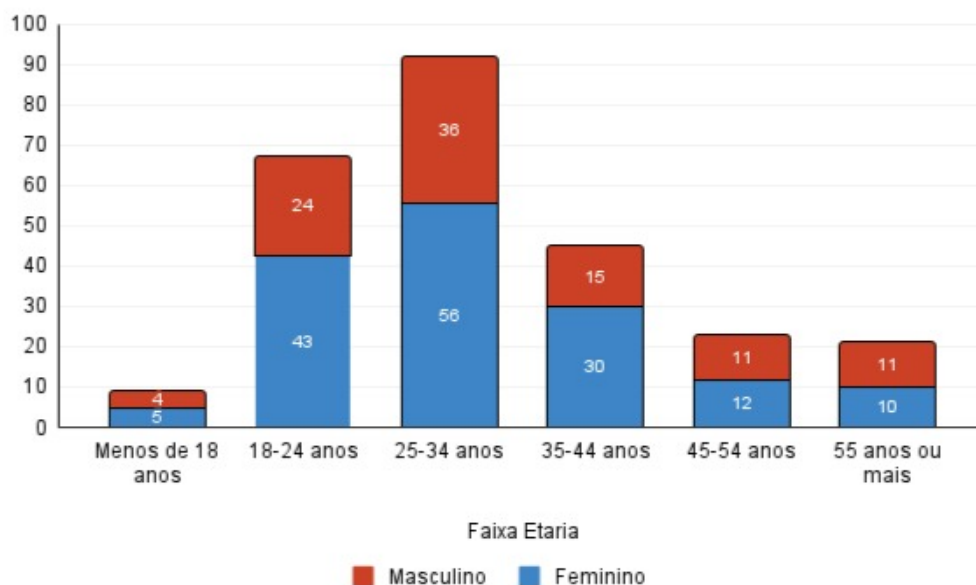
4 Resultados

4.1 Perfil dos respondentes

O questionário foi aplicado por meio de QR Code disponibilizado na padaria entre março e abril de 2026, em dias úteis e fins de semana, abrangendo diferentes turnos. Ao todo, 257 clientes responderam. Paralelamente, as autoras realizaram dez visitas ao estabelecimento para observar o fluxo de atendimento, registrar aspectos da operação e compreender nuances que um formulário fechado dificilmente captaria.

O perfil dos respondentes, apresentado na Figura 2, mostra predominância de público jovem adulto: a faixa de 25 a 34 anos foi a maior, com 92 pessoas (35,8%), seguida pela de 18 a 24 anos, com 67 respondentes (26,1%). Juntas, essas duas faixas representam mais de 60% da amostra. As mulheres foram maioria em todas as faixas etárias, somando 156 respondentes, ou 60,7% do total.

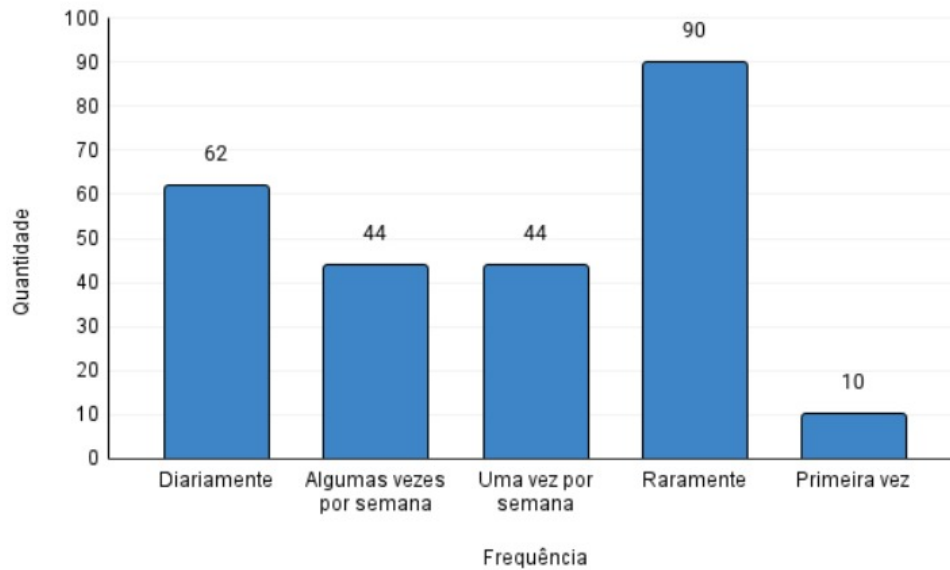
Figura 2 – Distribuição dos respondentes por faixa etária



Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

A frequência de visitas, apresentada na Figura 3, merece uma leitura um pouco mais cuidadosa. Isoladamente, o grupo que declarou ir raramente foi o maior, com 90 pessoas (35%), mas esse número precisa ser interpretado considerando que o questionário era respondido no momento da própria visita. O dado mais relevante para os objetivos deste estudo é outro: 62 clientes (24,1%) vão à padaria todos os dias, e outros 88 (34,2%) aparecem ao menos algumas vezes por semana. Ou seja, quase 60% da amostra já conhece bem o serviço e avalia o atendimento com base em experiências acumuladas, e não em uma primeira impressão.

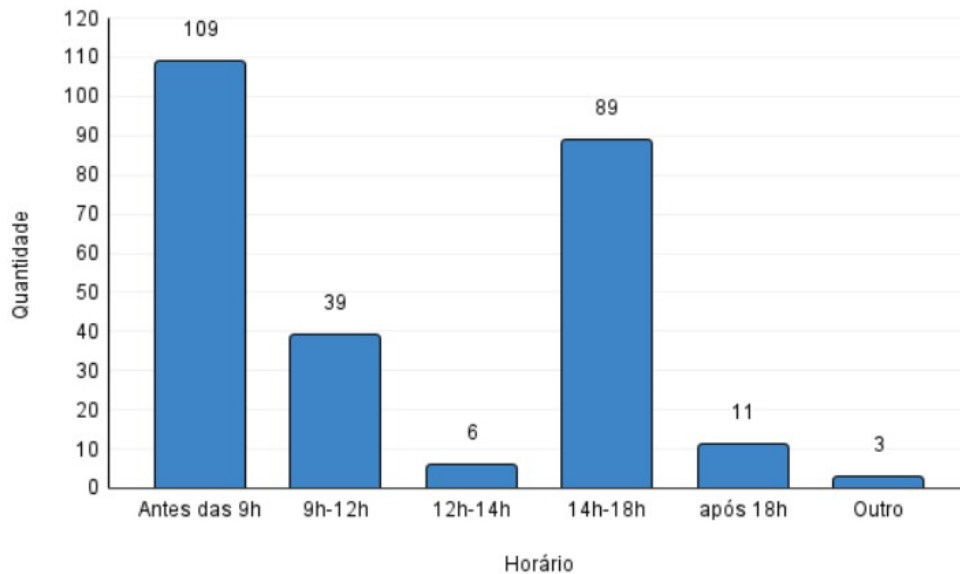
Figura 3 – Frequência de visita dos clientes à padaria



Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

Os horários de visita, apresentados na Figura 4, sugerem uma concentração importante da demanda. O período antes das 9h foi o mais citado, com 109 respostas (42,4%), e o intervalo entre 14h e 18h veio logo atrás, com 89 respostas (34,6%). Somados, esses dois turnos concentram cerca de 77% das visitas declaradas e coincidem exatamente com os períodos em que as observações diretas indicaram maior movimentação e maior pressão sobre a equipe. Do ponto de vista operacional, essa concentração revela um descompasso entre a chegada de clientes e a capacidade de atendimento, problema típico de gestão de filas e balanceamento de capacidade, conforme discutido por [Slack, Chambers e Johnston \(2010\)](#).

