



25 a 28  
setembro  
2024  
Campus Central UEPG  
Ponta Grossa | PR

Explorando as Interseções das Inteligências  
Artificiais na Sociedade Atual



## APLICAÇÃO DO MODELO SERVQUAL PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS NUMA EMPRESA DE VAREJO

### APPLICATION OF THE SERVQUAL MODEL FOR QUALITY ASSESSMENT OF SERVICES IN A RETAIL COMPANY

#### ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

Alice Dias Oliveira, UEMG, Brasil, [alicedias060@gmail.com](mailto:alicedias060@gmail.com)

Lauren Lizz Valadão Gonçalves, UEMG, Brasil, [laurenlizzvg@outlook.com.br](mailto:laurenlizzvg@outlook.com.br)

Sarah Paulo Ferraz Pinto, UEMG, Brasil, [sarah\\_pfp@hotmail.com](mailto:sarah_pfp@hotmail.com)

Diego Júlio Pacheco, UENF, Brasil, [diego.pacheco@uenf.br](mailto:diego.pacheco@uenf.br)

#### Resumo

Nos últimos anos, muitas empresas têm buscado renovar-se com o intuito de se manterem atualizadas com o rápido desenvolvimento dos avanços tecnológicos e a globalização dos mercados, bem como a partir das exigências dos clientes por produtos e serviços de melhor qualidade. Portanto, a busca pela qualidade dos serviços prestados pelas organizações, tornou-se um fator relevante para a sobrevivência das empresas no mercado. Este trabalho teve por objetivo avaliar a qualidade dos serviços de uma empresa do varejo do município de Carangola/MG. Para isto, foi utilizado o método Servqual, na qual, elaborou-se um questionário adaptado deste modelo, contendo trinta questões, sendo estas divididas entre expectativas e percepções relativas aos serviços prestados. Os resultados encontrados verificam a necessidade de modernização da infraestrutura interna da loja, equipamentos e produtos, bem como o design interno. Além disto, verificou-se que há uma falta de qualidade dos serviços aos clientes e o cumprimento dos prazos e acordos, sugerindo a necessidade de treinamento no atendimento ao cliente e em gestão financeira e de processos.

**Palavras-chave:** Modelo Servqual; Qualidade; Serviços.

#### Abstract

In recent years, many companies have sought to renew themselves as an intuition to keep themselves updated with the rapid development of technological advances and the globalization of markets, as well as based on the demands of customers for better quality products and services. Therefore, in search of the quality of the services provided by organizations, there is a relevant factor for the survival of companies in the market. This work aims to evaluate the quality of the services of a company in the municipality of Carangola/MG. For this, the Servqual method was used, in which a questionnaire adapted from this model was developed, containing three questions, these being divided between expectations and perceptions relative to the services provided. The results found verify the need for modernization of the internal infrastructure of the store, equipment and products, including the internal design. Furthermore, it is verified that there is a lack of quality in the services provided to clients and in compliance with

two deadlines and agreements, suggesting a need for training in customer service and financial management and processes.

**Keywords:** Servqual Model; Quality; Services.

## 1. INTRODUÇÃO

Com a expansão do mercado e o aumento da competitividade e concorrência, cada vez mais se faz necessário que as empresas se destaquem para que possam manter-se a vista dos consumidores. Estes, por sua vez, a cada dia exigem melhores padrões de serviço e de qualidade nos produtos que buscam adquirir (Chacon et al., 2022).

A sociedade atual exige das organizações um grande esforço para melhorar a qualidade de seus bens e serviços, manter a competitividade e continuar no mercado. Neste contexto, o cliente passou a ocupar o primeiro plano e a determinar suas necessidades de consumo.

Segundo Takeuchi & Nonaka (2008), “as empresas bem-sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos.”

Nos últimos anos, muitas empresas têm procurado se renovar com o objetivo de acompanhar o rápido desenvolvimento tecnológico e a globalização dos mercados, bem como uma maior exigência dos consumidores por produtos e serviços de melhor qualidade, segundo Dornelas (2023).

Conforme Morais (2014), através da melhoria na qualidade do serviço prestado, são originados os benefícios da relação com o consumidor, desde que, essas melhorias proporcionem uma maior velocidade e confiança, gerando uma perspectiva de visão diferenciada dos consumidores em relação aos concorrentes, causando a satisfação e a fidelização dos clientes à empresa.

Para qualquer organização, torna-se importante manter a qualidade dos serviços oferecidos para consolidar os objetivos de sua missão, e, para isto, é fundamental entender as necessidades e expectativas dos seus clientes.

Dessa forma, a avaliação da qualidade de produto e serviço é prática essencial para que as empresas assegurem a satisfação dos seus clientes. Existem ferramentas por meio das quais se torna possível medir a qualidade do produto ou serviço com base na expectativa do consumidor, as quais analisam pontos que são considerados importantes para os clientes, traçando um norte que deve ser ponderado no momento da execução do serviço (Oliveira et al., 2019).

Este trabalho tem por objetivo avaliar a qualidade dos serviços prestados por uma empresa varejista do município de Carangola/MG, onde serão realizados especificamente:

- Aplicação da metodologia SERVQUAL na empresa de varejo e analisar os dados obtidos a fim de se identificar os itens/serviços mais críticos;
- Apresentação resultados a partir da avaliação para buscar a melhoria contínua dos serviços prestados.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Definições sobre Qualidade

Um dos primeiros questionamentos que surgem quando aborda-se sobre a Gestão a Qualidade, é sobre o que é a Qualidade. O termo qualidade vem do latim *Qualitas*, e é utilizado em diversas situações, mas o seu significado nem sempre é de definição clara e objetiva (Carvalho & Paladini, 2012). A partir do ponto de vista dos gurus da qualidade, tem-se que, para Deming (1990), “Qualidade é a capacidade de satisfazer desejos”. Segundo Juran & Gryna (1992), “Qualidade é a adequação ao uso”. Para Ishikawa (1997), “Qualidade é satisfazer ao cliente, inteno ou externo, atendendo ou excedendo suas expectativas, através da melhoria contínua do

processo”. Conforme Crosby (1990), “Qualidade é ir ao encontro das necessidades do cliente”. Feigenbaum (1954), descreve que “Qualidade é um conjunto de características do produto ou serviço em uso, as quais satisfazem as expectativas do cliente”.

A qualidade não é um termo recente, e seu estudo, teorias e práticas tem sofrido diversas evoluções ao longo dos tempos para que chegasse ao que se entende atualmente. Um dos primeiros registros datam por volta de 2150 a.C., no código de Hamurabi, que já demonstrava uma preocupação com a durabilidade e funcionalidade das habitações produzidas na época.

