

# Aplicação da ferramenta servqual para a análise da qualidade em serviços e *benchmarking*: estudo de caso em empresas varejistas

*Application of the servqual tool for analysis of service quality and benchmarking: case study in retail companies*

Matheus Luiz Ferreira de Carvalho<sup>1</sup> - Univ. Fed. de Itajubá - Unidade Acadêmica de Engenharia do Campus de Itabira

Sandra Miranda Neves<sup>2</sup> - Univ. Fed. de Itajubá - Instituto de Engenharia de Produção e Gestão

Lilian Barros Pereira Campos<sup>3</sup> - Univ. Fed. de Itajubá - Unidade Acadêmica de Engenharia do Campus de Itabira

Carlos Henrique de Oliveira<sup>4</sup> - Univ. Fed. de Itajubá - Unidade Acadêmica de Engenharia do Campus de Itabira

## RESUMO

Para que as empresas consigam obter sucesso em suas vendas é importante que ofereçam serviços de qualidade, e para isso se faz necessário conhecer as expectativas dos seus consumidores. A ferramenta SERVQUAL permite a análise do que o cliente espera de um determinado tipo de serviço e o que a empresa, de fato, oferece a ele. Sob esse aspecto, o objetivo desta pesquisa foi analisar a qualidade dos serviços oferecidos por uma pequena empresa varejista e comparar com as percepções dos clientes de uma empresa *Benchmark*. Para isso, por meio de um estudo de caso, foram aplicados 60 questionários nas duas empresas, atuantes no mesmo segmento de mercado. Os resultados obtidos foram: i) a ferramenta SERVQUAL ainda é pouco utilizada no mercado de atuação em que as empresas estão inseridas; ii) o ponto forte da Empresa 1 é a dimensão Empatia e da Empresa *Benchmark*, Responsividade; iii) ambas empresas apresentam oportunidades de melhoria na parte Tangível (Instalações físicas); iv) apesar da Empresa *Benchmark* obter um melhor resultado na média geral, existem itens em que a Empresa 1 é mais desenvolvida, como por exemplo, atenção individualizada.

**Palavras-chave:** Qualidade em serviços. SERVQUAL. *Benchmarking*. Empresa varejista.

## ABSTRACT

For companies to be able to succeed in sales, it is necessary to provide quality services, and to achieve that it is extremely important to meet the expectations of its consumers. The SERVQUAL tool allows for the analysis of what the customer expects of a certain type of service and what, in fact, the company is offering to him. In this regard, the objective of the present work is to perform a quality analysis in a retail company and compare it with the perceptions of clients from a benchmark company.. For this, through a case study, 60 questionnaires were submitted to two companies operating in the same market segment. The results obtained were: i) the SERVQUAL tool is not widely used in the market segment in which the companies operate; ii) the strength of the Company 1 is the Empathy dimension and the strength of the Benchmark Company is its Responsiveness; iii) both companies present opportunities for improvement in the Tangible dimension (physical facilities); iv) despite the Benchmark Company getting, in general, better results, there are areas where Company 1 is more developed, such as, individualized attention.

**Keywords:** Service quality. SERVQUAL. *Benchmarking*. Retailer company.

1. Av. BPS 1303, Bairro Pinheirinho, Itajubá-MG, matheus.epr@gmail.com; 2. sandraneves@unifei.edu.br; 3. liliancampos@unifei.edu.br;

4. carlos.henrique@unifei.edu.br

CARVALHO, M. L. F.; NEVES, S. M.; CAMPOS, L. B. P.; OLIVEIRA, C. H. Aplicação da ferramenta servqual para a análise da qualidade em serviços e benchmarking: estudo de caso em empresas varejistas. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 15, nº 1, jan-mar/2019, p. 22-47.

DOI: 10.15675/gepros.v14i1.2046

## 1. INTRODUÇÃO

A qualidade do serviço é considerada um fator chave para o sucesso da companhia no médio e longo prazo, principalmente porque esse é um dos aspectos mais difíceis para os concorrentes imitarem e é, geralmente, a base de uma vantagem competitiva sustentável (CARRASCO et al., 2017). Elementos como confiança, satisfação e o valor percebido, podem ser utilizados em conjunto para se desencadear o comprometimento do cliente com aquele determinado produto ou serviço que lhe é oferecido (BARBOZA et al., 2015). Por isso, o relacionamento entre o cliente e o fornecedor é tão crucial para a entrega adequada do serviço, tornando-se importante a mensuração da qualidade do serviço a partir da perspectiva do cliente.

As empresas de pequeno porte têm uma grande dificuldade de mensurar a qualidade nos serviços prestados. Várias empresas varejistas se preocupam em atender as necessidades e desejos dos clientes, porém, disponibilizar um serviço que seja o que o cliente espera, tem se mostrado cada vez mais desafiador (BITENCOURT; GARCEZ, 2013). Assim, para medir o desempenho das empresas em relação à qualidade dos serviços Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988, 1990) desenvolveram a ferramenta SERVQUAL. O desempenho seria a diferença do serviço esperado e percebido pelo cliente, tendo como base cinco dimensões: Tangível, Confiabilidade, Responsividade, Segurança e Empatia.

Uma importante forma de medir o desempenho pode ocorrer por meio da análise de empresas consideradas *Benchmarks*. *Benchmark* é uma empresa ou produto utilizado como exemplo, ou parâmetro, para comparar o nível de qualidade de processos, serviços, operações, características, equipamentos, entre outros (MORAES; KRAUSE, 2015). Para se alcançar a melhoria do processo é utilizado o *Benchmarking*, que consiste em comparar os parâmetros de avaliação de desempenho com uma empresa ou grupo maior. Portanto, *benchmarking* é um dos fundamentos da melhoria contínua da qualidade (ISENBERG, 2004).

Diante dos conceitos apresentados, esta pesquisa pretende responder às seguintes questões: Quais as dimensões da qualidade em serviços, segundo a ferramenta SERVQUAL, apresentam as maiores e menores lacunas (*Gaps*) em relação às expectativas e percepções dos clientes de uma empresa varejista? Qual a relação entre as necessidades de melhoria da empresa em questão, quando comparada com outra já reconhecida no mercado (*Benchmark*)?

Dessa forma, o objetivo deste trabalho é analisar a qualidade dos serviços oferecidos por uma pequena empresa varejista e comparar com as percepções dos clientes de uma empresa *Benchmark*. Para atender ao objetivo estabelecido pretende-se: (1) analisar os *Gaps* existentes entre as expectativas e percepções

dos clientes das duas empresas varejistas; (2) identificar os pontos fortes e os pontos fracos dessas empresas; (3) realizar uma comparação entre as duas empresas visando identificar oportunidades de melhoria.

Pretende-se responder às questões de pesquisa estabelecidas por meio da realização de um Estudo de Caso aplicado aos clientes de duas empresas do ramo varejista (sendo uma delas a empresa *Benchmark*).

As seguintes proposições foram estabelecidas com relação às dimensões da qualidade: (P1) Em função da preocupação da empresa com o rápido atendimento aos clientes, a dimensão Responsividade, que é responsável pelo pronto atendimento do usuário, pode possuir um valor maior do que é esperado pelo cliente. (P2) A dimensão Tangível, que pode ser definida como a parte física das instalações e a comunicação, poderá apresentar uma lacuna maior entre a expectativa e a percepção do consumidor.

As proposições foram estabelecidas em função da Empresa 1 possuir, atualmente, menos clientes do que a Empresa 2, facilitando o atendimento dos mesmos (P1). E como a Empresa 2 já é reconhecida no mercado, espera-se que o aspecto de suas instalações físicas seja mais desenvolvido (P2). Essas duas proposições devem, ao final da pesquisa, serem refutadas ou confirmadas.