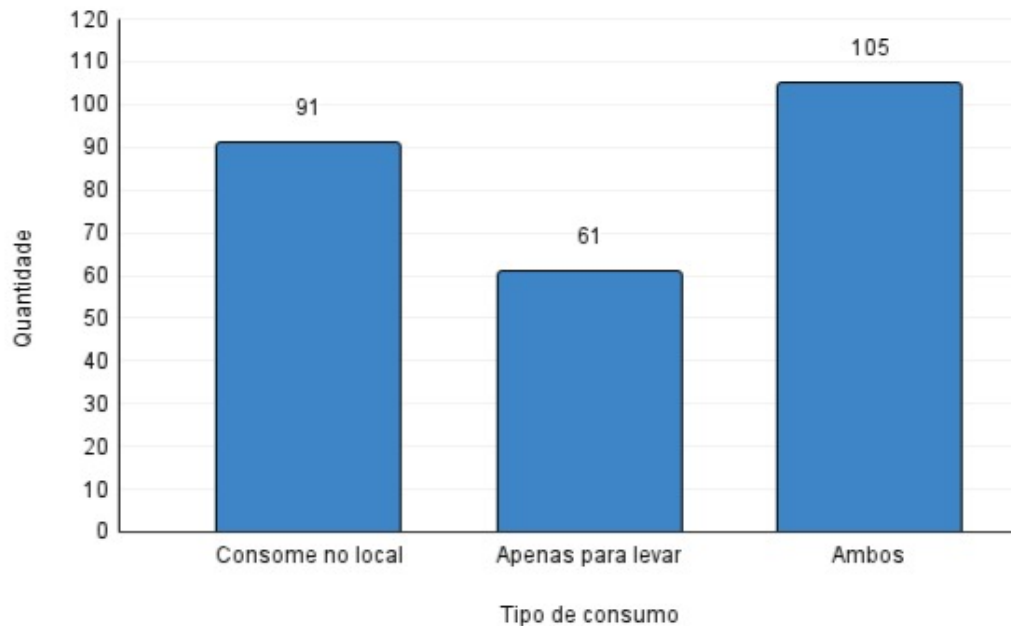
Figura 4 – Distribuição dos horários de visita à padaria



Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

A forma de consumo, apresentada na Figura 5, ajuda a completar essa leitura. Nessa pergunta, o respondente escolhia uma única opção entre três alternativas: “apenas para levar”, “consome no local” ou “ambos”, sendo esta última reservada a clientes que combinam as duas formas de consumo, na mesma visita ou em visitas diferentes. Assim, evita-se a necessidade de resposta múltipla, mantendo a pergunta comparável às demais. Apenas 61 clientes (23,7%) compram exclusivamente para levar; os outros 76,3% permanecem algum tempo dentro da padaria, seja consumindo no local, seja combinando as duas formas de consumo. Quando o cliente permanece no estabelecimento, sua avaliação deixa de envolver apenas o produto e passa a incluir também o tempo de espera, a organização do balcão, a atenção dos funcionários e a fluidez do atendimento, leitura coerente com Cronin e Taylor (1992), para quem a percepção de qualidade em serviços se constrói ao longo da experiência de contato com a operação.

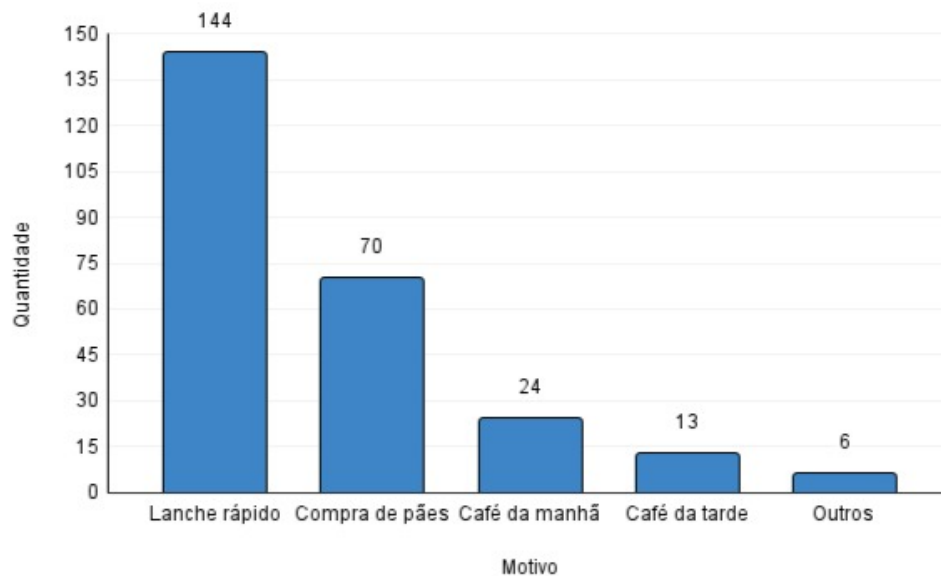
Figura 5 – Forma de consumo dos clientes na padaria



Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

Os motivos de visita, apresentados na Figura 6, reforçam que a padaria atende, ao mesmo tempo, perfis de consumo bastante distintos. O lanche rápido foi o motivo mais citado, com 144 respostas (56%), seguido pela compra de pães, indicada por 70 respondentes (27,2%). O café da manhã apareceu em 24 respostas (9,3%), e o café da tarde foi mencionado por 13 participantes (5,1%).

Figura 6 – Distribuição dos motivos de visita à padaria



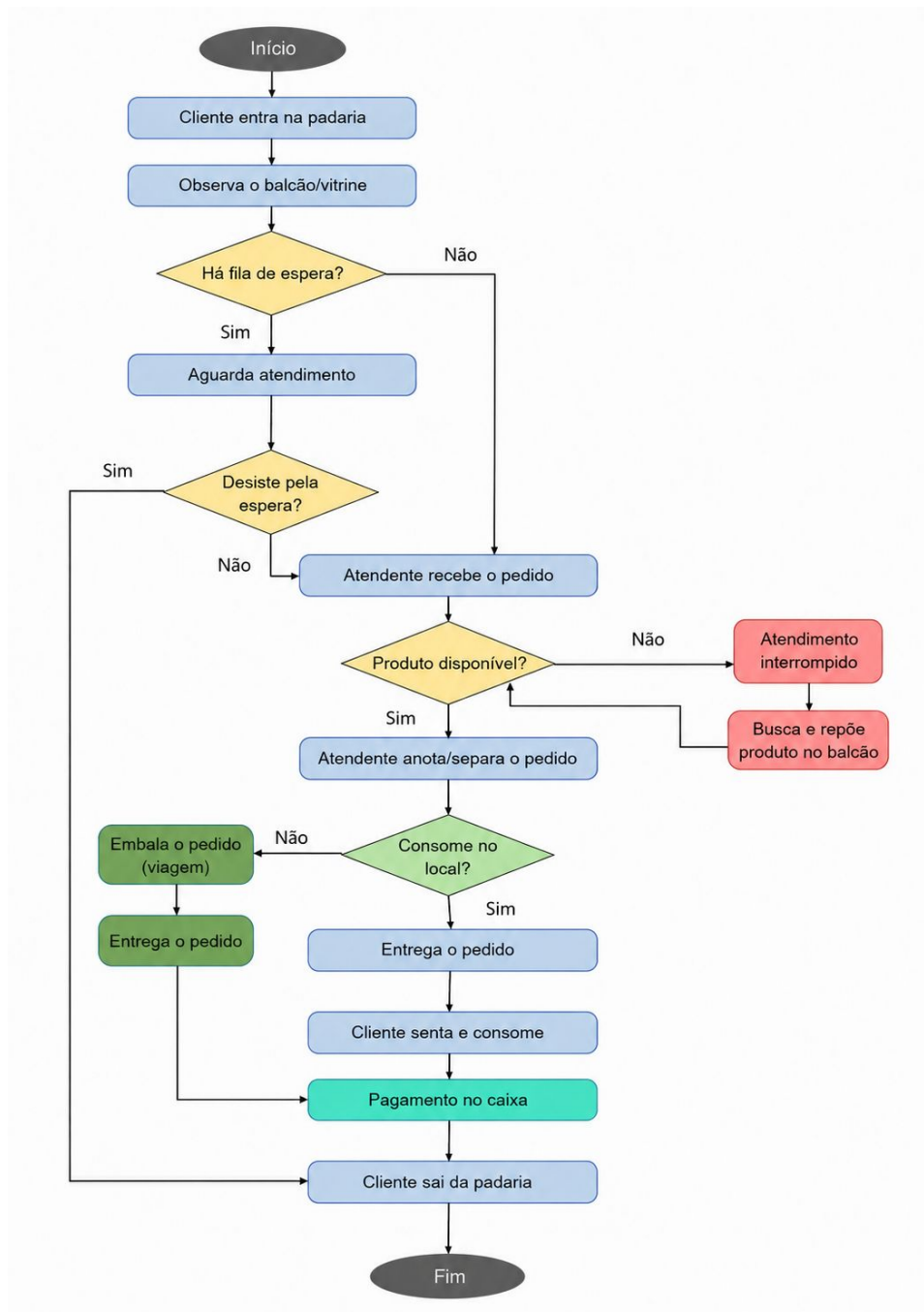
Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

Esse resultado mostra que o estabelecimento precisa atender, na mesma operação, clientes com expectativas bem diferentes entre si. Parte do público busca rapidez e conveniência, principalmente no consumo de lanches e na compra de pães; outra parte tende a permanecer mais tempo no ambiente, como costuma acontecer no café da manhã e no café da tarde. Essa combinação de ritmos aumenta a complexidade operacional do negócio e ajuda a explicar por que a organização do atendimento e a capacidade de resposta se tornam elementos centrais na avaliação da qualidade percebida.

4.1.1 Mapeamento do fluxo operacional

As dez sessões de observação de campo permitiram mapear o fluxo operacional do atendimento. A Figura 7, intitulada Fluxo operacional do atendimento da padaria, foi elaborada com base nessas observações e organizada de modo a evidenciar a sequência de etapas percorridas pelo cliente, as atividades paralelas da equipe e os pontos críticos do processo.