Para Garvin (2002), a evolução da qualidade passou por quatro grandes eras: Inspeção; Controle Estatístico da Qualidade; Garantia da Qualidade e Gestão da Qualidade, a qual, são descritas abaixo.

- Era da Inspeção: o produto era inspecionado pelo produtor e pelo cliente. Os principais responsáveis pela inspeção eram os próprios artesãos. Nessa época, o foco principal estava na detecção de eventuais defeitos de fabricação, sem a existência de uma metodologia preestabelecida (Oliveira, 2014).
- Controle Estatístico da Qualidade: o controle da inspeção foi aprimorado por meio da utilização de técnicas estatísticas. Nesse sistema, obedecia-se a cálculos estatísticos, certo número de produtos era selecionado aleatoriamente para ser inspecionado, de forma que representasse todo o grupo e, a partir deles, verificava-se a qualidade de todo o lote.
- Garantia da Qualidade: a ênfase estava na coordenação. Toda a cadeia de fabricação, desde o projeto até o mercado, juntamente com os grupos funcionais, estava imbuída a contribuir para que não houvesse falhas de qualidade. Para isto, existia o desenvolvimento de programas para a mensuração da qualidade.
- Gestão da Qualidade: a ênfase passa a ser o cliente, tornando-se o centro das atenções das organizações que dirigem seus esforços para satisfazer às suas necessidades e expectativas. A principal característica dessa era é que “toda a empresa passa a ser responsável pela garantia da qualidade dos produtos e serviços” – todos os funcionários e todos os setores (Oliveira, 2004).

Segundo Carvalho e Paladini (2012), esta nova perspectiva do conceito e da função básica da qualidade decorre, diretamente, da crescente concorrência que envolve os ambientes em que atuam pessoas e organizações. Portanto, as organizações devem manter um olhar mais crítico sobre a perspectiva estratégica da qualidade, pois esta torna-se fundamental relativo ao seu papel na gestão das organizações. De fato, nota-se que a qualidade passou a ser considerada como elemento fundamental para a evolução das organizações, tornando-se fator crítico para sua sobrevivência.

## 2.2 Qualidade em serviços

Na literatura atual, existem várias definições de serviços. Fitzsimmons & Fitzsimmons (2014), descreve que “serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor”.

Gronroos (2016), relata que:

“um serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que, normalmente, mas não necessariamente, ocorre nas interações entre consumidores e empregados e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor do serviço, que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor.”

Zeithaml et al. (2014), aborda que “serviços são atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa”. Oliveira (2004), descreve que “os serviços apresentam características intrínsecas que devem ser consideradas no processo de gerenciamento. Entendendo essas particularidades pode-se conseguir maior

eficácia no seu projeto, gerenciamento e controle, gerando reflexos positivos sobre sua qualidade”. Silva et al., (2004), descreve que “serviço é definido como a ação de ser útil; ato ou efeito de servir. É também estado de quem se disponibiliza ou atua em benefício de outro”.

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), a satisfação do cliente com a qualidade do serviço é definida ao comparar a percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado. Quando se excedem as expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional e, também, como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser vista como inaceitável.

Um serviço geralmente é avaliado em termos de dimensões ou características. Elas são as dimensões que os clientes usam para avaliar um serviço. Conforme Zeithaml et al. (2014), por meio das Dimensões da Qualidade, pode-se gerar uma lista de aspectos de desempenho que ajude a organização a focalizar seus esforços. São elas, de acordo com Carvalho e Paladini (2012):

- Tangíveis: aparência das facilidades físicas, equipamentos, pessoal e comunicação material.
- Atendimento: nível de atenção dos funcionários no contato com os clientes.
- Confiabilidade: habilidade em realizar o serviço prometido de forma confiável e Acurada.
- Resposta: vontade de ajudar o cliente e fornecer serviços rápidos.
- Competência: possuir a necessária habilidade e conhecimento para efetuar o serviço.
- Consistência: grau de ausência de variabilidades entre a especificação e o serviço prestado.
- Cortesia: respeito, consideração e afetividade no contato pessoal.
- Credibilidade: honestidade, tradição, confiança no serviço.
- Segurança: inexistência de perigo, risco ou dúvida.
- Acesso: proximidade e contato fácil.
- Comunicação: manter o cliente informado em uma linguagem que ele entenda.
- Conveniência: proximidade e disponibilidade a qualquer tempo dos benefícios.
- Velocidade: rapidez para iniciar e executar o atendimento/serviço.
- Flexibilidade: capacidade de alterar o serviço prestado ao cliente.
- Entender o cliente: fazer o esforço de conhecer o cliente e suas necessidades.

Dada a importância da formação das expectativas do cliente para a avaliação que fará da qualidade do serviço que irá comprar, é útil que se analise como essas expectativas são formadas para que se possa avaliar o poder de influência do fornecedor do serviço nesse importante determinante da avaliação feita pelo cliente e, conseqüentemente, do seu poder de competitividade (Corrêa e Giansesi, 2019).

Para Corrêa e Giansesi (2019), quatro fatores podem influenciar as expectativas do cliente: comunicação boca a boca, necessidades/desejos pessoais, experiência anterior e comunicação externa. A Figura 1 ilustra esses fatores.

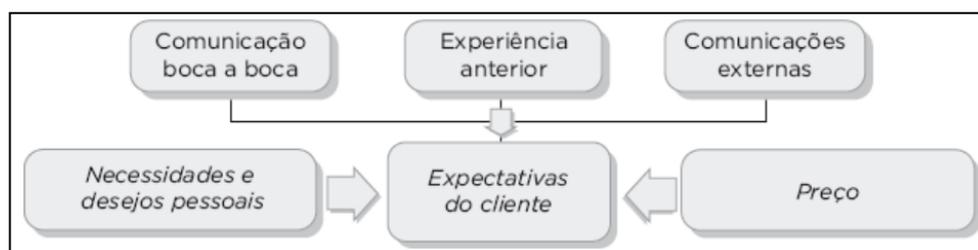


Figura 1. Fatores influenciando a formação das expectativas do cliente em relação ao serviço a ser prestado.

Fonte: Corrêa e Giansesi (2019).