O artigo está estruturado da seguinte forma: a Seção 1 apresenta a introdução, envolvendo as justificativas para a realização do estudo de caso, a questão de pesquisa e os objetivos. A Seção 2 contempla o referencial teórico. Na Seção 3 são apresentados os procedimentos metodológicos (Materiais e Métodos). A Seção 4 contempla os dados coletados, por meio da pesquisa, e a análise dos mesmos. E, finalmente, a Seção 5 apresenta a conclusão do estudo de caso e sugestão para pesquisas futuras.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Qualidade em Serviços

A qualidade em serviços é frequentemente conceituada como a comparação entre o serviço que é entregue ao cliente e as expectativas do mesmo (NAJAFI; SAATI; TAVANA, 2015). Para demonstrar a importância que a qualidade em serviços tem, Khoshraftar e Rozan (2014) citam que estudos na área têm mostrado que serviços de qualidade atraem novos potenciais clientes, mantêm os clientes existentes, reduzem custos, melhoram a imagem da organização, aumentam o lucro, a eficiência e a satisfação do cliente, além de expandir a participação da empresa no mercado.

Segundo Rossés, Sccott e Ávila (2014), o objetivo para o investimento em serviços prestados com qualidade é tornar os negócios da empresa mais competitivos e sustentáveis, buscando mais inovações nos serviços oferecidos, pois estes estão inclusos no crescimento econômico e têm se apresentado como uma forte tendência da economia mundial.

Se faz necessária a definição e o entendimento do que o cliente deseja para se conseguir alcançar a satisfação do mesmo (NAJAFI; SAATI; TAVANA, 2015). Sendo assim, a perspectiva de qualidade do serviço prestado ao cliente tem uma forte influência em sua satisfação (ROSSÉS; SCCOTT; ÁVILA, 2014).

Para Juran (1992), a satisfação do cliente é atingida uma vez que as características do produto correspondem às expectativas do cliente. Assim a necessidade do cliente deve ser a meta ou a prioridade do fornecedor. A principal dúvida que pode existir com relação à avaliação da qualidade em serviços é: como mensurar o que o cliente espera tendo como contrapartida o que a empresa está realmente entregando para o seu cliente? A ferramenta SERVQUAL pode proporcionar uma resposta a esse questionamento.

## 2.2. SERVQUAL

O modelo SERVQUAL é um dos mais utilizados para explicar como funciona a avaliação da qualidade da prestação de serviços (PRASS; SANT'ANNA; GODOY, 2010). Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) desenvolveram a ferramenta SERVQUAL a partir de uma pesquisa exploratória, utilizando entrevistas com executivos de empresas de serviços diferentes, com objetivo de investigar a qualidade do serviço prestado. O conhecimento mais relevante e rápido obtido na análise das entrevistas foi o conjunto de lacunas ou *Gaps* existentes entre a percepção de qualidade de serviço e a prestação de serviços aos consumidores, ou seja, a expectativa e o que realmente é oferecido. Para conseguir dividir as grandes áreas da qualidade em serviços, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) criaram uma escala que inicialmente era formada por 10 dimensões e posteriormente, em 1988, foi restringida a apenas 5 dimensões (Quadro 1).

### Quadro 1 – As dimensões da qualidade em serviços.

Dimensões	Definições
Tangível	Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação.
Confiabilidade	Habilidade em fazer o serviço prometido com confiança e precisão.
Responsividade	Disponibilidade para ajudar ao cliente e providenciar um pronto atendimento.
Segurança	Conhecimento e cortesia dos colaboradores e a sua habilidade em transmitir confiança.
Empatia	Cuidado da empresa em oferecer atenção individualizada aos clientes.

Fonte: Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990).

As dimensões da qualidade são subdivididas em 22 itens para avaliar a qualidade do serviço e ponderar análises entre as percepções e expectativas dos clientes (Quadro 2).

### Quadro 2 – Dimensões e fatores da qualidade em serviços.

Dimensões	Fatores
Tangível	Equipamentos Modernos Instalações físicas atraentes Funcionários com apresentação agradável e profissional Materiais associados aos serviços visualmente atraentes
Confiabilidade	Serviços oferecidos conforme o prometido Confiabilidade na resolução de problemas e reclamações. Entregar o produto corretamente na primeira vez Cumprimento dos prazos estabelecidos Serviço livres de erros
Responsividade	Clientes mantidos informados sobre quando os serviços serão realizados Pronto atendimento ao cliente Disponibilidade para ajudar os clientes Disponibilidade dos funcionários
Segurança	Funcionários que transmitem confiança ao cliente Segurança transmitida ao cliente durante a compra Cordialidade dos funcionários Funcionários com conhecimento para responder às perguntas dos clientes
Empatia	Clientes recebendo uma atenção individual Horário de funcionamento conveniente Atendimento personalizado Interesse genuíno demonstrado em servir ao cliente Entendimento das necessidades específicas

Fonte: Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990).

Para cada afirmativa, existe uma pontuação de 1 a 7 que é dada pelo cliente em relação ao que melhor descreve o que é esperado daquele determinado tipo de serviço e também para a percepção que ele tem do que lhe é ofertado. A nota 7 é dada para aquela questão em que o cliente concorda totalmente e a nota 1 para a não concordância com o ponto que está sendo discutido (RÊGO et al., 2015).

Após a aplicação dos questionários, contendo 44 questões (22 relacionadas às expectativas e 22 relacionadas às percepções), é realizada a média de cada uma das dimensões analisadas. A Equação 1 é utilizada para se obter a lacuna entre o que é esperado e percebido pelo cliente (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

$$QS_i = \sum_{j=1}^n (P_{ij} - E_{ij}) \quad (1)$$

Onde:

$QS_i$  = Qualidade do serviço percebido pelo cliente;

$P$  = Percepção do indivíduo  $i$  em relação ao item  $j$  da qualidade do serviço;

$E$  = Expectativa do indivíduo  $i$  no que diz respeito à qualidade do serviço no item  $j$ ;

$n$  = número de atributos.

Com relação à análise dos resultados gerados pela Equação 1 é possível afirmar que: Se o valor é positivo, o cliente recebeu um serviço com uma qualidade além do que ele julgava ser necessária, ou seja, ele possivelmente estará satisfeito. Se o valor é negativo, o cliente recebeu um serviço com uma qualidade aquém da sua expectativa, o que significa uma possível frustração do mesmo (BAHADORI, 2011). Segundo Mauri, Minazzi e Muccio (2013), o modelo de *Gaps* (lacunas) e o da escala SERVQUAL são os instrumentos mais utilizados na literatura para estudar a qualidade na prestação de serviços.

### 2.3. Benchmarking

A palavra *benchmarking* tem origem britânica e significa ponto de referência utilizado no terreno. Onde outros podem utilizar como referência para se realizar uma comparação a respeito. Mais tarde, começou a se utilizar o termo para definir a comparação de desempenho entre organizações e negócios (SJØVOLD; MOBBS, 2005). Para a realização do *benchmarking* é necessário encontrar uma empresa que preste o mesmo tipo de serviço que a empresa que está sendo estudada e que seja referência na área de atuação, ou seja, reconhecida por sua elevada qualidade no serviço prestado (*benchmark*). Após, deve-

-se realizar a prática de comparação entre o sistema de gestão que é utilizado na empresa estudada e a empresa considerada referência (SOUZA; SCHMITT; PARREIRA, 2016).

Segundo Guimarães e Ramos (2015), o *benchmarking* tem um grande valor para os gestores da empresa. A organização que utiliza essa comparação, ganha tempo e consegue antecipar possíveis mudanças no mercado, não sendo necessário testar nenhuma hipótese, a instituição trabalhará com uma prática que já deu certo. A empresa passa apenas pelo processo de aprendizado das medidas que deseja melhorar em seu negócio.

## 3. MATERIAIS E MÉTODOS

### 3.1. Classificação da pesquisa

Esta pesquisa é classificada quanto à sua natureza como aplicada, devido a conceber novos conhecimentos para aplicação prática, direcionada à resolução de problemas específicos (PRODANOV; FREITAS, 2013). Com relação ao objetivo, é exploratória (TURRIONI; MELLO, 2012) e quanto à abordagem do problema, qualitativa (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Com o intuito de se alcançar o objetivo final do trabalho, foram seguidos os passos do Método de Estudo de Caso proposto por Miguel (2007) consistindo em: (1) Definir uma estrutura conceitual, (2) Planejar os casos, (3) Conduzir teste piloto, (4) Coletar os dados, (5) Analisar os dados e (6) Gerar os relatórios.