Figura 7 – Fluxo operacional do atendimento da padaria



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nas observações de campo (2026).

O atendimento começa com a entrada do cliente na padaria, que observa o balcão e a vitrine antes de avançar para o pedido. A partir daí, o fluxo se bifurca conforme a condição operacional do momento: quando não há fila, o cliente é atendido diretamente; quando há fila, ele a integra e aguarda. Nesse segundo caso, parte dos clientes pode desistir em razão do tempo de espera e deixar o estabelecimento sem consumir nada, o que representa perda direta para o negócio e reforça a importância de gerenciar bem o fluxo nos horários de maior movimento.

Tenha ou não esperado em fila, o cliente eventualmente chega ao atendente, que recebe

o pedido e verifica a disponibilidade do produto no balcão. Se o produto estiver disponível, o atendente anota e separa o pedido; caso contrário, o atendimento é interrompido: aciona-se o repositor, que busca e repõe o item no balcão, e só então o fluxo retoma a partir de uma nova verificação de disponibilidade. Essa interrupção foi identificada, nas observações de campo, como o principal gargalo operacional do processo, pois fragmenta o atendimento e aumenta o tempo de espera percebido pelos demais clientes na fila.

Com o pedido já separado, o fluxo se divide novamente conforme o tipo de consumo pretendido. Quem não vai consumir no local tem o pedido embalado para viagem, recebe a entrega no próprio balcão e segue para o pagamento no caixa. Quem decide consumir no local recebe o pedido, senta-se e faz a refeição no estabelecimento, dirigindo-se ao caixa apenas depois. Em ambos os casos, o pagamento ocorre ao final, e o cliente deixa a padaria, encerrando o fluxo de atendimento.

Essa estrutura deixa claro que o processo envolve decisões e ramificações que variam conforme o volume de clientes, a disponibilidade de produtos no balcão e o perfil de consumo de cada um. Os principais pontos de pressão operacional se concentram justamente na formação de filas nos horários de pico e na sobreposição entre atendimento e reposição de produtos, aspectos retomados na análise dos indicadores SERVPERF apresentada a seguir.

4.2 Análise estatística descritiva dos indicadores SERVPERF

A percepção de qualidade foi mensurada por meio de nove questões distribuídas entre as cinco dimensões do SERVPERF: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, garantia e empatia, respondidas em escala Likert de 1 a 5. Essas nove questões, já apresentadas no Quadro 2, na Seção 3.3, junto de sua dimensão correspondente, são retomadas na Tabela 1, que traz a descrição resumida, a média, a variância amostral, o desvio padrão e as notas mínima e máxima, com suas respectivas frequências, de cada indicador avaliado.

Tabela 1 – Descrição, média, variância amostral, desvio padrão e notas extremas dos indicadores

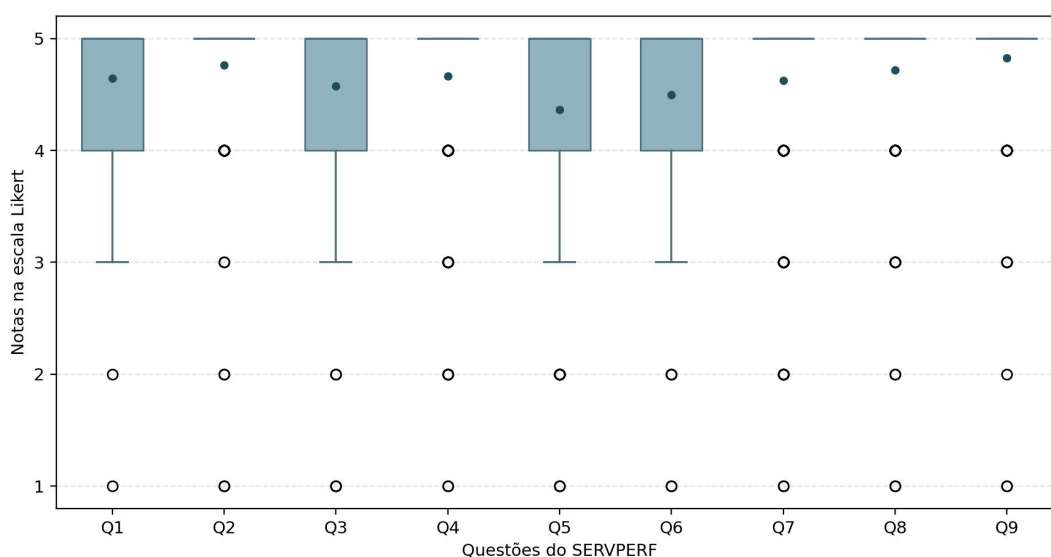
Questão	Descrição resumida	Média	Variância	Desvio padrão	Nota mínima (freq.)	Nota máxima (freq.)
Q1	Limpeza e organização do ambiente	4,646	0,425	0,652	1 (n=1; 0,4%)	5 (n=187; 72,8%)
Q2	Aparência dos produtos expostos	4,763	0,338	0,581	1 (n=2; 0,8%)	5 (n=208; 80,9%)
Q3	Cumprimento do tempo esperado de entrega	4,576	0,597	0,773	1 (n=3; 1,2%)	5 (n=182; 70,8%)
Q4	Regularidade da qualidade entregue	4,665	0,497	0,705	1 (n=2; 0,8%)	5 (n=195; 75,9%)
Q5	Rapidez no atendimento durante a fila	4,362	0,888	0,942	1 (n=3; 1,2%)	5 (n=158; 61,5%)
Q6	Agilidade na reposição de produtos no balcão	4,498	0,626	0,791	1 (n=2; 0,8%)	5 (n=167; 65,0%)
Q7	Educação e atenção dos funcionários	4,623	0,611	0,782	1 (n=2; 0,8%)	5 (n=195; 75,9%)
Q8	Sensação de higiene e segurança alimentar	4,720	0,413	0,643	1 (n=2; 0,8%)	5 (n=204; 79,4%)
Q9	Conveniência dos horários de funcionamento	4,825	0,293	0,542	1 (n=2; 0,8%)	5 (n=224; 87,2%)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

Nota: Notas mínima e máxima e respectivas frequências reconstituídas a partir das distribuições apresentadas nas Figuras 9 a 17.

A Figura 8 complementa essa leitura ao apresentar um boxplot da dispersão das notas em cada uma das nove questões, reconstituído a partir das distribuições de frequência detalhadas nas Figuras 9 a 17, na Seção 4.4. Observa-se que as questões Q1, Q3, Q5 e Q6 apresentam caixas de amplitude semelhante entre si, com o primeiro quartil situado em torno da nota 4 e o terceiro quartil na nota 5, enquanto as demais questões (Q2, Q4, Q7, Q8 e Q9) exibem caixas mais compactas, concentradas próximas à nota máxima, com destaque para a questão 9, cuja caixa é a mais estreita de todo o conjunto, coerente com seu menor desvio padrão (0,542, Tabela 1). De modo geral, o gráfico evidencia que a concentração das avaliações nas notas superiores da escala é a característica predominante, compartilhada pela maioria das questões. Chama atenção, no entanto, que a amplitude interquartil da questão 5 não se distingue visualmente das demais questões do mesmo grupo (Q1, Q3 e Q6); o que de fato evidencia sua maior dispersão em relação ao conjunto completo de respostas é o desvio padrão apresentado na Tabela 1, o maior entre todos os indicadores (0,942).

Figura 8 – Dispersão das notas atribuídas aos nove indicadores do SERVPERF (boxplot)



Fonte: Elaborado pelas autoras (2026), a partir da reconstituição dos dados de frequência das Figuras 9 a 17.

De modo geral, os números indicam uma satisfação bastante alta com o serviço: todas as médias ficaram acima de 4,3 em uma escala de 1 a 5. A questão 5, sobre a rapidez do atendimento durante a fila, teve a menor média (4,362) e também o maior desvio padrão (0,942) de todo o questionário; já a questão 9, sobre os horários de funcionamento, obteve a maior média (4,825). A diferença entre esses dois extremos não chega a meio ponto, apenas 0,463, o que já sugere que, mesmo no item mais criticado, a avaliação continua sendo favorável. Ainda assim, vale explicar melhor o que essa constatação significa na prática, e não apenas repetir que os números são positivos.

Dizer que o estabelecimento ainda recebe avaliações positivas não quer dizer que não

existam problemas na responsividade; quer dizer que a nota 4,362 está mais próxima do topo da escala do que do meio, e que a insatisfação, quando aparece, costuma ser pontual: concentrada em determinados horários e situações, e não espalhada por toda a experiência de atendimento. Essa diferença importa porque muda o tipo de intervenção necessária. Não se trata de repensar o atendimento como um todo, e sim de corrigir uma inconsistência operacional específica, o que é mais tratável do ponto de vista prático, como fica mais claro na análise da dimensão responsividade (Seção 4.4.3).