Destes fatores, Carvalho & Paladini (2012) abordam sobre estes, conforme abaixo:

- Comunicação boca a boca: Toda vez que uma pessoa fica agradavelmente satisfeita com um serviço, ela tem a forte tendência de contar para amigos e parentes o que ela vivenciou. Da mesma, se ela ficou insatisfeita, ela irá seguramente contar para todos sua má experiência.
- Necessidades pessoais: Quando um cliente procura um prestador de serviço, espera que sua necessidade seja satisfeita ou que seu desejo seja atendido.
- Experiência anterior: O grau de expectativa do cliente é influenciado por suas experiências passadas, seja com o próprio prestador ou com outros fornecedores do mesmo serviço. É importante que o grau de percepção do cliente não seja inflacionado para que o prestador de serviço possa atender de forma satisfatória a comparação entre a expectativa e a percepção do cliente.
- Comunicação externa: A comunicação externa é composta por vários tipos de comunicação que podem ser da própria organização como de outros órgãos de divulgação, como rádio e televisão. Por exemplo, um estabelecimento que fornece lanches rápidos pode lançar pela televisão uma propaganda que o tempo máximo de espera por um lanche na sua loja é de cinco minutos. Todo cliente que for para a loja espera que esta sua expectativa seja atendida.

Um dos trabalhos mais conhecidos para avaliação da qualidade de serviços é o desenvolvido por Parasuraman et al., (1988). No próximo tópico aborda-se sobre o referido trabalho.

### 2.3 Escala SERVQUAL e o Modelo 5 GAPs

O Modelo 5 GAPs (lacunas) originou-se de estudos realizados por Parasuraman, Zeithaml e Berry na década de 1980, na qual desenvolveram o modelo visando captar critérios (dimensões) para avaliação da qualidade em serviços. As dimensões, foram aplicadas considerando-se os GAPs que são as diferenças entre as expectativas dos usuários e o que é realmente oferecido, de acordo com Parasuraman et al. (1988). O modelo define cinco GAPs identificados entre as expectativas e percepções dos usuários, conforme pode ser verificado, segundo Parasuraman et al., (1985):

- I. **GAP 1** = Falha na comparação da expectativa dos clientes sobre o serviço e na percepção dos gestores sobre as expectativas dos clientes.
- II. **GAP 2** = Falha na comparação entre as especificações da qualidade do serviço e as percepções dos gestores sobre as expectativas do cliente.
- III. **GAP 3** = Falha na comparação entre o serviço prestado e as especificações de qualidade dos serviços.
- IV. **GAP 4** = Falha na comparação entre o serviço prestado e a comunicação com os clientes (marketing).
- V. **GAP 5** = Falha na comparação entre o serviço percebido e a expectativa do serviço. Essa falha acontece em decorrência das falhas do tipo 1 a 4.

A partir do GAP 5, foi estabelecido uma função dos quatro GAPs anteriores, isto é (PARASURAMAN et al. 1985):

$$\text{GAP 5} = f(\text{GAP 1}, \text{GAP 2}, \text{GAP 3}, \text{GAP 4}).$$

O Modelo dos cinco GAPs pode ser verificado na Figura 2 abaixo:

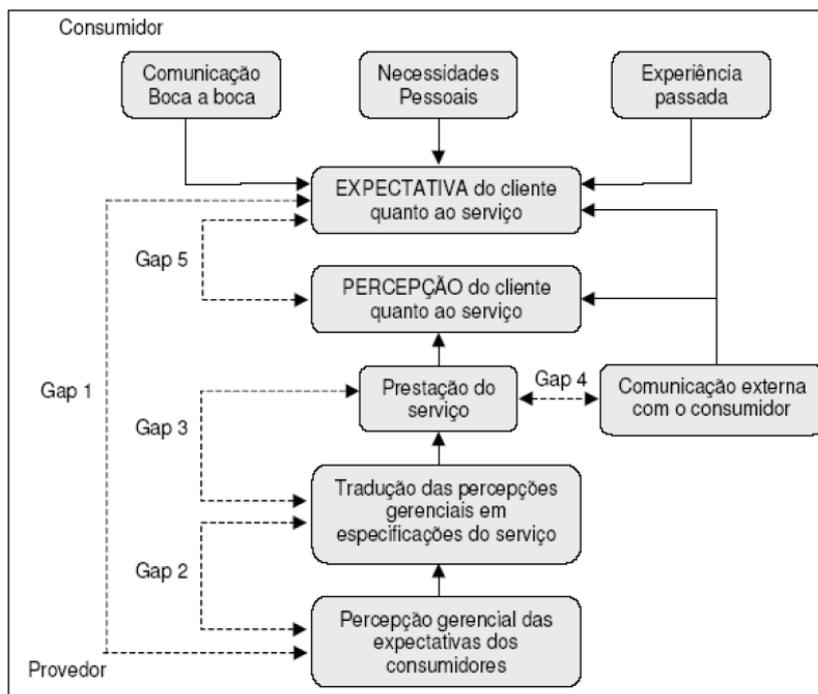


Figura 2. Modelo para analisar falha de qualidade em serviços. Fonte: Parasuraman et al. (1985).

A ferramenta denominada SERVQUAL foi criada pelos pesquisadores norte-americanos de marketing, Parasuraman, Zeithaml e Berry, em 1988, com base em pesquisas que apontaram que a qualidade de um serviço é avaliada pelo consumidor, comparando suas expectativas e percepções conforme o GAP 5, a partir do trabalho anteriormente desenvolvido por estes autores. As cinco dimensões, na qual baseia-se este modelo, pode ser descrito conforme o Quadro 1.

Dimensão	Significado
<b>Tangibilidade</b>	Instalações físicas, equipamentos e aparência do pessoal.
<b>Confiabilidade</b>	Capacidade de realizar o serviço prometido de forma confiável e com precisão.
<b>Responsividade</b>	Vontade de ajudar o cliente e fornecer o serviço de imediato.
<b>Segurança</b>	Conhecimento e cortesia dos funcionários e sua habilidade para inspirar confiança e convicção.
<b>Empatia</b>	Esmero, atenção individualizada com as pessoas em geral.

Quadro 1. Dimensões dos serviços e seu significado. Fonte: adaptado de Parasuraman et al. (1988).

Essa ferramenta é composta por duas partes. Nela, uma afirmação de expectativa é associada a uma afirmação de percepção correspondente. Os clientes são orientados a indicar o quanto concordam com tais afirmações por meio de uma escala *Likert* de sete pontos. As 22 afirmações da pesquisa descrevem as cinco dimensões da qualidade em serviços em todos os seus aspectos (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2014). A pontuação da qualidade do serviço é obtida ao calcular a diferença entre as classificações atribuídas às afirmações correspondentes de expectativa e de percepção. Essa pontuação é chamada GAP 5 (Percepção – Expectativa = P – E). As pontuações para as outras quatro lacunas são obtidas de forma similar.