### 3.2. Objeto de estudo

O objeto de estudo desta pesquisa foram os clientes de duas empresas. A Empresa 1 atua no comércio varejista na cidade de Santo Antônio do Monte, região centro-oeste de Minas Gerais, Brasil. O *mix* de produtos da empresa está inserido na área de cama, mesa e banho, além de diversas utilidades domésticas. São cerca de 170 produtos disponíveis para a comercialização. A escolha dessa empresa se deu pela facilidade de comunicação e acesso entre o pesquisador e o gestor da empresa. Atualmente, a empresa conta com dois funcionários e o proprietário (Gerente) para realizar todo o serviço prestado, desde o atendimento inicial até a entrega dos produtos ao cliente.

As atividades que estão incluídas no serviço que é oferecido pela empresa, são: i) atender ao cliente, de modo pessoal, ou por meio do telefone; ii) coletar o pedido dos produtos, juntamente com as observações (marca do produto, cor, quantidade, etc.) que o cliente deseja; iii) separar os produtos solicitados;

iv) conferir se todos os itens listados foram devidamente separados; v) emitir a nota fiscal dos produtos; vi) transportar e entregar para o cliente, ou carregar o veículo do mesmo. O item iv) pode sofrer variação na sequência a ser seguida, caso os produtos sejam entregues na loja ou na residência do cliente. Nesse caso, esse item passa a ser o último em ordem cronológica.

A Empresa 2 (*Benchmark*) está localizada no município de Sorocaba, estado de São Paulo. A empresa foi selecionada por ser um importante concorrente no mercado de atuação da Empresa 1, se destacando das demais. Outro ponto importante, é que o gestor da Empresa 1, não gostaria de fazer uma comparação “utópica” com uma empresa muito maior e a Empresa 2 possui valores relativamente mais acessíveis em relação a: quantidade de funcionários, faturamento e investimento inicial.

Os produtos oferecidos pela Empresa *Benchmark* contam com artigos na área de cama, mesa e banho, mas com um diferencial, o cliente pode encomendar a colcha, cortina, toalha, fronha, entre outras diversas peças com as especificações que considerar mais adequadas (como tamanho, cor, pano e detalhes). O empresário da Empresa 2 informou que essa oportunidade de melhoria foi visualizada após diversos clientes chegarem em sua loja e os funcionários não conseguirem realizar a venda, visto que a empresa não possuía o produto exatamente como o cliente queria. A loja conta com 6 funcionários e o empresário, porém, 3 são costureiras que fabricam as encomendas dos clientes.

Em uma compra convencional, onde o cliente se desloca até a loja para adquirir um produto que já está pronto, a prestação de serviço, tem as mesmas etapas da Empresa 1, porém a Empresa 2 não faz a entrega dos pedidos. Caso o cliente queira encomendar algum produto, ele deixa as especificações com a atendente, ou com a própria costureira, e é estabelecido um prazo de entrega de acordo com o volume de demanda que a empresa tem naquele momento.

### 3.3. Alfa de Cronbach

Para que se tenha uma estimativa da confiabilidade do questionário, foi utilizado o Alfa de Cronbach. Esse coeficiente mede a correlação entre os resultados do questionário por meio da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes. Trata-se de uma correlação média entre as respostas (DA HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010). Segundo Malhotra (2012), um questionário com uma confiabilidade aceitável tem o alfa de Cronbach com valor maior que 0,6. Para se ter um comparativo, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) encontraram um valor do coeficiente alfa de Cronbach para toda a escala SERVQUAL com o valor de 0,92. O valor do alfa de Cronbach pode ser encontrado de acordo com o estabelecido na Equação 2.

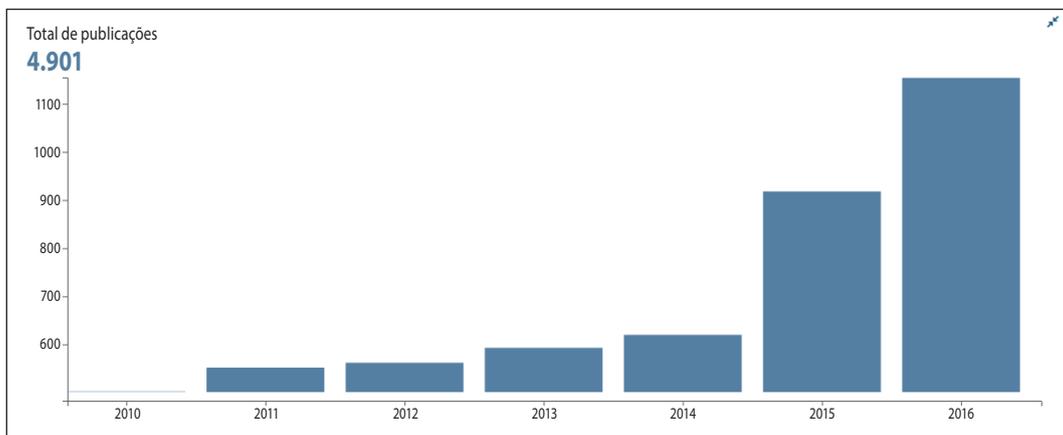
$$\alpha = \left( \frac{m}{m-1} \right) \left( 1 - \left( \frac{\sum_{j=1}^m \text{Var } x_j}{\text{Var } \sum_{i=1}^n x_i} \right) \right) \quad (2)$$

Onde:  $\alpha$  = alfa de Cronbach;  $m$  = número de questões do instrumento de medição;  $n$  = número de respondentes (cliente);  $\text{Var } x_j$  = variância entre os valores da qualidade de serviço do mesmo respondente;  $x_i$  = valor dado pelo respondente para cada uma das perguntas do questionário (valores de 1 a 7 de acordo com a escala Likert).

### 3.4. Relevância e atualidade do tema

Buscou-se verificar a relevância e atualidade do tema por meio da análise da publicação em uma das bases de dados mais utilizadas para pesquisas, a *ISI Web of Science*. Para tanto, utilizou-se na pesquisa as palavras-chaves “*Service Quality*” e “*Servqual*”, considerando o período de 2010 a 2016. Foram identificadas, para o período determinado, 4.901 pesquisas abordando o tema qualidade em serviços (*Service Quality*). A Figura 1 contempla a distribuição do total de publicações durante o período.

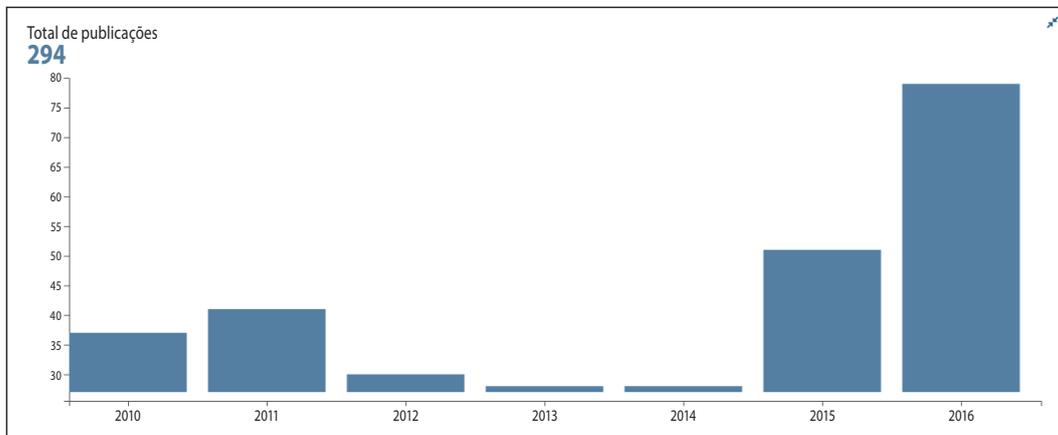
Figura 1 – Evolução das pesquisas sobre o tema qualidade em serviços na base *ISI Web of Science*.



Fonte: *ISI Web of Science* (2017).

Com relação ao tema “*Servqual*”, foram identificadas 294 publicações na base de dados no período de 2010 a 2016 (Figura 2).