Os itens de tangibilidade e de empatia foram os que mostraram maior consistência nas respostas. A questão 9, sobre os horários de funcionamento, teve não apenas a maior média do questionário (4,825), mas também o menor desvio padrão (0,542). A aparência dos produtos no balcão também foi bem avaliada, com média de 4,763 e desvio padrão de 0,581, resultado semelhante ao da percepção de higiene e segurança alimentar. Esse padrão sugere que os aspectos ligados à estrutura física e a rotinas já consolidadas tendem a ser percebidos de forma mais estável pelos clientes, ao contrário do que ocorre em momentos que dependem diretamente da coordenação da equipe em tempo real.

É justamente na responsividade que se concentram os principais pontos de atenção. A questão 5 teve a menor média e o maior desvio padrão do questionário; a questão 6, sobre reposição de produtos no balcão, teve o segundo maior desvio padrão (0,791). Essa variação indica que a inconsistência não está restrita ao atendimento em si, mas alcança também a disponibilidade dos produtos nos momentos de maior movimento. Para [Juran \(1988\)](#), esse tipo de oscilação costuma indicar a presença de causas especiais no processo, falhas pontuais e identificáveis, e não uma característica estrutural do serviço, que precisam ser reconhecidas e corrigidas.

Ainda assim, padronizar processos nem sempre é suficiente para resolver esse tipo de problema, sobretudo em um serviço como o de uma padaria, no qual boa parte da variabilidade decorre de fatores humanos e situacionais difíceis de controlar por completo ([Zeithaml; Bitner; Gremler, 2000](#)). Vale levantar aqui algumas hipóteses explicativas para a oscilação observada na responsividade, com a ressalva de que nenhuma delas foi testada estatisticamente neste trabalho: devem ser lidas como possibilidades a investigar, não como conclusões. Uma primeira hipótese é que funcionários diferentes, em turnos diferentes, atendem em ritmos diferentes, o que por si só já introduz variação nos tempos observados. Outra possibilidade é que a demanda diária oscile mais do que o dimensionamento fixo da equipe consegue acompanhar, deixando dias com pessoal suficiente e outros com equipe aquém do volume de clientes. Há ainda a hipótese de que falte um critério claro de prioridade para os momentos em que o mesmo funcionário precisa, ao mesmo tempo, atender no balcão e repor produtos. Nenhuma dessas explicações pode ser confirmada apenas com os dados coletados, mas todas apontam para o mesmo lugar: a solução para a responsividade dificilmente estará em um único ajuste, e sim na combinação entre padronização de rotinas, escalonamento de equipe e monitoramento contínuo, combinação retomada no plano de ação da Seção 4.5.

Esse resultado dialoga com o que Cronin e Taylor (1992) descrevem sobre serviços de alto contato, nos quais a percepção de qualidade se constrói a partir de uma sucessão de pequenas ações durante o atendimento, e não de um único momento isolado. Aproxima-se também da discussão sobre espera percebida já apresentada na Seção 2.5: tanto para Maister (1984) quanto para autores que revisitaram o tema mais recentemente, como Hui e Tse (1996) e Bielen e Demoulin (2007), a sensação de demora tende a aumentar quando o cliente percebe interrupções, desorganização ou ausência de sinalização sobre o andamento da fila, cenário que se aproxima do observado nos horários de pico da padaria estudada.

4.3 Análise cruzada entre dados demográficos e percepção de qualidade

Com os resultados gerais em mãos, o passo seguinte foi verificar se a percepção de qualidade varia conforme o perfil do cliente. Para isso, cruzaram-se variáveis demográficas e de consumo com as notas atribuídas nas questões do SERVPERF, com foco nos itens de maior variabilidade. A Tabela 2 sintetiza as médias por grupo nos indicadores mais críticos.

Tabela 2 – Médias por perfil demográfico nos indicadores críticos de responsividade e empatia

Perfil	Q5 – Rapidez	Q6 – Reposição	Q9 – Horários	Média geral
Feminino	4,28	4,41	4,79	4,49
Masculino	4,45	4,58	4,87	4,63
18–24 anos	4,18	4,35	4,71	4,41
25–34 anos	4,29	4,44	4,80	4,51
55 anos ou mais	4,61	4,72	4,93	4,75
Visitas diárias	4,51	4,63	4,88	4,67
Algumas vezes por semana	4,07	4,29	4,76	4,37
Consome no local / ambos	4,31	4,46	4,82	4,53
Apenas para levar	4,49	4,61	4,85	4,65

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

A questão 5 segue sendo a mais crítica também nessa análise por subgrupos: além de ter a menor média (4,362) e a maior variabilidade (desvio padrão de 0,942) no conjunto geral, é justamente nela que aparecem as maiores diferenças entre perfis de cliente. Ainda assim, mesmo o valor mais baixo entre os grupos analisados permanece bem acima do ponto central da escala, o que reforça a leitura já apresentada na Seção 4.2: os dados não indicam insatisfação generalizada, mas uma experiência de atendimento que varia mais para uns públicos do que para outros.

A análise por faixa etária revela algumas tendências que merecem atenção, embora não tenham passado por teste de significância estatística. Os clientes entre 18 e 24 anos registraram a menor média na questão sobre rapidez no atendimento (4,18), seguidos pelos respondentes de 25 a 34 anos (4,29); no outro extremo, os clientes com 55 anos ou mais apresentaram médias

consistentemente mais altas. Uma leitura possível, alinhada a [Maister \(1984\)](#) e a [Hui e Tse \(1996\)](#), é que clientes mais habituados ao estabelecimento desenvolvem maior familiaridade com seus ritmos e, por isso, tendem a tolerar melhor variações pontuais no atendimento. É uma hipótese razoável, mas que precisa ser tratada com cautela: os dados disponíveis não permitem confirmá-la.

Algo parecido aparece quando se compara a frequência de visita: clientes que vão à padaria diariamente avaliaram a rapidez do atendimento de forma mais favorável (média 4,51) do que aqueles que visitam o estabelecimento algumas vezes por semana (média 4,07). Uma explicação plausível é que os frequentadores mais assíduos já conhecem os horários de maior movimento e ajustam suas visitas para evitá-los, enquanto clientes menos regulares correm mais risco de chegar em um momento de congestionamento e, por consequência, formar uma percepção mais crítica sobre a rapidez do atendimento. Como no caso anterior, essa diferença não foi verificada por testes estatísticos formais e deve ser lida como tendência observacional, não como resultado conclusivo.

Quanto à forma de consumo, os clientes que permanecem no local ou adotam consumo híbrido avaliaram a responsividade de maneira um pouco mais crítica do que aqueles que comprem apenas para levar, o que faz sentido à luz de [Cronin e Taylor \(1992\)](#): quem permanece no ambiente simplesmente tem mais tempo para observar o fluxo do balcão, a organização da fila, a reposição dos produtos e as eventuais variações do serviço.

No conjunto, o cruzamento dos dados sugere que alguns perfis de cliente tendem a ser mais críticos nos aspectos operacionais do atendimento: consumidores mais jovens, respondentes do sexo feminino, frequentadores não diários e clientes que permanecem no local. Essas diferenças não foram verificadas estatisticamente, mas ainda assim oferecem subsídios relevantes para priorizar as ações de melhoria propostas mais adiante.

4.4 Análise dos aspectos críticos dos indicadores propostos

A análise dos indicadores propostos ajuda a entender como os clientes percebem os principais atributos do serviço prestado pela padaria. A interpretação foi organizada conforme as cinco dimensões do SERVPERF: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, garantia e empatia. Essa estrutura segue a proposta de [Cronin e Taylor \(1992\)](#), voltada ao desempenho percebido, e dialoga com as dimensões clássicas de qualidade em serviços apresentadas por [Parasuraman et al. \(1988\)](#).

Embora os resultados gerais indiquem satisfação elevada, a leitura por dimensão revela diferenças que não aparecem quando se olha apenas para a média geral. Tangibilidade, garantia e empatia tiveram avaliações mais estáveis, enquanto a responsividade concentrou os principais pontos de atenção. Essa distinção importa porque separa o que já está consolidado do que ainda exige intervenção operacional.