Os autores sugerem muitas aplicações para a SERVQUAL, mas a sua função principal é identificar as tendências da qualidade em serviços por meio de pesquisas periódicas com os clientes. No caso de serviços divididos em vários locais, a SERVQUAL ajuda a administração a determinar se alguma unidade apresenta um serviço de qualidade insatisfatória (indicada por uma baixa pontuação); se for esse o caso, a administração consegue dedicar-se a reparar aquilo que causou essa percepção insatisfatória (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2014).

### 3. METODOLOGIA

Neste tópico, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste trabalho. Para tanto, caracteriza-se inicialmente a pesquisa quanto à natureza, objetivo, abordagem, métodos e coleta de dados. E, por fim, são abordados o universo e a amostra utilizada na pesquisa.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Os métodos se situam em níveis claramente distintos, que se referem à sua inspiração filosófica, ao seu grau de abstração e à sua finalidade mais ou menos explicativa (Lakatos & Marconi, 2010).

Relativo à sua natureza, esta pesquisa é de natureza aplicada, tendo como objetivo, gerar conhecimentos úteis bem como responder questões de ordem prática, visando fornecer as condições necessárias para uma futura melhoria e implementação de um plano de Gestão do Conhecimento. Gil (2019 p. 25), conceitua uma pesquisa aplicada como aquela que “tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos”.

Quanto aos seus objetivos, foi uma pesquisa exploratória, na qual, pretende-se tornar o problema explícito, proporcionando uma maior proximidade com suas questões bem como obter um maior conhecimento sobre o tema investigado. Além disto, é também uma pesquisa descritiva, pois se pretendeu descrever as características de uma determinada população direcionados para o estudo definido. Para Gil (2022), uma pesquisa descritiva emprega técnicas padronizadas visando à coleta de dados, como questionários e roteiros de entrevistas.

Quanto a forma de abordagem do problema, foi uma pesquisa qualitativa-quantitativa. A pesquisa qualitativa visa a analisar os dados de forma interpretativa, conforme os seus resultados, observando os fenômenos com suas respectivas atribuições de sentidos e relevâncias. Segundo Lakatos & Marconi (2010), a pesquisa qualitativa tem como ideia inicial, analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo o comportamento humano e ainda fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e comportamentos, a fim de compreender os significados. A pesquisa quantitativa objetiva uma perspectiva contável para tudo que será estudado, ou seja, transformar as informações, inclusive as opiniões, em números para organizá-las e analisá-las.

Quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa caracterizou-se como levantamento (*survey*), que visa identificar e analisar determinados dados relativos ao objetivo do estudo, mediante um questionário estruturado. Conforme Gil (2022), o questionário pode ser entendido como um conjunto de questões orientadas a pessoas com determinadas características, ou não, para conseguir dados e informações sobre diversos assuntos.

O universo da pesquisa foram os clientes da empresa de varejo do município de Carangola/MG. A coleta de dados foi realizada por um questionário utilizando o modelo SERVQUAL. O modelo original contém vinte e duas perguntas. Neste trabalho, este questionário foi adaptado, contendo trinta questões, sendo quinze questões relativas às percepções e as outras quinze questões relativas às expectativas. Essas perguntas são relacionadas às cinco dimensões: Tangibilidade, Empatia, Segurança, Confiabilidade e Responsividade. As dimensões

mensuradas no questionário, conforme as expectativas e percepções, estão apresentadas nas Tabelas 1 e 2 abaixo, respectivamente.

Dimensão	Questionário	Escala				
<b>Tangibilidade</b>	1. As instalações físicas são visualmente atraentes e atualizadas.	1	2	3	4	5
	2. A empresa estava agradável, limpa e organizada.	1	2	3	4	5
	3. Os funcionários estão bem vestidos/arrumados.	1	2	3	4	5
<b>Confiabilidade</b>	4. O comportamento dos funcionários inspirou confiança.	1	2	3	4	5
	5. Os profissionais da empresa são bem qualificados.	1	2	3	4	5
	6. A empresa atende os cronogramas prometidos (orçamentos, contato com o cliente, etc).	1	2	3	4	5
	7. A empresa tem interesse em resolver os problemas do cliente.	1	2	3	4	5
<b>Segurança</b>	8. Os clientes sentem-se seguros ao negociar com os funcionários.	1	2	3	4	5
	9. Os funcionários sabem responder as perguntas dos clientes.	1	2	3	4	5
	10. Os funcionários são confiáveis.	1	2	3	4	5
	11. Os funcionários estão sempre dispostos a ajudar o cliente.	1	2	3	4	5
<b>Responsividade</b>	12. Os funcionários demonstram competência ao responder as necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5
	13. Os funcionários fornecem a cada cliente atenção individualizada.	1	2	3	4	5
<b>Empatia</b>	14. Os funcionários compreendem plenamente as necessidades/sentimento dos clientes.	1	2	3	4	5
	15. A empresa funciona em horário(s) conveniente(s) ao cliente.	1	2	3	4	5

Tabela 1. Bloco de Percepção. Fonte: Elaborado pelo autor.

Dimensão	Questionário	Escala				
<b>Tangibilidade</b>	1. As instalações físicas devem ser visualmente atraentes e atualizadas.	1	2	3	4	5
	2. A empresa deve estar agradável, limpa e organizada.	1	2	3	4	5
	3. Os funcionários devem estar bem vestidos/arrumados.	1	2	3	4	5
<b>Confiabilidade</b>	4. O comportamento dos funcionários deve inspirar confiança.	1	2	3	4	5
	5. Os profissionais da empresa devem estar bem qualificados.	1	2	3	4	5
	6. A empresa deve atender aos cronogramas prometidos (orçamentos, contato com o cliente, etc).	1	2	3	4	5
	7. A empresa deve ter o interesse em resolver os problemas do cliente.	1	2	3	4	5
<b>Segurança</b>	8. Os clientes devem se sentir seguros ao negociar com os funcionários.	1	2	3	4	5
	9. Os funcionários devem saber responder as perguntas dos clientes.	1	2	3	4	5
	10. Os funcionários devem ser confiáveis.	1	2	3	4	5
<b>Responsividade</b>	11. Os funcionários devem estar sempre dispostos a ajudar o cliente.	1	2	3	4	5
	12. Os funcionários devem demonstrar competência ao responder as necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5
<b>Empatia</b>	13. Os funcionários devem fornecer a cada cliente atenção individualizada.	1	2	3	4	5
	14. Os funcionários devem compreender plenamente as necessidades/sentimento dos clientes.	1	2	3	4	5
	15. A empresa deve funcionar em horário(s) conveniente(s) ao cliente.	1	2	3	4	5

Tabela 2. Bloco de Expectativa. Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa foi realizada a partir do Google *Forms* (questionário online) com avaliação pela escala do tipo *Likert* de 5 pontos, sendo 1 “discordo totalmente” até 5 “concordo totalmente”. O objetivo é comparar as expectativas do usuário com suas percepções. Logo, quando a sua expectativa se mostra superior a percepção ( $E > P$ ), tem-se uma avaliação negativa do serviço;

assim como quando a percepção se mostra superior à expectativa ( $P > E$ ) tem-se uma avaliação positiva dos usuários.

