

**QUALIDADE DO  
ATENDIMENTO DE UM  
SUPERMERCADO DO  
CENTRO-OESTE MINEIRO:  
UMA AVALIAÇÃO COM  
BASE NA ESCALA  
SERVQUAL**

**QUALITY OF SERVICE AT A SUPERMARKET IN THE CENTRALWEST REGION  
OF MINAS GERAIS: AN EVALUATION BASED ON THE SERVQUAL SCALE**

Ciências Sociais Aplicadas • 13/04/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/776003767](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/776003767)

---

Valdilene Gonçalves Machado Silva<sup>1</sup>

José Vitor Lemes Gomes<sup>2</sup>

Maria Augusta de Assis Vieira<sup>3</sup>

Robson Gualberto Dantas<sup>4</sup>

Izabela Ramos Gonçalves<sup>5</sup>

Leonardo Henrique Alexandrino<sup>6</sup>

Samara Ferreira Silva<sup>7</sup>

---

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo avaliar a qualidade do serviço de atendimento de um supermercado localizado em Cláudio-MG, utilizando a Escala SERVQUAL, abordando cinco dimensões de qualidade: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Realizou-se um estudo de caso por meio de uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa. Para coleta de dados, aplicaram-se dois questionários baseados na escala SERVQUAL, sendo um para avaliar a expectativa e outro para avaliar a percepção dos clientes em relação ao atendimento. A amostra foi composta por 100 clientes selecionados por conveniência, que responderam aos questionários em diferentes dias e horários para garantir sua maior representatividade. Os dados foram analisados por meio do software Microsoft Excel, permitindo identificar lacunas entre as expectativas e as percepções dos clientes. Os resultados indicaram que, na dimensão tangibilidade, três dos quatro critérios avaliados apresentaram gaps positivos, destacando aspectos como uniformização dos funcionários e estacionamento acessível. Entretanto, a modernidade dos equipamentos apresentou um gap negativo, evidenciando uma fragilidade na infraestrutura tecnológica do supermercado. Na dimensão Confiabilidade, a maioria dos critérios obteve gaps positivos, destacando-se a confiança no supermercado como ponto forte. No entanto, a variedade de produtos apresentou um gap negativo, sugerindo a necessidade de ampliação do portfólio de mercadorias. A pesquisa evidenciou que, embora o supermercado apresente pontos fortes em relação à aparência e confiabilidade, há fragilidades em relação à modernização dos equipamentos e diversificação de produtos. Assim, recomenda-se que a empresa invista na atualização tecnológica e amplie seu portfólio para melhor atender às expectativas dos clientes.

**Palavras-chave:** qualidade de serviço; atendimento ao cliente; setor supermercadista; Escala ServQual; satisfação do cliente.

## **ABSTRACT**

The quality of customer service has become an essential competitive advantage for the supermarket sector, especially in the face of increasingly demanding consumers. This research aimed to evaluate the quality of customer service at a supermarket located in Cláudio/MG, using the ServQual Scale. The methodology adopted was characterized as a descriptive, quantitative and case study research, with data collection through questionnaires based on the ServQual scale. The sample consisted of 100 customers selected by convenience, who answered the questionnaires on different days and times to ensure greater representativeness. The data were analyzed using Microsoft Excel software, allowing the identification of gaps between customer expectations and perceptions. The results indicated that, in the Tangibility dimension, three of the four criteria evaluated presented positive gaps, highlighting aspects such as employee uniformity and accessible parking. However, the modernity of the equipment presented a negative gap of -0.71, evidencing a weakness in the supermarket's technological infrastructure. In the Reliability dimension, most criteria showed positive gaps, with trust in the supermarket standing out as a strong point. However, the variety of products showed a negative gap of -0.73, suggesting the need to expand the product portfolio. The survey showed that, although the supermarket has strong points in terms of appearance and reliability, there are weaknesses in terms of modernizing equipment and diversifying products. Therefore, it is recommended that the company invest in technological updates and expand its portfolio to better meet customer expectations.