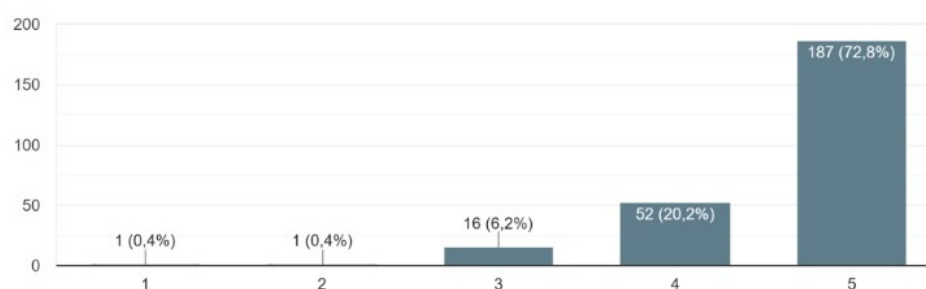
Antes de entrar em cada dimensão separadamente, vale destacar que elas não funcionam

de forma isolada na experiência do cliente. A responsividade tende a ser especialmente sensível em contextos de alta rotatividade como o de uma padaria, justamente por expressar a percepção de agilidade e atenção, atributos que se deterioram rapidamente assim que o fluxo operacional encontra algum gargalo. Quando ela é percebida como baixa, é razoável supor que as demais dimensões passem a ser avaliadas com maior rigor: um cliente que tenha esperado mais do que o previsto na fila, por exemplo, poderia chegar ao balcão mais atento a outros detalhes, como um produto fora do lugar ou um funcionário pouco comunicativo. Essa hipótese de efeito cruzado entre dimensões não foi testada estatisticamente neste estudo; os dados coletados não permitem confirmar se um cliente insatisfeito com a fila de fato avalia pior as demais dimensões. Ainda assim, essa interpretação é consistente com a ideia de Zeithaml, Bitner e Gremler (2000) de que a percepção de qualidade em serviços se constrói de forma cumulativa ao longo de toda a experiência de contato, e ajuda a entender por que pequenas falhas na responsividade podem ter peso desproporcional na leitura geral do atendimento.

4.4.1 Dimensão tangibilidade

A tangibilidade reúne os elementos físicos e visíveis do serviço, como limpeza, organização, aparência dos produtos, conservação do ambiente e apresentação do balcão. Em serviços alimentícios, esses aspectos funcionam como sinais imediatos de qualidade, pois influenciam a percepção de higiene, segurança e cuidado antes mesmo do consumo (Zeithaml; Bitner; Gremler, 2000).

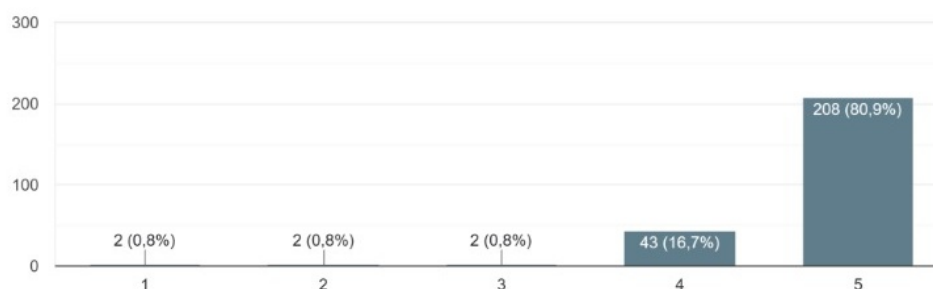
Figura 9 – A padaria está sempre limpa e organizada?



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados da Figura 9 indicam desempenho favorável quanto à limpeza e à organização do ambiente. Houve concentração expressiva de respostas nos níveis superiores da escala, com apenas 0,8% de avaliações nos dois primeiros níveis. Isso demonstra que a padaria possui uma boa base física que contribui positivamente para a percepção inicial de qualidade pelos clientes.

Figura 10 – Os produtos expostos têm boa aparência/visual?



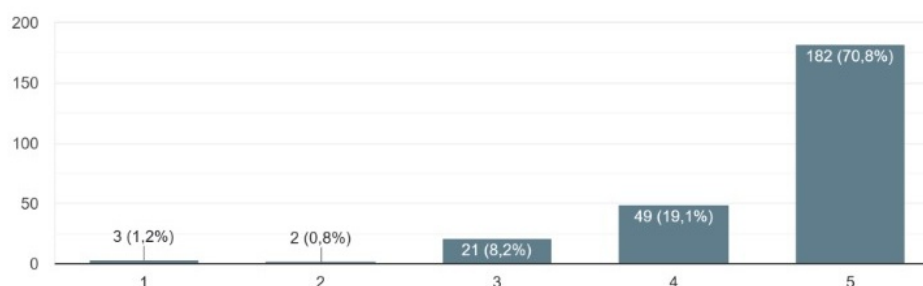
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A aparência dos produtos expostos também foi um ponto forte, com 80,9% das respostas no nível máximo da escala, conforme apresentado na Figura 10. Esses achados reforçam que a vitrine e a disposição dos produtos transmitem frescor e cuidado. Como observam [Slack, Chambers e Johnston \(2010\)](#), a apresentação dos recursos físicos influencia diretamente a forma como o consumidor interpreta a eficiência e a confiabilidade da operação. Ainda assim, a tangibilidade exige manutenção contínua, especialmente nos horários de pico, quando o fluxo intenso pode comprometer rapidamente a organização do balcão e a limpeza das mesas.

4.4.2 Dimensão confiabilidade

A confiabilidade corresponde à capacidade de entregar o serviço de maneira correta, previsível e consistente. No caso da padaria, essa dimensão envolve cumprir o tempo esperado dos pedidos, manter a regularidade dos produtos e oferecer ao cliente uma experiência semelhante em diferentes visitas. Essa interpretação se aproxima da ideia de qualidade como adequação ao uso, discutida por [Juran \(1988\)](#).

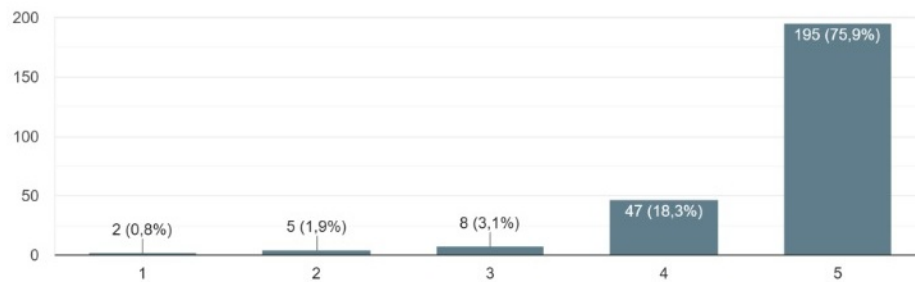
Figura 11 – Os pedidos são entregues no tempo esperado?



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A Figura 11 mostra que a entrega dos pedidos no tempo esperado foi avaliada de forma majoritariamente positiva, com 70,8% de respostas no nível máximo da escala, média de 4,665 e desvio padrão de 0,705. Esse resultado sugere que, para grande parte dos clientes, a padaria consegue atender dentro de um tempo considerado aceitável.

Figura 12 – A padaria entrega sempre a mesma qualidade?



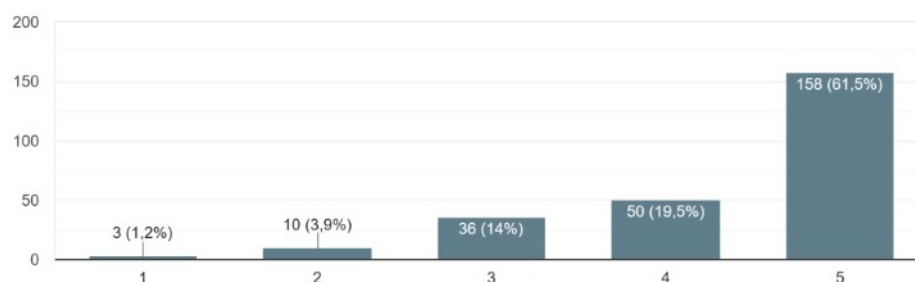
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A regularidade da qualidade dos produtos e serviços, apresentada na Figura 12, também obteve bom resultado, com 75,9% de avaliações no nível 5 e média de 4,576. Apesar do desempenho elevado, os dados sugerem alguma variabilidade operacional, principalmente quando a demanda aumenta e a equipe precisa conciliar atendimento, cobrança, montagem de pedidos e reposição de produtos. Assim, a confiabilidade pode ser considerada positiva, mas diretamente conectada à responsividade: quando a fila cresce ou a reposição atrasa, o cliente tende a perceber menor previsibilidade no serviço.

4.4.3 Dimensão responsividade

A responsividade representa a disposição e a capacidade da equipe de atender rapidamente, responder às necessidades do cliente e solucionar interrupções durante o processo. No contexto analisado, essa dimensão é particularmente relevante porque o atendimento ocorre em ambiente de alta circulação, com picos de demanda concentrados antes das 9h e entre 14h e 18h.