Para se definir o tamanho da amostra, foi necessário levantando o número de clientes cadastrados no sistema da empresa de janeiro a outubro de 2022, obtendo-se 1498 clientes ativos. Logo, a loja obteve um atendimento médio de 150 clientes/mês. Para calcular o tamanho da amostra foi usado como base em Hair Jr et al. (2005), através das seguintes equações:

$$n = \frac{N.n_0}{N + n_0} \quad (1)$$

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2} \quad (2)$$

onde:

- $n$ : tamanho da amostra;
- $N$ : tamanho da população;
- $E_0$ : Erro estimado;
- $n_0$ : Aproximação do tamanho da amostra.

Considerou-se a aproximação do tamanho da amostra ( $n_0$ ) para um erro estimado de 10%, através da equação 2, chegando ao valor de 100 para  $n_0$ . Em seguida substitui-se o tamanho da população  $N=150$  na Equação 1 junto como valor que foi encontrado para  $n_0$ , obtendo-se o tamanho da amostra  $n=60$ , com o grau de confiabilidade de 90%. A coleta foi realizada dos dias 01/10/2022 à 20/10/2022, obtendo-se 63 respostas.

#### 4. DISCUSSÃO E RESULTADOS

##### 4.1 Análise dos Resultados

Na Tabela 3 abaixo, tem-se as respostas referentes à aplicação do SERVQUAL adaptado para as 15 questões e suas respectivas dimensões. Neste, apresentam-se as respostas das médias das expectativas e percepções por questão e seus GAPs (percepção-expectativa). Além disso, no Quadro 3, apresentam-se os resultados das médias das dimensões e seus respectivos GAPs. Quanto mais próximo de cinco as médias estiverem, significa que os usuários consideram aquela dimensão mais importante.

Analisando-se o GAP, quando a expectativa é maior que a percepção, isso significa que a qualidade percebida é inferior a qualidade esperada, o que mostra um resultado negativo em relação ao desempenho do serviço prestado pela organização. Quando a percepção é maior que a expectativa, a situação se inverte e a qualidade percebida se apresenta superior a qualidade esperada, o que significa que a instituição está prestando um serviço além do nível que o usuário espera, e quando a expectativa e a percepção se equiparam, demonstra que a instituição está em um nível aceitável. Logo, avalia-se que, em treze questionamentos a percepção não superou a expectativa; em uma obteve-se que, a percepção foi igual expectativa (questão 15), e, na outra, a percepção superou a expectativa (questão 3).

Dimensão	Questão	Expectativa	Percepção	GAPs
Tangibilidade	1	4,41	3,81	-0,60
	2	4,65	4,30	-0,35
	3	4,40	4,51	0,11
<b>Média da Dimensão/GAPs</b>		<b>4,49</b>	<b>4,21</b>	<b>-0,28</b>
Confiabilidade	4	4,62	4,33	-0,29
	5	4,65	4,16	-0,49
	6	4,70	4,11	-0,59
	7	4,73	4,21	-0,52
<b>Média da Dimensão/GAPs</b>		<b>4,67</b>	<b>4,20</b>	<b>-0,47</b>

<b>Segurança</b>	<b>8</b>	4,54	4,29	-0,25
	<b>9</b>	4,67	4,25	-0,41
	<b>10</b>	4,48	4,33	-0,14
<b>Média da Dimensão/GAPs</b>		<b>4,56</b>	<b>4,29</b>	<b>-0,27</b>
<b>Responsividade</b>	<b>11</b>	4,59	4,19	-0,40
	<b>12</b>	4,60	4,22	-0,38
	<b>Média da Dimensão/GAPs</b>		<b>4,60</b>	<b>4,21</b>
<b>Empatia</b>	<b>13</b>	4,63	4,35	-0,29
	<b>14</b>	4,51	4,21	-0,30
	<b>15</b>	4,62	4,62	0,00
<b>Média da Dimensão/GAPs</b>		<b>4,59</b>	<b>4,39</b>	<b>-0,20</b>

Tabela 3. Valores das Expectativas, Percepções e GAPs. Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando-se a Tabela 3 relativo à expectativa, tem-se que os três questionamentos mais bem avaliados foram obtidos pelas dimensões Confiabilidade (questão 6), Segurança (questão 9) e Empatia (questão 13). Na dimensão Confiabilidade, tem-se a questão: “A empresa deve atender aos cronogramas prometidos (orçamentos, contato com o cliente, etc)”. Esta questão está relacionada ao cumprimento das necessidades dos clientes. Para a dimensão Segurança, tem-se a questão: “Os funcionários devem saber responder as perguntas dos clientes”. Tal questão mostra a necessidade de conhecimento interno dos processos pelos funcionários. A dimensão Empatia, afirma-se que: “Os funcionários devem fornecer a cada cliente atenção individualizada”. Esta questão está relacionada ao quanto os funcionários estão empenhados em resolver de maneira personalizada os problemas dos clientes. Portanto, tais questões, estão entre as prioritárias do ponto de vista dos clientes.

Analisando-se os menores valores relacionados a expectativa, tem-se as dimensões Tangibilidade (questões 1 e 3) e Segurança (questão 10). Para a dimensão Tangibilidade, abordam-se as seguintes questões: “As instalações físicas devem ser visualmente atraentes e atualizadas” e “Os funcionários devem estar bem vestidos/arrumados”. Observa-se que tais questões, estão relacionadas a infraestrutura física e o vestimento adequado dos funcionários. Para a dimensão Segurança, tem-se a questão: “Os funcionários devem ser confiáveis”. Assim, tais questões estão entre as menos prioritárias do ponto de vista dos clientes.