**Keywords:** quality of service; customer service; supermarket sector; ServQual Scale; customer satisfaction.

## 1. INTRODUÇÃO

No dinâmico mercado varejista, a qualidade do serviço de atendimento tornou-se um diferencial competitivo indispensável para o setor supermercadista. Consumidores cada vez mais exigentes, que anseiam por experiências personalizadas e positivas, têm impulsionado às empresas a oferecer um atendimento de excelência, com a qualidade que atenda às suas expectativas. Seleme e Stadler (2012) afirmam que a satisfação do cliente, proporcionada por um atendimento de excelência, é um diferencial competitivo essencial para a sobrevivência de uma empresa no mercado. Adicionalmente, Kotler, Keller e Chernev (2024) argumentam que a percepção dos clientes tem mais peso do que a realidade objetiva, por influenciar diretamente o comportamento de consumo. Segundo os autores, os serviços são experiências subjetivas, avaliadas com base na diferença entre o que é esperado e o que é entregue.

Assim, para oferecer um atendimento de excelência, é fundamental não apenas satisfazer, mas superar as expectativas dos clientes, proporcionando um ambiente acolhedor e uma equipe qualificada para atender às suas necessidades eficientemente. Nesse contexto, ferramentas como a Escala SERVQUAL, desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), tornam-se essenciais para avaliar e aprimorar a qualidade dos serviços. De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988 apud Lourenço e Knop 2011), ao identificar as lacunas entre as expectativas dos clientes e a entrega efetiva do serviço, as organizações podem adotar estratégias para

alinhar esses aspectos, buscando alcançar a excelência no atendimento.

Nesse sentido, a questão central desta pesquisa é: Qual é a avaliação da qualidade do serviço de atendimento de um supermercado, localizado em Cláudio-MG, pelos seus clientes, utilizando a Escala SERVQUAL? Parte-se da hipótese de que a percepção dos clientes em relação à qualidade do atendimento não está em consonância com suas expectativas.

O objetivo geral é avaliar a qualidade do serviço de atendimento de um supermercado localizado em Cláudio-MG, a partir da Escala SERVQUAL. Para o alcance desse objetivo, foi importante conhecer as expectativas e as percepções dos clientes em relação à qualidade do atendimento, bem como identificar pontos fortes e fracos do atendimento.

A relevância deste estudo reside na possibilidade de contribuir para a estruturação de um serviço de atendimento de excelência, tanto no supermercado analisado, como em outras empresas do segmento. Organizações que investem na qualidade do atendimento se destacam mercado competitivo, têm mais chances de fidelizar clientes e, por conseguinte, aumentam suas possibilidades de sucesso.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: a primeira seção trata desta introdução, a segunda discorre sobre o atendimento ao cliente, a terceira sobre a qualidade do atendimento, a quarta trata do modelo Servqual, a quinta apresenta a metodologia utilizada neste trabalho. A sexta traz a análise e discussão dos resultados, na sétima fazem-se as considerações finais e, por fim, as referências.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. A Importância do Setor Supermercadista para o Varejo Brasileiro

De acordo com a Associação Mineira de Supermercados (AMIS, 2016), o setor supermercadista surgiu em Minas Gerais em 10 de janeiro de 1958, na cidade de Belo Horizonte, com o supermercado Serv-Bem. Como pioneiro no ramo de atacado, ele foi um sucesso desde o início e o primeiro a operar com 100% de autosserviço. Desde então, o crescimento desse setor no Brasil foi significativo.

Ruiz (2024) destaca que o setor alcançou um faturamento de R\$ 1.001,3 trilhão em 2023, representando 9,02% do Produto Interno Bruto (PIB), operando através de diversos formatos e canais de distribuição, como supermercados, hipermercados, atacarejos, mercados de vizinhança, *e-commerce* e pequenas empresas do Simples Nacional. Além disso, a autora mostra que em 2023 o setor empregou direta e indiretamente cerca de 9 milhões de pessoas, com 414.663 lojas espalhadas por todo o Brasil, que atendem diariamente aproximadamente 30 milhões de consumidores.

Essa expansão impactou na segmentação de mercado, que é importante para atendimento de diversas necessidades e de perfis de clientes. Estudos mostram que a segmentação de mercado categoriza a base de clientes em fatores como região demográfica, comportamentos e classe econômica. Esse processo permite redirecionar recursos e mobilizar estratégias mais eficazes para atingir clientes com mais propensão de realizar compras (Serasa, 2023).