Figura 2 – Evolução das pesquisas sobre o tema SERVQUAL na base *ISI Web of Science*.



Fonte: *ISI Web of Science* (2017).

Percebe-se, por meio da análise das Figuras 1 e 2, uma maior concentração das pesquisas nos anos de 2015 e 2016, mostrando dessa forma a sua relevância e atualidade. Ressalta-se que as publicações sobre o tema tratam, em sua maioria, da aplicação da ferramenta em diferentes setores.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1. Aplicação do Questionário na Empresa 1

Foi realizado o teste piloto com 3 clientes da empresa apenas para verificar possíveis dúvidas, visto que o questionário já havia sido validado por Parasuraman, Zeithaml e Berry. Os clientes não tiveram nenhuma dificuldade com relação ao entendimento das questões.

Os questionários foram, então, aplicados a 30 clientes da Empresa 1, no período de março a abril de 2016, sendo respondidos pelos 30 (apresentando, dessa forma, uma taxa de resposta de 100%). Após, os dados foram tabulados e calculadas as médias e o desvio padrão para as expectativas e percepções sobre a qualidade do serviço (Tabela 1).

Tabela 1 – Gaps existentes na visão dos clientes da Empresa 1.

Item	Expectativas (E)										Percepções (P)										GAP (P-E)		
	Frequência das respostas										Frequência das respostas												
	1	2	3	4	5	6	7	Média	$\sigma$	1	2	3	4	5	6	7	Média	$\sigma$					
Tangíveis	1	0	2	3	3	3	2	17	5,700	1,716	3	0	3	4	6	3	11	5,100	1,921	-0,600			
	2	0	1	1	2	2	2	22	6,300	1,345	2	2	2	3	7	3	11	5,133	1,893	-1,167			
	3	0	0	0	0	3	7	20	6,567	0,667	0	0	0	1	6	4	19	6,367	0,912	-0,200			
	4	0	0	0	2	2	7	19	6,433	0,883	0	1	0	3	5	6	15	6,000	1,265	-0,433			
	Média da dimensão																		-0,600				
Confiabilidade	5	0	0	0	0	0	0	30	7,000	0,000	0	0	0	0	0	2	28	6,933	0,249	-0,067			
	6	0	0	0	0	0	6	24	6,800	0,400	0	0	0	0	0	4	26	6,867	0,340	0,067			
	7	0	0	1	0	3	5	21	6,500	0,922	0	0	0	0	1	4	25	6,800	0,476	0,300			
	8	0	0	0	0	0	4	26	6,867	0,340	0	0	0	0	0	6	24	6,800	0,400	-0,067			
	9	0	0	0	0	1	4	25	6,800	0,476	0	0	0	0	0	0	30	7,000	0,000	0,200			
	Média da dimensão																		0,087				
Responsividade	10	0	0	1	2	6	4	17	6,133	1,147	0	0	0	0	2	7	21	6,633	0,605	0,500			
	11	0	0	0	0	0	6	24	6,800	0,400	0	0	0	0	0	4	26	6,867	0,340	0,067			
	12	0	0	0	0	0	2	28	6,933	0,249	0	0	0	0	0	4	26	6,867	0,340	-0,067			
	13	0	0	0	4	4	8	14	6,067	1,062	0	0	0	0	3	10	17	6,433	0,716	0,367			
	Média da dimensão																		0,217				
Segurança	14	0	0	0	0	3	5	22	6,633	0,657	0	0	0	0	3	9	18	6,500	0,671	-0,133			
	15	0	0	0	0	0	0	30	7,000	0,000	0	0	0	0	0	6	24	6,800	0,400	-0,200			
	16	0	0	0	0	1	2	27	6,867	0,427	0	0	0	0	0	4	26	6,867	0,340	0,000			
	17	0	0	0	0	0	9	21	6,700	0,458	0	0	0	3	5	4	18	6,233	1,055	-0,467			
	Média da dimensão																		-0,200				
Empatia	18	0	0	3	5	3	5	14	5,733	1,436	0	0	0	0	4	11	15	6,367	0,706	0,633			
	19	0	2	1	3	5	10	8	5,367	1,622	0	0	3	2	8	4	13	5,733	1,340	0,367			
	20	0	2	2	4	4	7	11	5,500	1,565	0	0	0	4	5	8	13	6,000	1,065	0,500			
	21	0	0	0	0	4	3	23	6,633	0,706	0	0	0	0	1	11	18	6,567	0,559	-0,067			
	22	0	0	0	1	7	6	16	6,633	0,920	0	0	0	0	1	11	18	6,567	0,559	0,333			
	Média da dimensão																		0,353				
Geral	Total									141,57	1,055	Total									149,400	1,033	-0,133

Fonte: Elaborada pelos autores.

O Gap foi calculado subtraindo a Média relacionada à Percepção da Média relacionada à Expectativa. Os valores negativos significam que os clientes esperam mais do serviço que lhes está sendo oferecido. Por sua vez, os valores positivos, mostram que a Empresa 1 está realizando um serviço além do que é esperado pelos clientes.

Ao final da tabela (na linha “Geral”) se tem a soma de todas as médias da expectativa e percepção, respectivamente. Foi encontrado um valor de -0,133 para o Gap geral de todo o questionário, mostrando que existem oportuni-

dades para atender melhor aos clientes. Realizando uma análise das médias, 3 dimensões apresentaram valores positivos, Confiabilidade, Responsividade e Empatia, que podem ser considerados como os pontos fortes da empresa. Observa-se que 2 dimensões obtiveram um valor abaixo do que os clientes consideram como ideal, Tangível e Segurança.

Algumas considerações podem ser realizadas com relação a cada dimensão:

- Tangível é a dimensão a ser priorizada pela empresa, pois possui um valor de 0,6, abaixo do que é esperado pelo cliente. Equipamentos, instalações físicas, aparência dos funcionários e materiais associados aos serviços devem ser priorizados para se conseguir atingir uma melhoria na qualidade do serviço oferecido ao cliente;
- Confiabilidade é uma das dimensões positivas na análise dos clientes. Portanto, um dos pontos de destaque em relação aos concorrentes;
- Responsividade assim como a dimensão anterior, tem um valor positivo, ou seja, além do que o cliente esperava como serviço ideal disponibilizado pela empresa;
- Segurança teve um valor negativo, ou seja, os clientes esperam mais segurança nas transações. Esperam mais conhecimento dos funcionários em relação ao serviço prestado, bem como, uma maior confiabilidade dos funcionários nos serviços prestados;
- Empatia teve um valor de 0,353 a mais do que o cliente já considera como ideal. Ou seja, atenção individualizada, horário de atendimento, atendimento personalizado e entendimento das necessidades específicas são os pontos fortes da empresa.

Na Tabela 2 são apresentados os pontos fortes e pontos fracos da Empresa 1.

Tabela 2 – Pontos fortes e pontos fracos da Empresa 1.

Pontos Fortes		Pontos Fracos	
Item	Gap	Item	Gap
18) Atenção individualizada	0.633	2) Instalações físicas atraentes	-1.167
10) Prazo para realização do serviço	0.500	1) Equipamentos modernos	-0.600

Pontos Fortes		Pontos Fracos	
Item	Gap	Item	Gap
20) Atendimento personalizado	0.500	17) Conhecimento dos funcionários	-0.467
13) Disponibilidade dos funcionários	0.367	4) Materiais associados aos serviços	-0.433
19) Horário de funcionamento conveniente	0.367	3) Funcionários com boa aparência	-0.200
22) Entendimento das necessidades específicas	0.333	15) Transações seguras (corretas)	-0.200
7) Entregar o produto correto na primeira vez	0.300	14) Confiabilidade dos funcionários	-0.133
9) Serviço livres de erros	0.200	12) Disponibilidade para ajudar os clientes	-0.067
6) Solucionar problemas dos clientes	0.067	21) Interesse genuíno	-0.067
11) Pronto atendimento ao cliente	0.067	5) Compromisso em realizar o prometido	-0.067
16) Cordialidade dos funcionários	0.000	8) Cumprimento dos prazos estabelecidos	-0.067

Fonte: Elaborada pelos autores.