Para as dimensões com as questões mais bem avaliadas relativas à percepção, tem-se a Tangibilidade (questão 3), a Empatia (questões 13 e 15). A dimensão Tangibilidade, aborda a seguinte questão: “Os funcionários estão bem vestidos/arrumados”. A dimensão Empatia relata as seguintes questões: “Os funcionários fornecem a cada cliente atenção individualizada” e “A empresa funciona em horário(s) conveniente(s) ao cliente”. Tais questões retratam o quão significativos são a personalização do atendimento e adequação dentro da organização, bem como o horário ideal para atendimento dos clientes.

Para as dimensões com as questões menos bem avaliadas relativas à percepção, têm-se a Tangibilidade (questão 1) e a Confiabilidade (questões 5 e 6). Na dimensão Tangibilidade, aborda-se a seguinte questão: “As instalações físicas são visualmente atraentes e atualizadas”. Já na dimensão Confiabilidade, são abordadas as seguintes questões: “Os profissionais da empresa são bem qualificados” e “A empresa atende os cronogramas prometidos (orçamentos, contato com o cliente, etc)”. Nestas questões, a avaliação é relativa a infraestrutura da empresa, bem como com o nível de qualificação dos profissionais quanto ao atendimento e o cumprimento dos acordos estabelecidos.

Na Tabela 4 abaixo, apresentam-se os GAPs relativos a cada um das dimensões agrupadas pelas suas respectivas médias. Observa-se que em nenhum destes, apresentam valores positivos, ou seja, a percepção dos serviços ficou abaixo do esperado pelos usuários. Além disto, observa-se os maior GAP está na dimensão Confiabilidade e o menor GAP na dimensão Empatia.

Dimensão	Expectativa	Percepção	GAPs
Tangibilidade	4,487	4,206	-0,28
Confiabilidade	4,675	4,202	-0,47
Segurança	4,561	4,291	-0,27
Responsividade	4,595	4,206	-0,39
Empatia	4,587	4,392	-0,20

Tabela 4. Média dos GAPs agregados por dimensão. Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.1 Análise dos resultados por Dimensão

Nesta seção, são analisados os resultados para cada uma das dimensões para a avaliação do dos serviços considerados na biblioteca.

##### 4.1.1.1 Dimensão: Tangibilidade

Na Figura 3, apresenta-se a avaliação da dimensão Tangibilidade. Esta dimensão é relativa as questões: “1. As instalações físicas devem ser visualmente atraentes e atualizadas”; “2. A empresa deve estar agradável, limpa e organizada” e “3. Os funcionários devem estar bem vestidos/arrumados”. Observa-se que, em uma destas questões a percepção superou a expectativa, e foi relativa ao modo de vestimento dos funcionários, que, portanto superou as expectativas dos clientes. Além disto, deve-se ter uma atenção para a questão 1, que apresentaram o maior GAP da dimensão, ou seja, é necessário uma melhoria no *design* interno da loja bem como na modernização dos equipamentos e produtos.

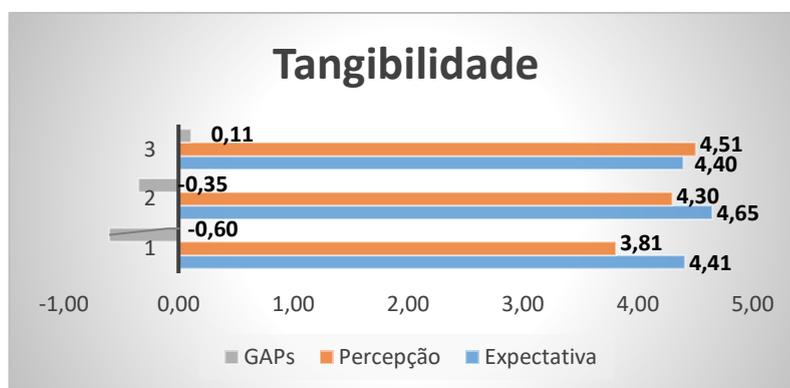


Figura 3. Avaliação da Tangibilidade. Fonte: Elaborado pelo autor.

##### 4.1.1.2 Dimensão: Confiabilidade

Na Figura 4, apresenta-se a avaliação da dimensão Confiabilidade. Esta dimensão é relativa “4. O comportamento dos funcionários deve inspirar confiança”, “5. Os profissionais da empresa devem estar bem qualificados”, “6. A empresa deve atender aos cronogramas prometidos (orçamentos, contato com o cliente, etc)” e “7. A empresa deve ter o interesse em resolver os problemas do cliente”. Nota-se que em nenhuma destas questões a percepção superou a expectativa. Além disto, deve-se ter uma atenção para as questões 6 e 7, que apresentaram os maiores GAPs, ou seja, é necessário mostrar um melhor desempenho quanto ao atendimento pelos funcionários e o cumprimento dos prazos e acordos estabelecidos.

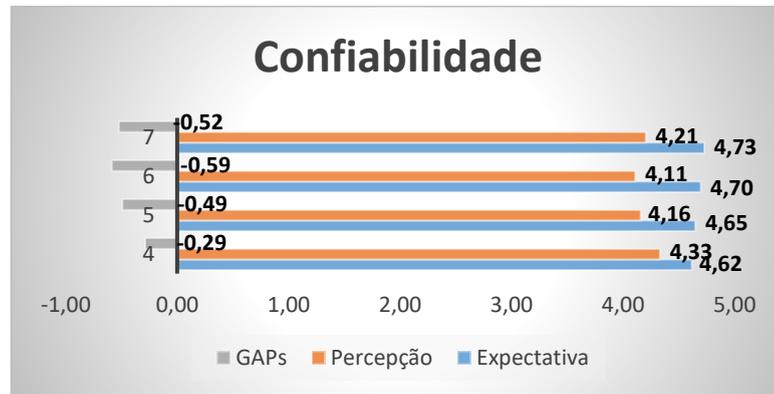


Figura 4. Avaliação da Confiabilidade. Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.1.1.3 Dimensão: Segurança

Na Figura 5, apresenta-se a avaliação da dimensão Segurança. Esta dimensão é relativa as questões: “8. Os clientes devem se sentir seguros ao negociar com os funcionários”, “9. Os funcionários devem saber responder as perguntas dos clientes” e “10. Os funcionários devem ser confiáveis”. Nota-se que, em nenhuma destas questões a percepção superou a expectativa. Além disto, deve-se ter uma atenção para a questão 9, que apresentou o maior GAP, ou seja, é necessário mostrar um melhor desempenho quanto ao domínio das informações existentes na empresa pelos seus funcionários.