O setor supermercadista no Brasil, que tem experimentado uma expansão significativa, é importante para a economia nacional. Segundo Camarotto (2009), esse crescimento é impulsionado pela diversidade de formatos de atendimento que o setor oferece, permitindo alcançar diferentes perfis de consumidores. Além disso, o contínuo aumento do faturamento e a geração de milhões de empregos, diretos e indiretos, reforçam sua relevância para o desenvolvimento econômico e social do país, consolidando o setor como uma das áreas mais dinâmicas do varejo brasileiro. Para sustentar esse crescimento, o atendimento ao cliente é essencial. Além de inovações em produtos e serviços, o sucesso de uma empresa depende da qualidade do atendimento, que ajuda a atrair, manter e fidelizar clientes (Sebrae, 2016)

O setor supermercadista exerce uma forte influência na rotina das pessoas, oferecendo uma ampla variedade de produtos em um único local. No entanto, por muito tempo, essa dinâmica comercial focou apenas no produto, negligenciando a experiência de compra do consumidor. Para superar essa limitação, ferramentas como a Escala SERVQUAL possibilitam uma análise detalhada das lacunas de atendimento, promovendo estratégias de melhoria contínua. Conforme Shiraishi (2018), compreender e superar as expectativas dos clientes é essencial para construir relacionamentos duradouros e consolidar a marca.

## **2.2. Gestão da Qualidade**

Segundo a Associação Mineira de Supermercados (AMIS, 2016), o setor supermercadista surgiu em Minas Gerais em 10 de janeiro de 1958, na cidade de Belo Horizonte, com o supermercado Serv-Bem. Como pioneiro no ramo de atacado, ele foi um sucesso desde o

início e o primeiro a operar com 100% de autosserviço. Desde então, o crescimento desse setor no Brasil foi significativo.

Ruiz (2024) destaca que o setor alcançou um faturamento de R\$ 1.001,3 trilhão em 2023, representando 9,02% do Produto Interno Bruto (PIB), operando por meio de diversos formatos e canais de distribuição, como supermercados, hipermercados, atacarejos, mercados de vizinhança, e-commerce e pequenas empresas do Simples Nacional. Além disso, a autora mostra que em 2023 o setor empregou direta e indiretamente cerca de 9 milhões de pessoas, com 414.663 lojas espalhadas por todo o Brasil, que atendem diariamente aproximadamente 30 milhões de consumidores.

Essa expansão impactou na segmentação de mercado, importante para o atendimento de diversas necessidades e de perfis de clientes. Estudos mostram que a segmentação de mercado categoriza a base de clientes em fatores como região demográfica, comportamentos e classe econômica. Esse processo permite redirecionar recursos e mobilizar estratégias mais eficazes para atingir clientes com mais propensão de realizar compras (Serasa, 2023).

O setor supermercadista no Brasil, que experimenta uma expansão significativa, é importante para a economia nacional. Segundo Camarotto (2009), esse crescimento é impulsionado pela diversidade de formatos de atendimento que o setor oferece, permitindo alcançar diferentes perfis de consumidores. Além disso, o contínuo aumento do faturamento e a geração de milhões de empregos, diretos e indiretos, reforçam sua relevância para o desenvolvimento econômico e social do país, consolidando o setor como uma das áreas mais dinâmicas do varejo brasileiro. Para sustentar esse crescimento, o atendimento ao cliente é essencial.

Além de inovações em produtos e serviços, o sucesso de uma empresa depende da qualidade do atendimento, que ajuda a atrair, manter e fidelizar clientes (Sebrae, 2016).

### **2.2.1. Gestão da Qualidade em Serviços**

A gestão da qualidade em serviços se baseia na análise, planejamento e ação para que a prestação de determinado serviço seja ofertada no mercado de forma em que não só atenda às necessidades dos clientes, mas também os envolvam nos processos, a fim de conquistá-los e alavancar o empreendimento por meio de mudanças com base no feedback do consumidor.