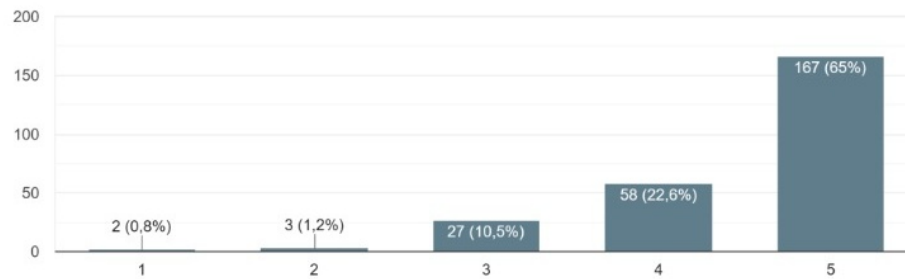
Figura 13 – A padaria atende rapidamente quando há fila?



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A Figura 13 evidencia o principal ponto crítico entre os indicadores avaliados. A rapidez no atendimento durante a fila apresentou a menor média do questionário, 4,362, e o maior desvio padrão, 0,942. Embora a avaliação geral permaneça positiva, a maior dispersão das respostas indica que parte dos clientes vivencia uma experiência menos estável, especialmente nos momentos de maior movimento.

Figura 14 – Os produtos do balcão são repostos rapidamente quando acabam?



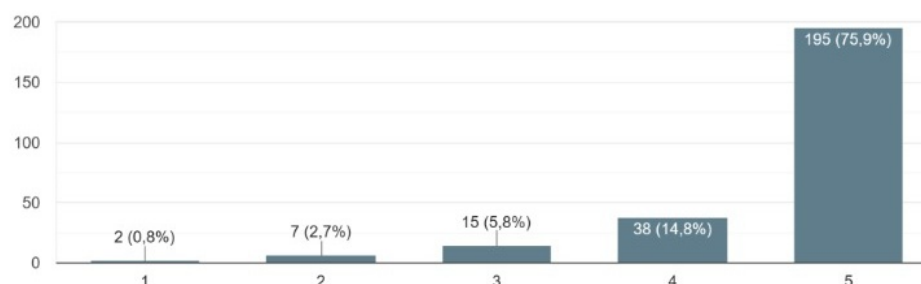
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A reposição dos produtos no balcão, apresentada na Figura 14, também revelou variabilidade relevante, com média de 4,498 e desvio padrão de 0,791. Esse resultado reforça que o problema não se caracteriza como insatisfação generalizada, mas como inconsistência operacional. Parte dos clientes avalia a responsividade de forma muito positiva, enquanto outra parte percebe demora, interrupções no atendimento ou falta momentânea de produtos. As observações de campo ajudam a explicar essa variação: nos horários de pico, os funcionários alternavam entre atendimento, cobrança e reposição sem sequência claramente definida, reduzindo a fluidez da fila. Para Juran (1988), esse tipo de variabilidade sugere causas especiais no processo, que devem ser identificadas e tratadas por meio de padronização. Além disso, Maister (1984) destaca que filas sem avanço visível ou com aparência de desorganização tendem a parecer mais longas para o cliente.

4.4.4 Dimensão garantia

A garantia está relacionada à capacidade dos funcionários e do ambiente de transmitir confiança, segurança e competência ao cliente. Essa dimensão inclui educação no atendimento, postura profissional, domínio sobre os produtos e percepção de cuidado com a higiene. Em serviços de alto contato, tais elementos têm peso direto na avaliação global porque são percebidos durante a própria execução do serviço (Zeithaml; Bitner; Gremler, 2000).

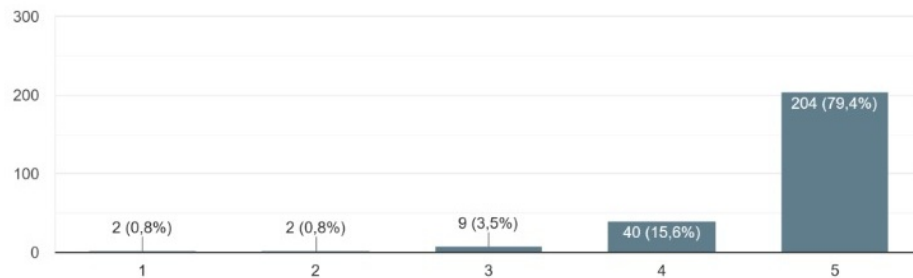
Figura 15 – Os funcionários são educados e atenciosos?



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A Figura 15 evidencia desempenho favorável na percepção sobre educação e atenção dos funcionários. Esse indicador registrou 75,9% das respostas no nível máximo da escala, média de 4,623 e desvio padrão de 0,782. O resultado indica que a postura da equipe é reconhecida positivamente pelos clientes, ainda que a dispersão revele alguma variação na experiência de atendimento.

Figura 16 – Os alimentos passam sensação de higiene e segurança?



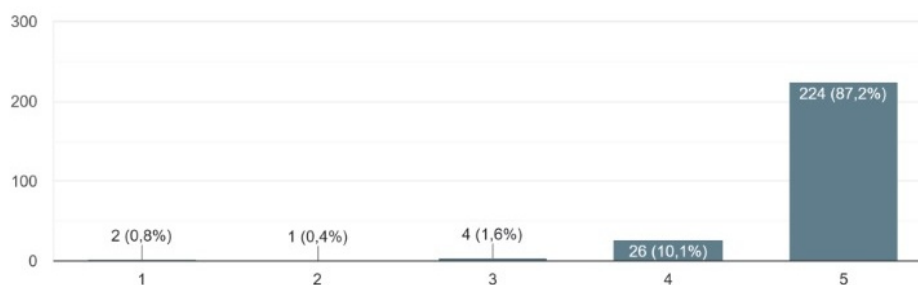
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A percepção de higiene e segurança alimentar, apresentada na Figura 16, também foi elevada, com 79,4% de respostas no nível 5 e desvio padrão de 0,643. Esse desempenho é especialmente importante em uma padaria, pois a confiança na manipulação e conservação dos alimentos é condição básica para a compra e para o retorno ao estabelecimento. A garantia também atua como elemento moderador da espera: quando o cliente percebe atenção, cuidado e competência, tende a tolerar melhor pequenas demoras. Essa relação é coerente com Cronin e Taylor (1992), que destacam que a percepção de qualidade em serviços resulta do conjunto da experiência de contato. Dessa forma, a garantia representa um ponto forte a ser preservado, sobretudo nos horários de pico.

4.4.5 Dimensão empatia

A empatia avalia o quanto o serviço considera as necessidades dos clientes, seja por meio de atenção individualizada, flexibilidade, familiaridade no atendimento ou adequação da operação à rotina do público. Em padarias de bairro, essa dimensão aparece tanto nas interações pessoais quanto na conveniência dos horários de funcionamento.

Figura 17 – Os horários de funcionamento da padaria são convenientes para os clientes?



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

No instrumento aplicado, a empatia foi medida principalmente pela conveniência dos horários. Como mostra a Figura 17, esse foi o indicador com melhor desempenho em todo o questionário: média de 4,825 e desvio padrão de 0,542. O resultado sugere forte alinhamento entre o funcionamento da padaria e a rotina dos clientes, favorecendo a recorrência das visitas e a fidelização.

Entretanto, essa dimensão foi captada de forma limitada pelo questionário. Aspectos como reconhecimento de clientes habituais, personalização do atendimento, escuta ativa e adaptação a necessidades específicas não foram mensurados diretamente. As observações de campo indicaram que esses elementos existem em algumas interações, especialmente com clientes frequentes, mas ainda poderiam ser desenvolvidos de maneira mais intencional pela equipe.

Em síntese, o único indicador aplicado à dimensão empatia, referente à conveniência dos horários de funcionamento, apresentou avaliação positiva. Isso não permite, contudo, afirmar que a dimensão empatia como um todo tenha sido avaliada de forma abrangente, uma vez que aspectos centrais discutidos na literatura, como reconhecimento de clientes habituais, personalização do atendimento e acolhimento, não foram mensurados pelo instrumento. Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar os itens associados a essa dimensão, incorporando perguntas sobre atenção personalizada e percepção de acolhimento. Para a gestão da padaria, o desafio é transformar os comportamentos empáticos observados pontualmente nas visitas de campo em prática consistente de atendimento.

4.5 Plano de ação 5W2H

Com os principais problemas já identificados, tanto pelos dados do SERVPERF quanto pelas observações diretas no estabelecimento, o passo seguinte foi organizar as propostas de melhoria de forma que pudessem realmente sair do papel. Para isso, utilizou-se o 5W2H, ferramenta que transforma diagnóstico em plano de ação ao definir, para cada intervenção, o que será feito, por quê, onde, quando, por quem, como e quanto vai custar. Em microempresas com gestão informal e recursos limitados, essa estrutura ajuda porque elimina ambiguidades na hora

de colocar as ações em prática (Sena, 2023).