O item com maior diferença negativa (-1,167) entre o que cliente esperava e o que lhe está sendo oferecido foi a pergunta 2 (Instalações físicas atraentes). Esse item necessita maior atenção e esforço para correção. Por outro lado, o item que a empresa está oferecendo com grande autonomia (+0,633) foi o item 18 (Atenção individualizada). Esse resultado indica que a empresa está interessada em atender ao cliente de maneira diferenciada. No total foram 11 itens com valores negativos, ou seja, itens que apresentam oportunidades para melhoria. No item cordialidade dos funcionários, a expectativa e percepção foram exatamente iguais, ou seja, a empresa atende a expectativa dos clientes. Com relação aos demais itens, a empresa está acima do que o seu cliente espera, podendo ser considerados diferenciais em relação aos seus concorrentes.

## 4.2. Aplicação da Ferramenta SERVQUAL à Empresa *Benchmark*

Assim como na Empresa 1, foi realizado o teste piloto com 3 clientes da Empresa *Benchmark* e o resultado foi semelhante, sendo acrescentados apenas significados de algumas palavras que não foram entendidas. Foram aplicados 30 questionários na Empresa *Benchmark* durante o mês de maio de 2016. Assim como na empresa 1, a taxa de resposta foi de 100%. Os resultados obtidos são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Gaps existentes na visão dos clientes da Empresa 2.

	Expectativas (E)										Percepções (P)										GAP (P-E)					
	Item	Frequência das respostas									Média	$\sigma$	Frequência das respostas									Média	$\sigma$			
Tangíveis	1	0	0	0	2	5	13	10	6,033	0,875	0	0	1	3	11	6	9	5,633	1,110	-0,400						
	2	0	0	0	0	6	8	16	6,333	0,289	0	0	1	0	9	10	10	5,933	0,964	-0,400						
	3	0	0	0	0	2	10	18	6,533	0,618	0	0	0	0	1	5	24	6,767	0,496	0,233						
	4	0	0	0	0	2	7	21	6,633	0,605	0	0	0	0	5	8	17	6,400	0,757	-0,233						
		Média da dimensão												Média da dimensão												-0,200
Confiabilidade	5	0	0	0	0	1	3	26	6,833	0,453	0	0	0	0	0	2	28	6,933	0,249	0,100						
	6	0	0	0	0	0	3	27	6,900	0,300	0	0	0	0	0	2	28	6,933	0,249	0,033						
	7	0	0	0	0	0	0	30	7,000	0,000	0	0	0	0	0	3	27	6,900	0,300	-0,100						
	8	0	0	0	0	1	1	28	6,900	0,396	0	0	0	0	0	2	28	6,933	0,249	0,033						
	9	0	0	0	0	0	3	27	6,900	0,300	0	0	0	0	0	0	30	7,000	0,000	0,100						
		Média da dimensão												Média da dimensão												0,000
Responsividade	10	0	0	0	0	0	0	30	7,000	0,000	0	0	0	0	0	0	30	7,000	0,000	0,000						
	11	0	0	0	0	1	2	27	6,867	0,427	0	0	0	0	0	0	30	7,000	0,000	0,133						
	12	0	0	0	0	0	6	24	6,800	0,400	0	0	0	0	0	0	30	7,000	0,000	0,200						
	13	0	0	0	0	5	3	22	6,567	0,761	0	0	0	0	1	4	25	6,800	0,476	0,233						
		Média da dimensão												Média da dimensão												0,142
Segurança	14	0	0	0	0	0	2	28	6,933	0,249	0	0	0	0	0	0	30	7,000	0,000	0,133						
	15	0	0	0	0	1	4	25	6,800	0,476	0	0	0	0	0	2	28	6,933	0,249	0,133						
	16	0	0	0	0	0	4	26	6,867	0,340	0	0	0	0	0	2	28	6,933	0,249	0,133						
	17	0	0	0	0	1	2	27	6,867	0,427	0	0	0	0	0	0	30	7,000	0,000	0,133						
		Média da dimensão												Média da dimensão												0,100
Empatia	18	0	0	0	0	0	4	26	6,867	0,340	0	0	0	0	2	5	23	6,700	0,586	-0,167						
	19	0	0	0	0	1	3	24	6,700	0,640	0	0	0	0	0	1	29	6,967	0,180	0,267						
	20	0	0	0	0	0	8	21	6,667	0,537	0	0	0	0	1	7	22	6,700	0,526	0,033						
	21	0	0	0	0	1	2	27	6,867	0,427	0	0	0	0	0	2	28	6,933	0,249	0,067						
	22	0	0	0	0	1	2	27	6,867	0,427	0	0	0	0	0	0	30	7,000	0,000	0,133						
		Média da dimensão												Média da dimensão												0,067
Geral		Total									148,733	0,542			Total									149,400	0,566	0,667

Fonte: Elaborada pelos autores.

A Tabela 4 evidencia quais são os pontos fortes (maior ou igual a expectativa dos clientes) e quais são os pontos a serem desenvolvidos pela empresa (menor do que a expectativa dos clientes). A dimensão que apresenta uma maior oportunidade de melhoria é a Tangível. Os itens 1) Equipamentos modernos, 2) Instalações físicas e 4) Materiais associados aos serviços foram os que puxaram a média para baixo. Em uma análise geral, a Empresa 2 conseguiu resultados mais expressivos do que a primeira.

Pode-se observar que o item 19, “Horário de Funcionamento”, é o que mais atende às necessidades dos clientes. Entretanto, na visão dos consumidores, as “Instalações físicas” poderiam ser melhoradas.

Tabela 4 - Pontos fortes e pontos fracos da Empresa 2.

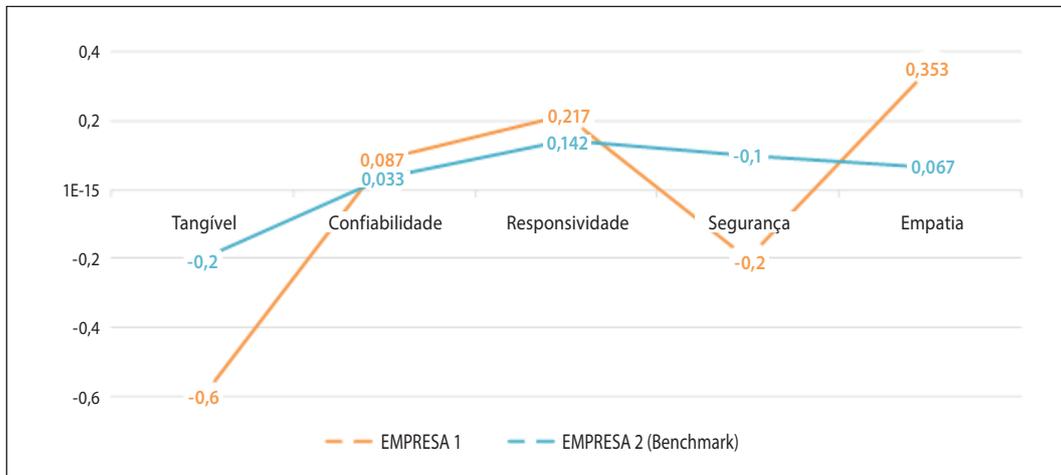
Pontos Fortes		Pontos Fracos	
Item	Gap	Item	Gap
19) Horário de funcionamento conveniente	0.267	2) Instalações físicas atraentes	-0.400
3) Funcionários com boa aparência	0.233	1) Equipamentos modernos	-0.400
13) Disponibilidade dos funcionários	0.233	4) Materiais associados aos serviços atraentes	-0.233
12) Disponibilidade para ajudar os clientes	0.200	18) Atenção individualizada	-0.167
11) Pronto atendimento ao cliente	0.133	7) Entregar o produto corretamente na primeira vez	-0.100
15) Transações seguras (corretas)	0.133		
17) Conhecimento dos funcionários	0.133		
22) Entendimento das necessidades específicas	0.133		
5) Compromisso em realizar o prometido	0.100		
9) Serviço livres de erros	0.100		
16) Cordialidade dos funcionários	0.067		
21) Interesse genuíno	0.067		
14) Confiabilidade dos funcionários	0.067		
6) Solucionar problemas dos clientes	0.033		
8) Cumprimento dos prazos estabelecidos	0.033		
20) Atendimento personalizado	0.033		
10) Prazo para realização do serviço	0.000		

Fonte: Elaborada pelos autores.