De acordo com Deming (1986, p.36), grande pensador sobre a melhoria de processos focados na qualidade “Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia”, a partir desse pressuposto, compreende-se que a gestão da qualidade em serviços é um fator crucial para o bom desempenho de uma empresa, haja vista que os serviços devem ser prestados conforme as expectativas dos clientes. Dessa forma, o conceito de Garvin apud Suarez (2018) corrobora com a ideia de “adequação ao uso” que destaca a importância de que, através do entendimento das exigências e necessidades dos clientes, possibilita-se a oferta de serviço com qualidade e a entrega de valor agregado.

Bessant, Caffyn e Gallagher (2000) argumentam que a melhoria contínua pode ser definida como um processo incremental de inovação, focada e contínua, que envolve toda a organização. Nesse sentido, é extremamente significativo que uma empresa se mantenha permanentemente em constante melhoria de seus

processos de fornecimento de serviços e/ou produtos, prezando pela eficiência e qualidade do seu trabalho. De acordo com LeBoeuf (1987), a capacidade de identificar melhorias e atender às necessidades dos clientes é essencial para a manutenção da competitividade e o aumento dos lucros da organização.

Ademais, é necessário compreender que a gestão da qualidade em serviços, a estratégia de melhoria contínua e a satisfação do cliente estão atreladas a um ponto determinante para o sucesso de um negócio, o qual é o atendimento ao cliente. A garantia da qualidade no atendimento define a posição da empresa no mercado e diante de seus concorrentes (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2014).

Garvin apud Suarez (2018), esclarece que a qualidade é importante para que se tenha vantagem competitiva no setor de serviços. Assim sendo, a empresa que se preocupa com a qualidade do atendimento ao cliente tem a possibilidade de aumentar o número de clientes, além de fidelizá-los, pela sua capacidade de oferecer um atendimento empático e voltado às suas necessidades. Isso contribui para promover o sucesso da organização, pois, segundo Kotler, Keller e Chernev (2024), “A melhor propaganda é feita por clientes satisfeitos”.

### **2.3. O Modelo Servqual**

Servqual consiste na abreviação de Service Quality. A abreviatura “serv” refere-se a serviços e “qual” representa qualidade. Essa metodologia é empregada para medir a diferença entre a percepção dos clientes e as suas expectativas em relação a determinado serviço. Segundo Kotler (2024, p. 53), “Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do

desempenho esperado pelo produto em relação às expectativas da pessoa”. Os estudos conduzidos por Lovelock (2001) igualam a qualidade à satisfação dos clientes, formulando a satisfação como sendo o resultado de uma divisão matemática da avaliação quantitativa do serviço percebido pelo serviço esperado.

Para Lourenço e Knop (2011), a qualidade se baseia em uma opinião geral do cliente sobre a entrega de um serviço, constituída por uma série de experiências bem ou malsucedidas. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988 apud Lourenço e Knop 2011) para avaliar a qualidade dos serviços prestados eles desenvolveram o método da escala Servqual, que identifica com base em critérios estabelecidos as lacunas referentes as diferenças entre a expectativa do cliente e a sua percepção do que realmente é ofertado.

Este método é aplicado para avaliar diferentes tipos de serviços e, ao identificar os gaps entre a expectativa e a percepção dos clientes em relação à qualidade do atendimento, permite ao gestor definir ações de melhoria mais eficazes centradas na experiência do cliente. A ferramenta utiliza cinco dimensões para avaliar a qualidade do serviço, que compilam as respostas dos dois questionários, que possuem 22 perguntas (critérios) cada e que adotam a escala Likert de 1 a 7 pontos. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), a escala Servqual avalia as dimensões: de confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e aspectos tangíveis, conforme apresentado no Quadro 1. O Quadro 1 apresenta as cinco dimensões avaliadas por meio da escala Servqual.

#### **Quadro 1** – As cinco dimensões da escala Servqual

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>
-----------------	------------------

<b>Tangibilidade</b>	Refere-se à infraestrutura, apresentação externa e aparência dos serviços.
<b>Credibilidade</b>	Relacionado à confiabilidade da empresa e à confiança que ela transmite ao cliente.
<b>Responsabilidade</b>	Consulte a capacidade de atender às necessidades dos clientes de forma rápida e eficiente.
<b>Segurança</b>	Diz respeito à sensação de confiança e segurança que o cliente tem ao utilizar o serviço.
<b>Empatia</b>	Envolve o cuidado e atenção personalizada oferecida aos clientes.