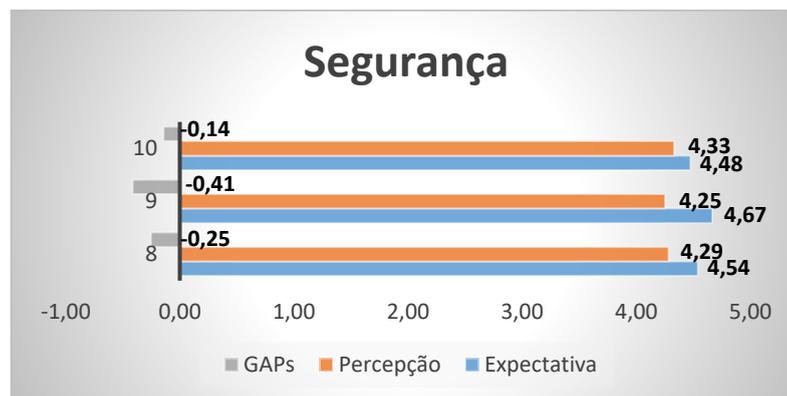


Figura 5. Avaliação da Segurança. Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.1.4 Dimensão: Responsividade

Na Figura 6, apresenta-se a avaliação da dimensão Responsividade. Esta dimensão é relativa as questões: “11. Os funcionários deve estar sempre dispostos a ajudar o cliente” e “12. Os funcionários devem demonstrar competência ao responder as necessidades dos clientes”. Nota-se que em nenhuma destas questões a percepção superou a expectativa. Os GAPs ficaram praticamente empatados, e, assim, deve ser dado a devida atenção relativa ao atendimento das necessidades dos clientes.



Figura 6. Avaliação da Responsividade. Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.1.1.5 Dimensão: Empatia

Na Figura 7, apresenta-se a avaliação da dimensão Empatia. Esta dimensão é relativa as questões “13. Os funcionários devem fornecer a cada cliente atenção individualizada”, “14. Os funcionários devem compreender plenamente as necessidades/sentimento dos clientes” e “15. A empresa deve funcionar em horário(s) conveniente(s) ao cliente”. Nota-se que, em uma destas destas questões a percepção se igualou a expectativa (questão 15). Além disto, nota-se praticamente um empate entre os GAPs das questões 13 e 14, ou seja, deve-se ter uma devida atenção para as questões 11 e 15, que apresentaram os maiores GAPs, assim, para os clientes, é necessário uma melhoria em relação a personalização do atendimento bem como no atendimento das necessidades dos clientes.

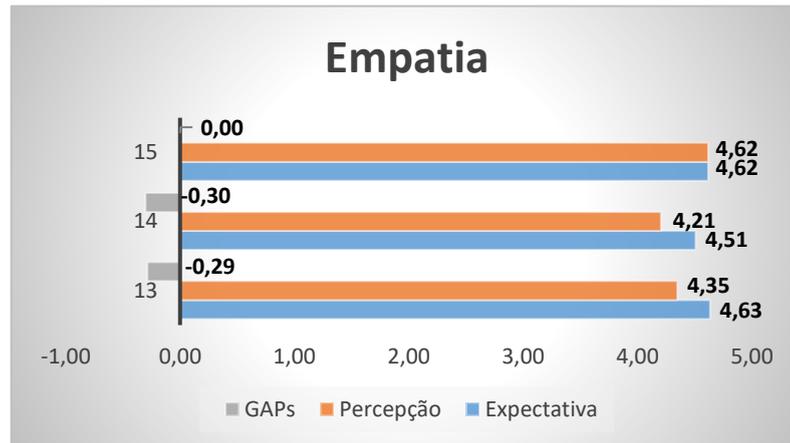


Figura 7. Avaliação da Empatia. Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2 Plano de Ação

Neste tópico, será realizado uma análise dos quartis das questões para as Expectativas, Percepções e os GAPs, a fim de se obter os itens críticos que devem ser priorizados para a implementação de uma melhoria futura na empresa. A Figura 8 apresenta as 15 questões avaliadas, conforme o nível de prioridade.

Prioridades críticas da Expectativas															
Questão	3	1	10	14	8	11	12	4	15	13	2	5	9	6	7
Expectativa	4,40	4,41	4,48	4,51	4,54	4,59	4,60	4,62	4,62	4,63	4,65	4,65	4,67	4,70	4,73
1º Quartil = 4,52					2º Quartil = 4,61					3º Quartil = 4,65					
Prioridades críticas da Percepção															
Questão	1	6	5	11	7	14	12	9	8	2	4	10	13	3	15
Percepção	3,81	4,11	4,16	4,19	4,21	4,21	4,22	4,25	4,29	4,30	4,33	4,33	4,35	4,51	4,62
1º Quartil = 4,19					2º Quartil = 4,25					3º Quartil = 4,34					
Prioridades críticas dos GAPs															
Questão	1	6	7	5	9	11	12	2	14	4	13	8	10	15	3
GAPs	-0,60	-0,59	-0,52	-0,49	-0,41	-0,40	-0,38	-0,35	-0,30	-0,29	-0,29	-0,25	-0,14	0,00	0,11
1º Quartil = -0,45					2º Quartil = -0,35					3º Quartil = -0,27					
Prioridades <b>Crítica</b> <b>Alta</b> <b>Média</b> <b>Baixa</b>															

Figura 8. Análise de Quartil de acordo com as Prioridades. Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação as prioridades críticas dos GAPs na Figura 8, os valores do 1º quadrante menores que -0,45 correspondem as questões de prioridade críticas. Os valores do 2º quadrante maiores ou igual a -0,45 e menores que -0,35, correspondem aos GAPs de prioridade alta. Os valores do

3º quadrante maiores ou igual a -0,35 e menores que -0,27, correspondem aos GAPs de prioridade moderada e, igual ou acima deste último valor, são os de prioridade baixa.

Observa-se que, quatro questões apresentam prioridade crítica para os GAPs, ou seja, o que é significativo para os clientes e que esperavam um melhor desempenho, e que, portanto, deve ser analisado e traçado um plano de ação para futuras melhorias, são relacionadas as questões: “1. As instalações físicas devem ser visualmente atraentes e atualizadas”, relativo a dimensão Tangibilidade, e, as questões “5. Os profissionais da empresa devem estar bem qualificados”, “6. A empresa deve atender aos cronogramas prometidos (orçamentos, contato com o cliente, etc)” e “7. A empresa deve ter o interesse em resolver os problemas do cliente”, relativos a dimensão Confiabilidade. Portanto, a partir das questões, deve-se ter um melhor desempenho relativo ao *design* interno, na modernização dos equipamentos e produtos, e na melhoria do atendimento das necessidades dos clientes e no comprometimento dos acordos e prazos estabelecidos.