### 4.3. Análises referentes aos resultados obtidos pelas empresas

A análise comparativa entre as duas empresas é demonstrada na Figura 3, identificando possíveis pontos de melhoria.

Figura 3 - Comparação entre as dimensões das duas empresas.

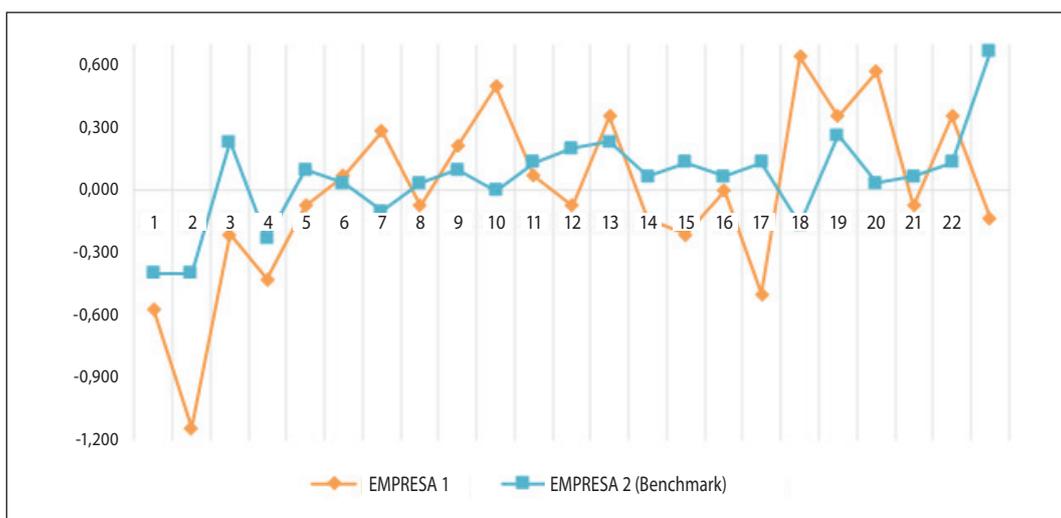


Fonte: Elaborada pelos autores.

Pode-se concluir que na Empresa *Benchmark* as dimensões Tangível e Segurança são superiores em relação a Empresa 1. Em contrapartida, a Empresa 1 apresentou melhores resultados nas dimensões de Confiabilidade, Responsividade e Empatia. A Empresa 1 apresentou como destaque a dimensão Empatia, enquanto na Empresa 2 a dimensão de maior destaque foi a Tangível.

A Figura 4 contempla o comparativo entre as empresas, mostrando o *Gap* de cada um dos itens do questionário em relação a cada cliente.

Figura 4 – Comparação de cada item do questionário entre as duas empresas.



Fonte: Elaborada pelos autores.

O resultado do gráfico mostra que a Empresa 1 teve no item 18, Atenção individualizada, o seu maior ponto forte em relação à segunda empresa. Ou seja, a Empresa 1 está proporcionando aos seus clientes um importante diferencial com relação à Empresa *Benchmark*. Esse resultado indica que a Empresa 2 também apresenta oportunidades de melhoria. Por outro lado, a primeira empresa analisada ficou bem abaixo no item 2, Instalações físicas atraentes. É importante destacar que o item 2 foi o pior resultado em ambas as empresas, porém, a Empresa 2 está mais próxima de atender às expectativas dos seus clientes.

Com os resultados gerados pela ferramenta SERVQUAL e a análise do gestor da Empresa 1 com relação às dimensões negativas (aquelas que não estão de acordo com a expectativa do cliente), novas considerações foram realizadas. As dimensões que apresentaram valores negativos foram: Segurança (Empresa 1) e Tangível (Empresa 1 e Empresa 2). Na busca por melhorias para a dimensão Segurança, foi sugerida a adoção de treinamentos específicos para que os funcionários tenham maior conhecimento do que a empresa oferece para os clientes, diminuindo assim, a dependência do gerente. Outro procedimento sugerido é, sempre que possível, a utilização de diferentes formas de checagem para produtos, quantidades e especificações do pedido do cliente.

Para desenvolver a dimensão Tangível, que apresentou valor negativo tanto para a Empresa 1 quanto para a Empresa 2, primeiramente deve-se focar no melhor entendimento de quais são os aspectos a serem desenvolvidos dentro de suas instalações físicas, equipamentos e materiais associados ao serviço. Ferramentas como 5 Porquês, Árvore de Causas e Diagrama de Ishikawa são importantes para identificar a causa raiz do problema, e, se desenvolvidas juntamente com os clientes, tornam mais evidentes os pontos em que devem ser realizados os investimentos. Também, utilização de medidas simples como questionários fixos e caixas para sugestões, que podem indicar a melhoria contínua na relação com os clientes.

#### 4.3.1. Análise de variância (*Anova One Way*)

Para avaliar se os resultados obtidos demonstram a realidade da amostra estudada, realizou-se a análise de variância, ANOVA One Way. Conforme Devone (2012), a ANOVA One Way caracteriza-se pelo conjunto de situações experimentais ou procedimentos estatísticos com a finalidade de avaliar se existem diferenças entre as médias de determinada variável em relação à análise dados dois ou mais tratamentos. Diante disso, essa análise considera:

- H0: Não há variação significativa nas médias das notas informadas pelos respondentes entre as dimensões estudadas.
- H1: Há variação significativa nas médias das notas informadas pelos respondentes entre as dimensões estudadas.

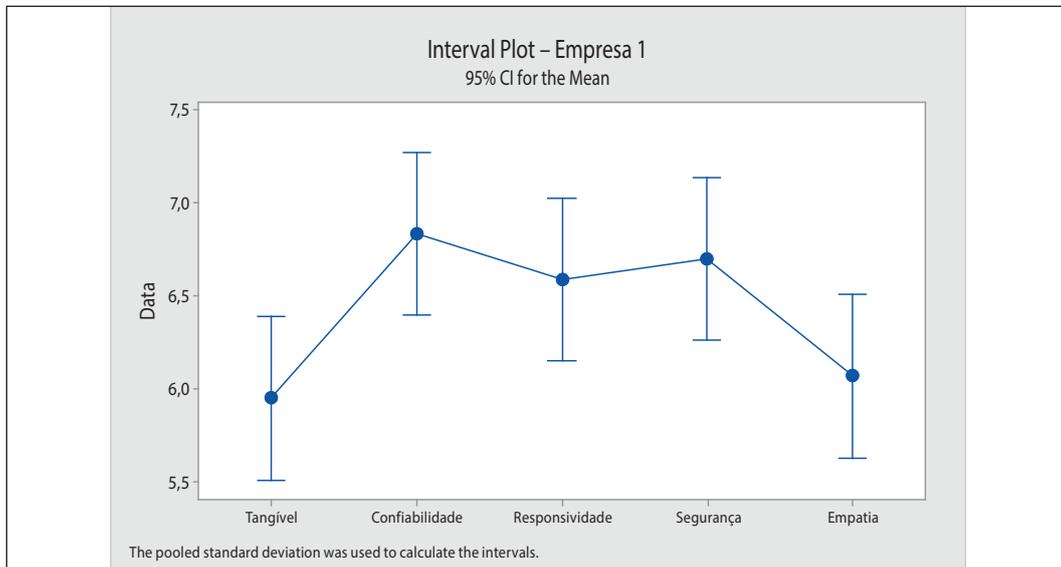
Montgomery e Ranger (2014) ressaltam que para aceitação ou rejeição das hipóteses estabelecidas deve-se avaliar o valor-P. Dessa forma, quando o valor-P é maior ou igual a 0,05 ( $\text{valor-P} \geq 0,05$ ) aceita-se H0; ou seja, não existe diferença significativa entre as médias dos processos. Por outro lado, se o valor-P for menor que 0,05 ( $\text{valor-P} < 0,05$ ), rejeita-se H0; assim, pelo menos um processo apresenta média significativamente diferente dos demais. É importante salientar que a diferença significativa acontece quando as médias dos processos avaliados não se sobrepõem com os intervalos de confiança dos mesmos, ou seja, durante todo o intervalo de confiança de um processo nenhum de seus pontos coincide com o intervalo de confiança de outro processo. Em contrapartida, quando o intervalo de confiança de um processo coincide em algum ponto com o intervalo de confiança de outro processo, pode-se afirmar que há similaridade estatística entre esses dois processos. Assim, considerando-se uma amostra de 30 respondentes e 44 questões (22 referentes às expectativas e 22 referentes às percepções), a Tabela 5 e a Figura 5 apresentam, respectivamente, o resultado para a Empresa 1.