**Fonte:** Adaptado de Salomi; Miguel e Abackerli (2005).

A avaliação pelo método Servqual baseia-se em dois questionários com 22 perguntas cada, um focado na percepção e o outro na expectativa dos usuários do serviço oferecido. Esses questionários permitem identificar cinco lacunas (*gaps*), analisando fatores internos e externos para compreender a discrepância entre a percepção e a expectativa do cliente. De acordo com Parasuraman *et al.*, citado por Salomi, Miguel e Abackerli (2005), os vinte e dois critérios propostos, distribuídos nas cinco dimensões, são apresentados na Tabela 1.

**Tabela 1** – Os 22 critérios do instrumento SERVQUAL distribuído nas 5 dimensões

Tabela 1. O Instrumento SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988).

Item	Expectativa (E)	Desempenho (D)				
1 Aspectos	Eles <b>deveriam</b> ter equipamentos modernos.	XYZ têm equipamentos modernos.				
2 Tangíveis	As suas instalações físicas <b>deveriam</b> ser visualmente atrativas.	As instalações físicas de XYZ são visualmente atrativas.				
3	Os seus empregados <b>deveriam</b> estar bem vestidos e asseados.	Os empregados de XYZ são bem vestidos e asseados.				
4	As aparências das instalações das empresas <b>deveriam</b> estar conservadas de acordo com o serviço oferecido.	A aparência das instalações físicas XYZ é conservada de acordo com o serviço oferecido.				
5 Confiabilidade	Quando estas empresas prometem fazer algo em certo tempo, <b>deveriam</b> fazê-lo.	Quando XYZ promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.				
6	Quando os clientes têm algum problema com estas empresas elas, <b>deveriam</b> ser solidárias e deixá-los seguros.	Quando você tem algum problema com a empresa XYZ, ela é solidária e o deixa seguro.				
7	Estas empresas <b>deveriam</b> ser de confiança.	XYZ é de confiança.				
8	Eles <b>deveriam</b> fornecer o serviço no tempo prometido.	XYZ fornece o serviço no tempo prometido.				
9	Eles <b>deveriam</b> manter seus registros de forma correta.	XYZ mantém seus registros de forma correta.				
10 Presteza	<b>Não seria de se esperar</b> que eles informassem os clientes exatamente quando os serviços fossem executados.	XYZ <b>não</b> informa exatamente quando os serviços serão executados.				
11	<b>Não</b> é razoável esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados das empresas.	Você <b>não</b> recebe serviço imediato dos empregados da XYZ.				
12	Os empregados das empresas <b>não</b> têm que estar sempre disponíveis em ajudar os clientes.	Os empregados da XYZ <b>não</b> estão sempre dispostos a ajudar os clientes.				
13	É normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos.	Empregados da XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.				
14 Segurança	Clientes <b>deveriam</b> ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa.	Você pode acreditar nos empregados da XYZ.				
15	Clientes <b>deveriam</b> ser capazes de sentirem-se seguros na negociação com os empregados da empresa.	Você se sente seguro em negociar com os empregados da XYZ.				
16	Seus empregados <b>deveriam</b> ser educados.	Empregados da XYZ são educados.				
17	Seus empregados <b>deveriam</b> obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.	Os empregados da XYZ <b>não</b> obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.				
18 Empatia	<b>Não</b> seria de se esperar que as empresas dessem atenção individual aos clientes.	XYZ <b>não</b> dão atenção individual a você.				
19	<b>Não</b> se pode esperar que os empregados dêem atenção personalizada aos clientes.	Os empregados da XYZ <b>não</b> dão atenção pessoal.				
20	É absurdo esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes.	Os empregados da XYZ <b>não</b> sabem das suas necessidades.				
21	É absurdo esperar que estas empresas tenham os melhores interesses de seus clientes como objetivo.	XYZ <b>não</b> têm os seus melhores interesses como objetivo.				
22	<b>Não</b> <b>deveria</b> se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes.	XYZ <b>não</b> tem os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes.				
(1) Discordo Fortemente	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7) Concordo Fortemente