A partir da análise, foi elaborado um plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H a fim de atacar os itens críticos e possibilitar o alcance de um nível de serviço desejado. No Quadro 1, apresenta-se o plano de ação para intervenção nas questões consideradas críticas.

5W2H								
Dimensão	Questão	O que	Por quê	Quando	Onde	Quem	Como	Quanto
Tangibilidade	1	Adequação do design interno e a modernização dos equipamentos e produtos	Equipamentos, produtos e o design internos estão desatualizados	8 meses	Loja	Gerente/Funcionários	Contratação de um design de interiores para readequação da infraestrutura interna.	620 horas
	5	Qualificação dos profissionais	Falta de treinamento	3 Meses	Loja	Funcionários	Contratação de um treinamento de atendimento ao cliente	40 horas
Confiabilidade	6	Atendimento dos cronogramas prometidos	Falta de comprometimento dos prazos acordados	6 Meses	Loja	Gerente/Funcionários	Treinamento em Gestão Financeira, processos e atendimento ao cliente	80 horas
	7	Interesse em resolver os problemas do cliente	Falta de comprometimento e treinamento dos funcionários	3 meses	Loja	Funcionários	Contratação de um treinamento de atendimento ao cliente	40 horas

Quadro 1. Plano de ação. Fonte: Elaborado pelo autor.

## CONCLUSÃO

Este trabalho teve por objetivo avaliar a qualidade dos serviços de uma empresa do varejo do município de Carangola/MG. Para a realização deste trabalho, foi utilizado o método SERVQUAL, proposto por Parasuraman et al. (1988).

Primeiramente, elaborou-se um questionário adaptado do modelo original, contendo 30 questões, sendo estas divididas entre expectativas e percepções relativas aos serviços prestados. A pesquisa utilizou a coleta de informações através de um questionário estruturado com a finalidade de avaliar o grau de satisfação e expectativa dos usuários na prestação dos serviços, a partir das dimensões: Confiabilidade, Responsividade, Empatia, Segurança e Tangibilidade. A coleta dos dados foi realizada via Google Forms, contando com 63 respostas. Os dados então foram tabulados e uma análise profunda dos resultados foi realizada.

Foram analisados os dados de acordo com as expectativas, percepções e os GAPs gerados a partir das respostas. Observou-se que, em apenas uma das respostas, o GAP indicou que a percepção superou a expectativa (questão 3 – dimensão Tangibilidade). Além disto, verificou-se que, em apenas uma a percepção foi igual a expectativa (questão 15 – dimensão Empatia). Nas demais questões, as percepções não superaram as expectativas. Apesar disto, identificou-

se que as médias das respostas ficaram próximas do valor máximo, o que indica que os serviços estão em relação à média, significativos.

Por fim, foi proposto uma análise das prioridades críticas das dimensões. A partir disto, identificou-se que, quatro das quinze questões são prioritárias, são as questões: “1. As instalações físicas devem ser visualmente atraentes e atualizadas”, relativo a dimensão Tangibilidade, e, as questões “5. Os profissionais da empresa devem estar bem qualificados”, “6. A empresa deve atender aos cronogramas prometidos (orçamentos, contato com o cliente, etc)” e “7. A empresa deve ter o interesse em resolver os problemas do cliente”, relativos a dimensão Confiabilidade. A partir disto, um plano de ação foi elaborado. Os resultados encontrados verificam a necessidade de modernização da infraestrutura interna da loja, equipamentos e produtos, bem como o *design* interno. Além disto, verificou que há uma falta de qualidade dos serviços aos clientes e o cumprimento dos prazos e acordos, sugerindo a necessidade de treinamento no atendimento ao cliente e em gestão financeira e de processos.

## REFERÊNCIAS

- Carvalho, M. M., & Paladini, E. P. (2012). *GESTÃO DA QUALIDADE: Teoria e Casos* (2º ed). Elsevier - ABEPRO.
- Chacon, L. S., Moreira, Y. S., Gonçalves, A. T. P., Lima, I. V. do N., & Vitorino, S. C. (2022). Avaliação da qualidade do serviço de alimentação em uma Instituição de Ensino utilizando a escala SERVQUAL. *Revista Ciências Administrativas*, 28, 1–14.
- Corrêa, H. L., & Gianesi, I. G. N. (2019). *Administração estratégica de serviços : operações para a satisfação do cliente*. (2º ed). Atlas.
- Crosby, Philip B. (1990). *Qualidade, falando sério*. McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (1990). *Qualidade: a revolução da administração*. Marques- Saraiva.
- Dornelas, J. (2023). *Empreendedorismo corporativo: como ser um empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. (5º ed). Atlas.
- Feigenbaum, A. V. (1954). *Total Quality Control*. McGraw-Hill.
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2014). *Administração de Serviços* (7º ed). AMGH editora.
- Garvin, D. A. (2002). *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Qualitymark.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (7º ed). Atlas.
- Gil, A. C. (2022). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. (7º ed). Atlas.
- Gronroos, C. (2016). *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*. (4º ed). Wiley. [https://www.safaribooksonline.com/library/view/service-management-and/9781118921449/xhtml/ch00\\_fm04\\_toc.xhtml](https://www.safaribooksonline.com/library/view/service-management-and/9781118921449/xhtml/ch00_fm04_toc.xhtml)
- Hair Jr, J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, Phillip. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman.
- Ishikawa, K. (1997). *Controle de qualidade total à maneira japonesa*. (6º ed). Campus.
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1992). *Controle da qualidade*. (Vol. 3). Makron Books & McGraw-Hill.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2010). *Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa*. (7º ed). Atlas.
- Morais, S. F. A. (2014). *Estudo da integração do QFD com Servqual em hospitais privados do Recife*. [Dissertação].
- Oliveira, E. B. B., Lima, C. W. da S., Sant’anna, C. H. M., Melo, F. J. C., & Júnior, D. S. G. (2019). Avaliação da Qualidade dos Serviços Logísticos Prestados por Websites Utilizando o SERVQUAL. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 14, 135–150.
- Oliveira, O. J. (2004). *Gestão da Qualidade - Tópicos Avançados*. Cengage Learning.
- Oliveira, O. J. (2014). *Curso básico de gestão da qualidade* (1º ed). Cengage Learning.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Source: The Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Silva, C. O., Franca, C. O., Melo, C. O., & Pedrosa, R. S. (2004). *Qualidade dos serviços oferecidos por instituições públicas e privadas de Salvador nos cursos de especialização em administração*. [Especialização]. Universidade Federal da Bahia.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2008). *Gestão do conhecimento*. Bookman.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2014). *Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente*. (6ª ed). AMGH editora.