Tabela 5 – ANOVA para as dimensões da Empresa 1.

Origem	Soma dos quadrados	Graus de Liberdade	Quadrado Médio	Valor F	P-Value
Fatores	1,245	4	0,311	5,31	0,048
Erro	0,293	5	0,059		
Total	1,538	9			

Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 5 – Resultado para a Empresa 1.



Fonte: Elaborada pelos autores.

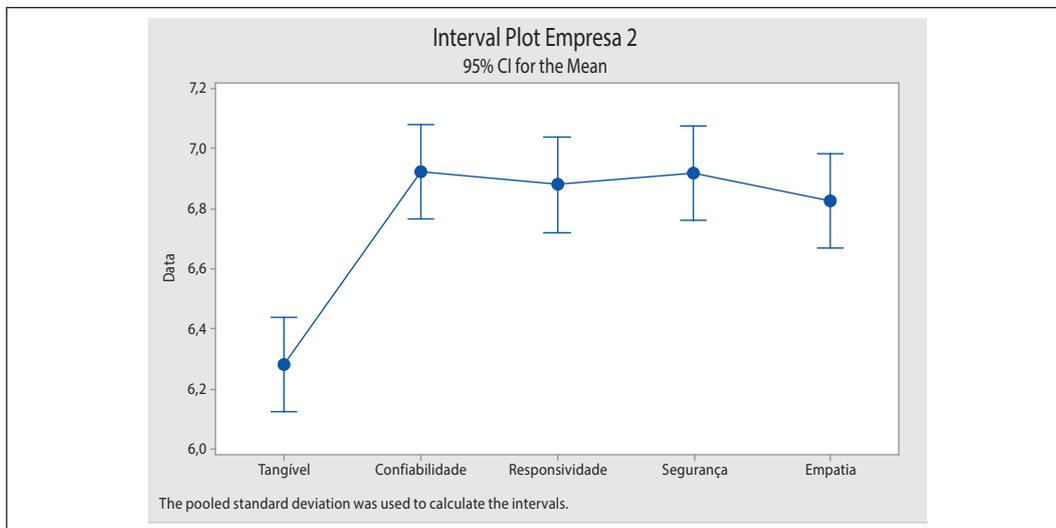
A Tabela 6 e a Figura 6 apresentam, respectivamente, o resultado para a Empresa 2.

Tabela 6 – ANOVA para as dimensões da Empresa 2.

Origem	Soma dos quadrados	Gráus de Liberdade	Quadrado Médio	Valor F	P-Value
Fatores	0,603	4	0,151	20	0,003
Erro	0,038	5	0,007		
Total	0,641	9			

Fonte: Elaborada pelos autores.

Figura 6 – Resultado para a Empresa 2.



Fonte: Elaborada pelos autores.

Com relação aos resultados apresentados nas Tabelas 5 e 6, considerando um nível de significância de 5%, rejeita-se  $H_0$  ( $P\text{-value} < 0,05$ ), ou seja, há variação significativa das médias dos respondentes entre as dimensões estudadas. Com relação às Figuras 5 e 6, para a empresa 1 os valores das respostas para as dimensões tangível e empatia possuem médias inferiores em relação às demais, o que significa que melhorias precisam ser realizadas para aumentar a satisfação dos consumidores que utilizaram o serviço. Para a empresa 2, a tangibilidade foi a única dimensão identificada pelos usuários do serviço que precisa ser melhorada. Esse resultado está, provavelmente, associado ao fato de que a empresa 2 já tem um tempo maior de mercado e foi considerada *Benchmarking* para a realização da pesquisa.

#### 4.3.2. Teste *T-Paired* para o desvio padrão

Utilizou-se do teste *T-Paired* (teste pareado) para analisar as seguintes hipóteses:

- $H_0$  = O desvio padrão das percepções e expectativas são iguais.
- $H_1$  = O desvio padrão das percepções é maior do que o desvio padrão das expectativas.

Considerando-se um nível de significância de 5%, os seguintes resultados foram obtidos (Tabela 7).

Tabela 7 – Resultados do teste *T-paired* para a Empresa 1 e Empresa 2.

Dimensão	Empresa 1 P-Value	Empresa 2 P-Value
Tangível	0,468	0,139
Confiabilidade	0,860	0,761
Responsividade	0,907	0,665
Segurança	0,397	0,881
Empatia	0,629	0,089

Fonte: Elaborada pelos autores.

Considerando um nível de significância de 5%, aceita-se  $H_0$  (P-value > 0,05), ou seja, o desvio padrão das percepções e das expectativas são semelhantes nas duas empresas pesquisadas.

#### 4.3.3. Teste *T-Paired* para as médias

Também foi realizado o teste *T-Paired* (T-Pareado) para analisar as médias das notas informadas pelos usuários do serviço, utilizando as seguintes hipóteses:

- $H_0$  = As médias das notas das percepções e expectativas são iguais
- $H_1$  = A média das notas da percepção é maior do que a média das notas da expectativa

O resultado é apresentado na Tabela 8.

Tabela 8 – Resultados do teste *T-Paired* para a Empresa 1 e Empresa 2.

Dimensão	Empresa 1 P-Value	Empresa 2 P-Value
Tangível	0,969	0,863
Confiabilidade	0,150	0,206
Responsividade	0,098	0,035
Segurança	0,933	0,007
Empatia	0,020	0,200

Fonte: Elaborada pelos autores.

Apenas com relação às dimensões responsividade e segurança a média das notas da percepção se apresentou maior do que a média das notas da expectativa. Isso se deve à empresa 2 (*Benchmarking*) possuir um maior tempo no mercado. Com relação à empatia, a empresa 1 se destaca. Esse resultado reforça os itens atenção individualizada, horário de atendimento, atendimento personalizado e entendimento das necessidades específicas como pontos fortes da empresa. Também, trata-se de uma pequena empresa onde os funcionários têm uma proximidade maior com os seus clientes.

#### 4.4. Confiabilidade do questionário

A Tabela 9 apresenta o valor geral do Alfa de Cronbach. Esse resultado foi calculado por meio da análise de todas as respostas da primeira parte do questionário (expectativas) e das respostas relacionadas às percepções dos clientes.

Tabela 9 – Alfa de Cronbach para Empresa 1.

	Expectativas ( $\alpha$ )	Percepções ( $\alpha$ )
Geral	0.89	0.93

Fonte: Elaborada pelos autores.

Tendo como base os valores obtidos, pode-se validar as respostas e considerar confiável o resultado final. A mesma análise foi realizada para os questionários obtidos na Empresa 2 (Tabela 10).

Tabela 10 – Alfa de Cronbach para Empresa 2.

	Expectativas ( $\alpha$ )	Percepções ( $\alpha$ )
Geral	0.86	0.95

Fonte: Elaborada pelos autores.

Em ambos os casos os valores ficaram acima de 0,6, não sendo necessário nenhum tipo de ajuste ou modificação nos itens ou dimensões do questionário.

## 5. CONCLUSÕES

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a qualidade dos serviços oferecidos por uma empresa varejista e comparar com as percepções dos clientes de

uma empresa *Benchmark*. Considera-se que o objetivo geral foi alcançado ao se realizar as seguintes atividades: (1) analisar os *Gaps* existentes entre as expectativas e percepções dos clientes das duas empresas varejistas; (2) identificar os pontos fortes e os pontos fracos dessas empresas; e (3) realizar uma comparação entre as duas empresas visando identificar oportunidades de melhoria.