**Fonte:** Parasuraman *et. al apud* Salomi; Miguel e Abackerli (2005, p. 282).

### 3. METODOLOGIA

Este estudo foi conduzido no Supermercado Alfa, localizado na região centro-oeste de Minas Gerais, para descrever a expectativa e a percepção de seus clientes sobre a qualidade do serviço de atendimento, utilizando a escala SERVQUAL. Fundado em 1977, o Supermercado Alfa é uma empresa de grande porte que conta atualmente com três sócios e mais de 100 colaboradores. A empresa possui uma matriz e uma filial situadas na mesma cidade. Além do varejo de produtos alimentícios, em geral, o Supermercado Alfa oferece serviços de padaria, açougue e hortifrúti. A operação é sustentada por uma equipe especializada, composta por gerente geral, financeiro, vendas, supervisor de recursos humanos,

atendentes de caixa, repositores, açougueiros, atendentes de padaria, padeiros e funcionários de serviços gerais.

O universo da pesquisa abrangeu os clientes do supermercado em análise, com uma amostra definida por acessibilidade, utilizando um método não probabilístico por conveniência. A amostra foi composta por 100 clientes que fizeram compras nos dias da coleta de dados, realizada nas duas lojas do supermercado, nos dias 28 de agosto, 16, 17, 18 e 20 de setembro, e 8 e 10 de outubro de 2024. Os questionários foram aplicados presencialmente, em períodos variados, para maximizar a representatividade da amostra.

Esta pesquisa é definida, quanto aos objetivos, como descritiva. Segundo Silveira e Córdova (2009), uma pesquisa descritiva é aquela que visa principal descrever as características específicas ou a relação entre variáveis. A proposta foi descrever a expectativa e a percepção dos clientes do empreendimento em estudo quanto à qualidade do atendimento, utilizando-se a escala SERVQUAL. Esse tipo de pesquisa, de acordo com Nunes e Nascimento (2016), busca detalhar as situações observadas sem manipular os fatores investigados, apenas registrando, caracterizando ou classificando dados de maneira objetiva.

Já quanto aos procedimentos técnicos, classifica-se como estudo de caso, ao ser realizado um estudo em profundidade sobre a qualidade do atendimento oferecido pela empresa estudada. Ventura (2007) define estudo de caso como um método de pesquisa que analisa uma situação específica em uma área de conhecimento.

Já quanto à abordagem, é classificada como quantitativa, uma vez que, para a coleta de dados, foi utilizado um surveys. Foram

aplicados dois questionários adaptados do modelo SERVQUAL a participantes não identificados. Este modelo é muito utilizado em pesquisas para avaliar a qualidade de serviços a partir da perspectiva dos clientes. Segundo Gil (2008), a pesquisa quantitativa é um método de pesquisa social que utiliza dados numéricos para validar ou rejeitar hipóteses.

Os instrumentos utilizados basearam-se na escala SERVQUAL, com questionários adaptados de Salomi, Miguel e Abackerli (2005). Cada questionário continha 22 questões (critérios) organizadas em cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia, sendo um deles para avaliar as expectativas e o outro para avaliar as percepções dos clientes em relação à qualidade do atendimento do supermercado. Para opção de respostas, utilizou-se a escala Likert com 5 alternativas, sendo o 1 para 'discordo totalmente', 2 para 'discordo', 3 para 'não concordo, nem discordo', 4 para 'concordo' e o 5 para 'concordo totalmente'.

*A escala Likert, desenvolvida por Rensis Likert entre 1946 e 1970, é uma ferramenta psicométrica que mede atitudes e opiniões por meio de afirmações, nas quais os entrevistados indicam seu grau de concordância ou discordância. A escala geralmente possui cinco pontos, como "concordo muito", "concordo", "neutro", "discordo" e "discordo muito. (Macowski, 2007, p. 16).*