Tabela 3 – Plano de ação 5W2H

Ação	Justificativa	Prazo	Responsável	Custo estimado
Escalonamento da equipe nos horários de pico	Q5 registrou menor média (4,362) e maior desvio padrão (0,942); realocar funcionário adicional para garantir ao menos dois atendentes antes das 9h e entre 14h e 18h.	Imediato; primeira semana	Gestão da padaria	Sem custo com redistribuição interna; contratação temporária de R\$800–R\$1.200/mês
Rotina de reposição de produtos no balcão	Q6 apresentou segundo maior desvio padrão (0,791); designar responsável por turno, checar itens a cada 30 minutos e antecipar reposição antes dos picos.	Imediato; primeira semana	Funcionário responsável por turno	Baixo custo; impressão de checklist inferior a R\$10
Capacitação da equipe em atendimento	Visitas de campo identificaram variações de postura e comunicação; realizar duas sessões com foco em comunicação ativa, postura e trabalho em equipe.	Curto prazo; até 30 dias	Gestão e atendentes	Sem custo interno; profissional externo de R\$300–R\$600 por sessão
Sinalização do banheiro	Ausência de sinalização gera desconforto em clientes de primeira visita; instalar placa ou adesivo visível e incluir verificação no checklist diário.	Curto prazo; até 15 dias	Gestão da padaria	R\$20–R\$80
Monitoramento dos indicadores	Reaplicar o SERVPERF a cada três meses, cronometrar atendimento em dias de pico e registrar reclamações espontâneas por categoria.	Médio prazo; revisão mensal	Gestão ou funcionário designado	Sem custo relevante

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

As duas primeiras ações atuam diretamente sobre o ponto mais frágil da operação: a responsividade nos horários de pico. As ações seguintes, de capacitação e sinalização, tratam de aspectos que o questionário sozinho não capturaria com a mesma clareza, mas que as visitas de campo tornaram evidentes. Por fim, a ação de monitoramento fecha o ciclo de melhoria, permitindo verificar, ao longo do tempo, se as intervenções realmente produzem os resultados esperados.

4.6 Proposta de melhoria e indicadores de acompanhamento

A leitura integrada dos dados sugere que a padaria não tem um problema de produto. As dimensões ligadas à tangibilidade, à confiabilidade e à empatia foram bem avaliadas e com baixa dispersão. O desafio observado está, na verdade, no processo operacional: nos momentos de pico, o fluxo de atendimento mostra sinais de descompasso entre a chegada de clientes e a capacidade disponível de atendimento. Do ponto de vista da Engenharia de Produção, essa leitura se aproxima de um problema clássico de balanceamento entre capacidade instalada e variação de demanda em sistemas de serviços (Slack; Chambers; Johnston, 2010).

A intervenção de maior impacto esperado é o escalonamento da equipe. Garantir dois atendentes simultaneamente no balcão nos turnos de maior movimento, antes das 9h e entre 14h e 18h, reduz o tempo objetivo de espera, ao distribuir melhor a carga de trabalho. Como destaca

Maister (1984), a percepção de demora diminui quando o cliente vê o serviço sendo conduzido com organização e atenção, mesmo que o tempo real não mude de forma tão significativa.

A rotina de reposição atua sobre um gargalo adjacente: quando um item acaba, o atendente precisa interromper o que está fazendo para buscar reposição. Criar uma responsabilidade fixa para essa tarefa, com checagens periódicas e antecipação nos horários críticos, é uma solução barata e com impacto direto na fluidez do atendimento, padronização que se aproxima dos princípios de estabilidade de processos discutidos por Deming (1986).

A capacitação e a sinalização são ações menos urgentes, mas não menos relevantes. As variações de postura e comunicação observadas em campo afetam a dimensão garantia do SERVPERF e podem afetar também a empatia, ainda que esta não tenha sido medida de forma abrangente pelo instrumento aplicado. Cronin e Taylor (1992) apontam que, em serviços de alto contato, esses aspectos pesam de forma relevante na avaliação global do cliente.

Para que essas intervenções gerem resultado de fato, é preciso acompanhá-las com indicadores que permitam ver o progresso e identificar retrocessos antes que virem problemas consolidados. A Tabela 4 apresenta as metas propostas para os principais indicadores, considerando os resultados atuais e um horizonte de seis meses.

Tabela 4 – Indicadores de acompanhamento das melhorias propostas

Indicador	Situação atual	Meta em 6 meses	Instrumento de medição
Média da Q5 – rapidez no atendimento	4,362	$\geq 4,60$	Reaplicação do SERVPERF
Desvio padrão da Q5	0,942	$\leq 0,70$	Reaplicação do SERVPERF
Média da Q6 – reposição de produtos	4,498	$\geq 4,70$	Reaplicação do SERVPERF

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

As metas foram definidas de forma conservadora, levando em conta as limitações operacionais de um estabelecimento de pequeno porte e a natureza incremental das intervenções propostas. A reaplicação do SERVPERF a cada três meses oferece um mecanismo de avaliação que a própria padaria consegue conduzir sem apoio externo. Já a cronometragem do tempo de espera em dias de pico complementa a perspectiva subjetiva do questionário com uma medida mais objetiva do fluxo operacional.

De modo mais amplo, este trabalho mostra como a Engenharia de Produção pode contribuir de forma concreta para pequenos negócios. Ferramentas relativamente simples, como o SERVPERF para ouvir o cliente, o fluxograma para enxergar o processo, o 5W2H para organizar ações e indicadores básicos para acompanhar resultados, já são suficientes para produzir um diagnóstico preciso e um plano de melhoria viável, desde que aplicadas de forma articulada.

5 Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo analisar o tempo de espera e a qualidade do atendimento em uma padaria de pequeno porte localizada em João Monlevade–MG, a fim de identificar gargalos no processo de serviço e propor melhorias baseadas em princípios da gestão da qualidade. Para atingir esse objetivo, foram combinadas observações diretas do fluxo de atendimento, aplicação de questionário estruturado com base no modelo SERVPERF e análise descritiva dos dados coletados junto aos clientes.

Cabe destacar que, neste trabalho, a eficiência operacional foi analisada de forma qualitativa, por meio do mapeamento do fluxo de atendimento e da identificação de gargalos a partir das observações de campo, e não por meio de indicadores quantitativos de desempenho. Essa limitação metodológica é retomada adiante, na proposta de agenda para pesquisas futuras.

Os resultados obtidos permitem responder à questão de pesquisa proposta. O tempo de espera e os gargalos operacionais afetam a qualidade percebida de forma mais intensa nos horários de maior movimento, especialmente quando o fluxo de atendimento apresenta descompassos nos períodos de maior chegada de clientes. Embora a avaliação geral da padaria tenha sido positiva, com médias superiores a 4,3 nos indicadores do SERVPERF, a dimensão responsividade apresentou a menor média e a maior variabilidade, indicando que a experiência dos clientes com a rapidez do atendimento não ocorre de maneira uniforme.

Em relação ao primeiro objetivo específico, o mapeamento do fluxo operacional permitiu identificar etapas críticas do atendimento. As observações de campo evidenciaram maior pressão sobre a equipe nos períodos anteriores às 9h e entre 14h e 18h, quando o volume de clientes aumenta e as tarefas de atendimento, cobrança e reposição tendem a se sobrepôr. Essa sobreposição de atividades compromete a fluidez do processo e contribui para a formação de filas e interrupções no atendimento.

Quanto ao segundo objetivo específico, a mensuração da percepção dos clientes por meio do SERVPERF mostrou que a padaria apresenta desempenho satisfatório nas dimensões tangibilidade, garantia e empatia. A limpeza e organização do ambiente, a aparência dos produtos, a cordialidade dos funcionários, a percepção de higiene e a conveniência dos horários foram aspectos bem avaliados pelos respondentes. Esses resultados indicam que a padaria possui pontos fortes consolidados na experiência oferecida ao cliente.

O terceiro objetivo específico consistia em identificar os principais gargalos operacionais e suas causas-raiz. A triangulação entre os dados quantitativos e as observações diretas apontou três fatores centrais: concentração da demanda em horários específicos, equipe reduzida nos períodos de pico e ausência de uma rotina estruturada para reposição dos produtos no balcão. Esses elementos aumentam a variabilidade do atendimento e explicam a menor avaliação da responsividade em comparação às demais dimensões.

Em relação ao quarto objetivo específico, a análise cruzada entre dados demográficos e

percepção de qualidade permitiu priorizar os problemas mais relevantes. Os clientes mais jovens, as mulheres, os frequentadores não diários e aqueles que consomem no local apresentaram maior sensibilidade aos aspectos operacionais do serviço, especialmente ao tempo de espera e à disponibilidade de produtos. Esse resultado demonstra que as ações de melhoria devem considerar não apenas a média geral de satisfação, mas também os perfis mais afetados pelos gargalos identificados.

O quinto objetivo específico foi atendido por meio da proposição de ações de melhoria organizadas pela ferramenta 5W2H. Foram sugeridas intervenções voltadas ao escalonamento da equipe nos horários de pico, à criação de uma rotina estruturada de reposição dos produtos, à capacitação dos atendentes, à instalação de sinalização para o banheiro e ao monitoramento contínuo dos indicadores de qualidade e tempo de espera. As medidas propostas priorizam baixo custo, viabilidade operacional e aderência à realidade de um pequeno estabelecimento.