Como principal resultado da pesquisa, foi evidenciado que o ponto forte da Empresa 1 é a dimensão Empatia e o ponto fraco a dimensão Tangível. Para a Empresa 2 o ponto forte é a dimensão Responsividade e o ponto fraco também é a dimensão Tangível, porém com uma diferença inferior, na visão dos clientes. Por meio da comparação entre as duas empresas, é possível afirmar que existem alguns pontos que a Empresa 1 está à frente do seu *Benchmark*, por exemplo a dimensão Empatia, incluindo o item 18 (Atenção Individualizada). Entretanto, a Empresa deve direcionar os seus esforços para melhorar a dimensão Tangível e, especialmente, o item 2 (Instalações físicas atraentes), que apresenta a maior diferença em relação à média da Empresa 2.

Outro resultado importante da pesquisa se refere ao fato de reforçar a importância da ferramenta SERVQUAL como ferramenta de *Benchmarking*, comparando as empresas que atuam no mesmo segmento de mercado e mostrando as principais diferenças entre elas, identificando possíveis pontos de atuação para se conquistar as práticas de uma empresa que é considerada um parâmetro para avaliação em termos de qualidade. O objeto de estudo se mostrou como um diferencial, visto que foram encontradas poucas pesquisas com aplicações relacionadas ao mercado varejista.

As duas proposições iniciais do trabalho foram confirmadas (P1 e P2). A dimensão Responsividade apresenta um valor maior do que o cliente espera e a dimensão Tangível é a mais carente de investimentos, mostrando que o empresário da Empresa 1 tem um conhecimento significativo de sua empresa. Sugere-se como pesquisa futura, por uma necessidade advinda do próprio empresário em dar continuidade ao projeto, avaliar os impactos causados por investimentos nas principais oportunidades de melhoria destacadas por meio da aplicação da ferramenta SERVQUAL. Esse estudo permitirá identificar quais os pontos chave, dentro das instalações físicas, devem ser priorizados para se obter um melhor retorno do cliente. Para melhor captação de informações sobre a satisfação dos clientes, podem ser instalados mecanismos como questionários fixos na empresa. A partir desses levantamentos a empresa pode obter sugestões dos clientes que se mostraram insatisfeitos com a parte tangível da empresa e os melhores pontos de atuação. Tais ações podem evidenciar a melhoria contínua dentro das práticas da empresa e auxiliar na gestão estratégica dos negócios.

## REFERÊNCIAS

- AGHAMOLAEI, T.; AGHAMOLAEI, T.; EFTEKHAARI, T. E.; RAFATI, S.; KAHNOUJI K.; AHANGARI, S.; SHAHRZAD, M. E.; KAHNOUJI, A.; HOSEINI, S. Service quality assessment of a referral hospital in Southern Iran with SERVQUAL technique: patients' perspective. **BMC health services research**, v. 14, n. 1, p. 322, 2014.
- BAHADORI, M.; SADEGHIFAR, J.; NEJATI, M.; HAMOUZADEH, P.; HAKIMZADEH M. Assessing Quality of Educational Service by the SERVQUAL model: Viewpoints of Paramedical Students at Tehran University of Medical Science. **Technics Technologies Education Management-Ttem**, v. 6, n. 4, p. 1058–1065, 2011.
- BARBOZA, S. I. S.; MEDEIROS, F. G.; FARIAS, H. C. A.; COSTA, F. J. Determinantes do Comportamento de Consumidores no Contexto do Varejo Virtual. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 14, n. 1, p. 72–83, 2015.
- BITENCOURT, L.; GARCEZ, M. A Influência da Gestão de Projetos na Qualidade de Serviços Prestados no Caixa: Um Projeto Desenvolvido em uma Empresa Varejista. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 4, n. 1, p. 224–241, 2013.
- CARRASCO, R. A.; SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, J.; MUÑOZ-LEIVA, F.; BLASCO, M. F.; HERRERA-VIEDMA, E. **Evaluation of the hotels e-services quality under the user's experience**. **Soft Computing**, v. 21, n. 4, p. 995-1011, 2017.
- DA HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em Questionário para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v. 11, n. 2, p. 85-103, 2010.
- DEVONE, J.L. **Probability & Statistics for Engineering and Science**. 8 Ed. Boston: Brooks/Cole Cengage Learning, v. 10, p. 391-392, 2012.
- GUIMARÃES, M. E. B. F; RAMOS, G. M. **O consumo de cosméticos femininos: necessidade x consumismo**. Centro Universitário de Brasília – UniCEUB, Brasília, p. 1-39, 2015. No prelo.
- ISENBERG, S. F. Emphasize collection of copays while the patient is still in the office. **Ear Nose Throat Journal**, v. 83, n. 1, p. 25, 2004.
- JURAN, J. M. Juran on quality by design: The News Steps for Planning Quality into Good and Services. **The Free Press**. Disponível em: <<http://pdfsr.com/isbn/9780029166833>>. Acesso em: 14 out 2015.

KHOSHRAFTAR, A.; ROZAN, M. A Review of Ten Years of Research in Services Quality. **Journal Of Information Systems Research And Innovation**, v. 7, n. 1, p. 1-9, 2014.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6ª ed. Bookman Editora, 2012. p. 230.

MAURI, A. G.; MINAZZI, R.; MUCCIO, S. A Review of Literature on the Gaps Model on Service Quality: A 3-Decades Period: 1985–2013. **International Business Research**, v. 6, n. 12, p. 134–144, 2013.

MIGUEL, P. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**, v. 17, n. 1, p. 216–229, 2007.

MONTGOMERY, D. C.; RUNGER, G. C. **Applied Statistics and Probability for Engineers**. 6. ed. Arizona: John Wiley & Sons, Inc., 2014. 836 p.

MORAES, D. A.; KRAUSE, J. Muito prazer, seis sigma. **Revista Organização Sistêmica**, v. 7, n. 4, p. 159-172, 2015.

NAJAFI, S.; SAATI, S.; TAVANA, M. Data envelopment analysis in service quality evaluation: an empirical study. **Journal of Industrial Engineering International**, v. 11, n. 3, p. 319–330, 2015.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 3, p. 41–50, Chicago, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12–40, 1988.

PRASS, R.; SANT'ANNA, L. C.; GODOY, L. P. Avaliação da qualidade de serviços prestados na área educacional através do modelo Servqual. **Revista Gestão Industrial**. v. 6, n. 2, p. 213-231, 2010.

PRODANOV, C.; FREITAS, E. **Metodologia do trabalho científico (recursos eletrônicos)**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RÊGO, T. F.; CORREIA, A. M. M.; KATO, H. T.; MAFFEZZOLLI, E. C. F. Análise fatorial confirmatória da escala Servqual. Um estudo com os usuários dos serviços de habilitação e veículos do Detran/RN. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 20, n. 66, p. 19-40, 2015.

RIBEIRO , H. C. M.; CORRÊA, R. 10 Anos de Pesquisa Da Revista Brasileira de Inovação Sob a Ótica da Bibliometria. **Administração: Ensino E Pesquisa**, v. 15, n. 4, p. 729–767, Rio de Janeiro, 2014.

ROSSÉS, G. F.; SCCOTT, C. R. D. C.; ÁVILA, L. V. Quality Accounting Services As a Management Tool: the Case of an Accounting Office in Santa Maria-Rs. **Nucleus**, v. 11, n. 2, p. 199–212, 2014.

SJØVOLD, F.; MOBBS, P. D20 Benchmarking tools. TILDE - Tool for Integrated Leakage Detection. **European Commission**, p. 10, 2005.

SOUZA, F. S. R. N.; SCHMITT, V. G. H.; PARREIRA, T. J. A carta de serviços ao cidadão e seus reflexos na prestação do serviço público. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 11, n. 1, p. 90-100, 2016.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção**. FEEVALE, Novo Hamburgo, p. 191, 2012.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations. **The Free Press**, New York, 1990.