A análise dos dados foi realizada utilizando o *software* Microsoft Excel, que permitiu a geração de gráficos e tabelas para análises e

conclusões mais precisas. Inicialmente, os critérios foram comparados (Expectativa X Percepção) para identificar as lacunas em cada critério avaliado. Posteriormente, essas lacunas foram agrupadas por dimensão. Essas etapas permitiram uma análise mais detalhada e fundamentada dos resultados, facilitando a identificação das fraquezas e potencialidades da empresa em relação ao seu serviço de atendimento.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

O objetivo desta pesquisa foi avaliar a percepção dos clientes sobre a qualidade do atendimento de um supermercado do centro-oeste mineiro, utilizando a escala SERVQUAL. As Tabelas 1, 2, 3, 4 e 5 apresentam os valores médios das expectativas (EX), percepções (AV) e os Gaps médios (AV-EX) para cada critério avaliado. As dimensões e os critérios com os gaps negativos foram destacados por indicarem as áreas mais críticas que exigem maior atenção por parte da organização.

A Tabela 1 apresenta as médias da percepção, da expectativa e os gaps para os critérios avaliados na dimensão Tangibilidade. Dos quatro critérios analisados, três registraram gap positivo, destacando-se a uniformização dos funcionários (GAP = 0,10), estacionamento acessível (GAP = 0,09) e instalações atrativas (GAP = 0,06), indicando que as expectativas dos clientes foram superadas nesses aspectos, reforçando a importância de elementos visuais e estruturais na experiência de compra. Entretanto, o critério 4, com média de -0,71, apresentou um gap negativo significativo, revelando que as expectativas dos clientes em relação à modernidade dos equipamentos não foram atendidas, impactando negativamente a experiência de compra, sendo, portanto, uma fragilidade.

Segundo Chauvel e Goulart (2007), a tangibilidade, que envolve a infraestrutura e a apresentação visual dos serviços, é um fator fundamental para criar uma percepção positiva do consumidor, impactando diretamente na sua satisfação e na sua fidelização. Dessa forma, essa lacuna negativa reflete a necessidade de investimento em tecnologia e modernização dos equipamentos, para fortalecer a satisfação e fidelização dos clientes. Assim, recomenda-se que a empresa invista na modernização dos equipamentos e as melhorias realizadas sejam comunicadas aos clientes.

**Tabela 2** – Média dos critérios da dimensão Tangibilidade

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>PERCEPÇÃO O-AV</b>	<b>EXPECTATIVAS VA- EX</b>	<b>GAP(AV- EX=QUALIDADE)</b>
1. O supermercado possui estacionamentos acessíveis?	<b>3,77</b>	<b>3,68</b>	<b>0,09</b>
2. O supermercado possui instalações físicas visivelmente atrativas e em bom estado de conservação?	<b>3,99</b>	<b>3,93</b>	<b>0,06</b>
3. Os funcionários estão sempre bem-vestidos? (uniformizados)	<b>4,17</b>	<b>4,07</b>	<b>0,1</b>
4. O supermercado dispõe de equipamentos modernos?	<b>3,10</b>	<b>3,81</b>	<b>- 0,71</b>

**Fonte:** Elaboração dos autores, 2024

Consoante a Tabela 2, que apresenta a análise da dimensão confiabilidade, a maioria dos gaps foi positiva. Observa-se que as expectativas dos clientes foram superadas nos critérios pontualidade do serviço, confiança no supermercado, cumprimento do que foi prometido e precisão na identificação de preços e produtos nos expositores, sendo que a confiança no supermercado foi o critério que mais se destacou, apresentando o gap positivo mais elevado, dessa forma, podem ser considerados potencialidades da empresa. Por outro lado, o gap referente à amplitude do portfólio de produtos (critério 8) apresentou resultado negativo em  $-0,73$ , indicando que os clientes consideram que a empresa deveria oferecer uma maior variedade de produtos, portanto era uma fragilidade da empresa. Assim, ampliar a variedade de mercadorias é uma ação estratégica prioritária para alinhar a oferta às expectativas dos consumidores.

Kotler, Keller e Chernev (2024) destacam a importância de alinhar o portfólio de produtos com as necessidades dos consumidores para garantir sua satisfação e fidelização. Da mesma forma, Seleme e Stadler (2012) argumentam que a falta de variedade no portfólio pode resultar em uma percepção negativa sobre a qualidade dos serviços, impactando diretamente a experiência do cliente.