Assim, conclui-se que o principal desafio da padaria não está relacionado à qualidade dos produtos ou à aceitação geral do serviço, mas à estabilidade do processo de atendimento nos momentos de maior demanda. A melhoria da responsividade depende de maior organização do fluxo, distribuição adequada das tarefas e acompanhamento sistemático dos indicadores de qualidade e atendimento. Ao reduzir a variabilidade do processo operacional, a padaria tende a melhorar tanto o tempo real de espera quanto a percepção do cliente durante a experiência de consumo.

Como limitação, destaca-se que o estudo foi conduzido em apenas um estabelecimento, com amostragem por conveniência e em um período específico de coleta. Dessa forma, os resultados não devem ser generalizados para todas as padarias de pequeno porte, embora ofereçam evidências úteis para negócios com características semelhantes. Além disso, a pesquisa concentrou-se na percepção dos clientes e nas observações de campo, não incluindo medições cronométricas contínuas do tempo de espera ao longo de um período mais amplo.

Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar o estudo para outros estabelecimentos do setor de panificação, incorporar indicadores operacionais objetivos, como tempo de ciclo, tempo médio de fila, taxa de ocupação, taxa de atendimento, *throughput* e capacidade de serviço por turno, e acompanhar a implementação das ações propostas ao longo do tempo. A replicação do modelo SERVPERF em padarias de diferentes portes e localidades também pode contribuir para verificar se os padrões identificados neste estudo se repetem em outros contextos.

Por fim, o trabalho demonstra que ferramentas simples de gestão da qualidade podem contribuir de forma concreta para a melhoria de pequenos negócios do setor alimentício. A aplicação integrada do SERVPERF, da observação direta, da análise descritiva e do 5W2H permitiu transformar percepções dos clientes em diagnóstico operacional e em propostas práticas de intervenção. Dessa forma, a gestão da qualidade, quando adaptada ao contexto local e aos recursos disponíveis, pode representar um diferencial competitivo importante para padarias e outros serviços de alta interação com o consumidor.

Referências

- AMARANTE, J. B. *et al.* Estimativa de medidas de desempenho de nível de serviço em um restaurante universitário por meio da simulação de eventos discretos. **REVISTA TECNOLOGIA E SOCIEDADE**, v. 21, n. 63, p. 332–350, 2025.
- BIELLEN, F.; DEMOULIN, N. Waiting time influence on the satisfaction-loyalty relationship in services. **Managing Service Quality**, v. 17, n. 2, p. 174–193, 2007.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 2. ed. SÃO PAULO: ATLAS, 2010.
- CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. A. Medindo a qualidade do serviço: uma reavaliação e extensão. **THE JOURNAL OF MARKETING**, v. 56, n. 3, p. 55–68, 1992.
- CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**. 2. ed. RIO DE JANEIRO: JOSÉ OLYMPIO, 1986.
- DEMING, W. E. **Out of the crisis**. CAMBRIDGE: MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY, CENTER FOR ADVANCED ENGINEERING STUDY, 1986.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. SÃO PAULO: ATLAS, 2010.
- GRÖNROOS, C. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of marketing**, MCB UP Ltd, v. 18, n. 4, p. 36–44, 1984.
- HUI, M. K.; TSE, D. K. What to tell consumers in waits of different lengths: an integrative model of service evaluation. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 2, p. 81–90, 1996.
- JURAN, J. M. **Juran on planning for quality**. NEW YORK: FREE PRESS, 1988.
- KANO, N.; SERAKU, N.; TAKAHASHI, F.; TSUJI, S. *et al.* Attractive quality and must-be quality. **JOURNAL OF THE JAPANESE SOCIETY FOR QUALITY CONTROL**, 1984.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15. ed. SÃO PAULO: PEARSON, 2019.
- LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, v. 22, n. 140, p. 1–55, 1932.
- MAISTER, D. H. **The psychology of waiting lines**. BOSTON: HARVARD BUSINESS SCHOOL, 1984.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 7. ed. SÃO PAULO: ELSEVIER, 2014.
- MATTAR, J.; RAMOS, D. K. **Metodologia da pesquisa em educação: abordagens qualitativas, quantitativas e mistas**. 1. ed. SÃO PAULO: EDIÇÕES 70, 2021.
- MIGUEL, P. A. C. *et al.* (Ed.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. RIO DE JANEIRO: ELSEVIER, 2010.
- MIOT, H. A. Tamanho da amostra em estudos clínicos e experimentais. **JORNAL VASCULAR BRASILEIRO**, v. 10, n. 4, p. 275–278, 2011.

NASCIMENTO, I. C. B.; OLIVEIRA, L. B. Implantação de ferramentas da qualidade na melhoria do processo produtivo em uma panificadora. **REVISTA DE ENGENHARIA E PESQUISA APLICADA**, v. 5, n. 4, 2020.

OLIVEIRA, M. M. d.; PARDINI, D. J.; PINHEIRO, C.; COSTA, Y. R. d. S. A influência da incerteza ambiental no comportamento estratégico, nas capacidades dinâmicas e no desempenho de micro e pequenas empresas: um estudo aplicado às panificadoras de belo horizonte. **GeSec: Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 12, 2023.

PARASURAMAN, A. *et al.* A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **JOURNAL OF RETAILING**, v. 64, n. 1, p. 1–40, 1988.

REICHHELD, F. F. *et al.* The one number you need to grow. **Harvard business review**, v. 81, n. 12, p. 46–55, 2003.

SENA, W. N. D. O uso de ferramentas de controle da qualidade pela gestão escolar: o ciclo pdca e a ferramenta 5w2h. **REVISTA DE GESTÃO E SECRETARIADO**, v. 14, n. 8, p. 12634–12648, 2023.

SILVA, R. M. C. d. **Aplicação de ferramentas da qualidade para melhoria do desempenho operacional: um estudo de caso em uma panificadora**. Dissertação (Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Campus do Sertão) — UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS, DELMIRO GOUVEIA, 2024.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Operations management**. 6. ed. HARLOW: PRENTICE HALL, 2010.

TEIXEIRA, P. C.; CERVI, A. F. C.; JUGEND, D.; OLIVEIRA, O. J. d. Padronização e melhoria de processos produtivos em empresas de panificação: estudo de múltiplos casos. **Production**, SciELO Brasil, v. 24, n. 2, p. 311–321, 2013.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção**. ITAJUBÁ: PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, UNIFEI, 2012.

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. BELO HORIZONTE: UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, ESCOLA DE ENGENHARIA, FUNDAÇÃO CHRISTIANO OTTONI, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. PORTO ALEGRE: BOOKMAN, 2015.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Services marketing: integrating customer focus across the firm**. 2. ed. BOSTON: MCGRAW-HILL, 2000.

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos clientes

Este apêndice apresenta o questionário aplicado aos clientes da padaria. O questionário foi estruturado em duas seções: a primeira destinada à caracterização do perfil dos respondentes e a segunda voltada à avaliação da qualidade percebida do serviço, com base nas dimensões do modelo SERVPERF.

Quadro 3 – Instrumento de coleta de dados

Seção	Nº	Questão	Tipo de resposta
Caracterização do(a) cliente	1	Qual é a sua faixa etária?	Menos de 18 anos 18–24 anos 25–34 anos 35–44 anos 45–54 anos 55 anos ou mais
	2	Qual é o seu sexo?	Masculino Feminino Prefiro não informar
	3	Com que frequência você visita esta padaria?	Diariamente Algumas vezes por semana Uma vez por semana Raramente Esta é a minha primeira vez
	4	Em que horário você geralmente visita?	Manhã cedo (antes das 9h) Manhã (9h–12h) Almoço (12h–14h) Tarde (14h–18h) Noite (após 18h) Outro
	5	Como você costuma consumir nesta padaria?	Apenas compra para levar Consome no local Ambos
	6	Qual é o principal motivo da sua visita hoje?	Compra de pães Lanche rápido Café da manhã Café da tarde Outro
Pesquisa de satisfação	1	A padaria está sempre limpa e organizada?	Escala de 1 a 5
	2	Os produtos expostos têm boa aparência/visual?	Escala de 1 a 5
	3	Os pedidos são entregues no tempo esperado?	Escala de 1 a 5
	4	A padaria entrega sempre a mesma qualidade?	Escala de 1 a 5
	5	Os funcionários atendem rapidamente na fila?	Escala de 1 a 5
	6	A padaria repõe rapidamente os produtos que acabam no balcão?	Escala de 1 a 5
	7	Os funcionários são educados e atenciosos?	Escala de 1 a 5
	8	A padaria transmite sensação de higiene e segurança alimentar?	Escala de 1 a 5
	9	Os horários de funcionamento da padaria são convenientes para os clientes?	Escala de 1 a 5

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).