**Tabela 3** – Média dos critérios da dimensão Confiabilidade

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>PERCEPÇÃO O-AV</b>	<b>EXPECTATI VA-EX</b>	<b>GAP (AV- EX=QUALIDA DE)</b>
5- O serviço prestado por um supermercado deve ser realizado como prometido?	<b>4,07</b>	<b>3,86</b>	<b>0,21</b>

6- Um supermercado deveria ser de confiança?	<b>4,33</b>	<b>3,91</b>	<b>0,42</b>
7- Um supermercado deveria fornecer o serviço no tempo prometido?	<b>3,84</b>	<b>3,78</b>	<b>0,06</b>
8- Um supermercado deveria oferecer uma variedade no portfólio de produtos.	<b>3,32</b>	<b>4,05</b>	<b>- 0,73</b>
9- Um supermercado deveria identificar o tipo e o preço dos produtos nos expositores.	<b>4,04</b>	<b>3,93</b>	<b>0,11</b>

**Fonte:** Elaboração dos autores, 2024

Na dimensão Responsividade, apresentada na Tabela 3, o supermercado superou as expectativas dos clientes em relação à variedade de formas de pagamento e na solidariedade e disponibilidade em resolver os problemas, pois todos apresentaram gap positivo, o que mais se destacou foi o critério referente a variedade de formas de pagamento. No entanto, no que se refere à rapidez e à atenção em atender os clientes, a empresa não conseguiu atender suas expectativas. Esse critério apresentou gap negativo de -0,11, sendo, portanto, uma fragilidade. Para corrigi-la, recomenda-se otimizar processos internos, treinamento contínuo dos colaboradores e dimensionamento adequado das equipes em horários de maior movimento.

Kotler, Keller e Chernev (2024) destacam a importância da agilidade no atendimento e da adequação às necessidades dos consumidores para garantir a satisfação e fidelização. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988 apud Lourenço e Knop 2011) destacam que a

responsividade é um dos aspectos mais importantes na percepção da qualidade do serviço, por estar relacionada à capacidade e à agilidade da empresa em atender seus clientes com eficiência e prontidão. Assim, quando o atendimento demora, os consumidores passam geralmente a ver o serviço como menos confiável, o que pode afetar negativamente sua satisfação.

**Tabela 4** – Média dos critérios da dimensão Responsividade

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>PERCEPÇÃO- O-AV</b>	<b>EXPECTATIVA- VA-EX</b>	<b>GAP (AV- EX=QUALIDADE)</b>
10- Um supermercado deve disponibilizar diferentes formas de pagamento.	<b>4,23</b>	<b>3,95</b>	<b>0,28</b>
11- Um supermercado deveria ter disponibilidade em solucionar os problemas dos clientes.	<b>4,06</b>	<b>3,99</b>	<b>0,07</b>
12- Quando os clientes têm algum problema com o supermercado, ele deveria agir de forma solidária.	<b>4,06</b>	<b>4,01</b>	<b>0,05</b>
13- Um supermercado deveria ter rapidez e atenção em atender os clientes.	<b>3,65</b>	<b>3,76</b>	<b>- 0,11</b>

**Fonte:** Elaboração dos autores, 2024

A análise da dimensão segurança (Tabela 4) revelou lacunas positivas e negativas. Os critérios referentes ao compromisso com o cliente e ao conhecimento que os funcionários possuíam de suas

funções superaram as expectativas dos clientes, apresentando gaps positivos, destacando aspectos de confiabilidade e profissionalismo da equipe. No entanto, a eficiência no atendimento dos setores de caixa, açougue, padaria e hortifrúti, bem como o suporte oferecido aos colaboradores para desempenho adequado de suas funções apresentaram gaps negativos, indicando que a percepção dos clientes ficou aquém de sua expectativa, portanto, uma fragilidade da empresa.

Esses resultados sugeriam que, embora os colaboradores fossem qualificados, a infraestrutura operacional e o suporte interno ainda não atendiam plenamente às necessidades para um atendimento eficiente. Diante disso, a sugestão é que o supermercado ofereça treinamentos contínuos para melhorar os processos internos e proporcione melhores condições de trabalho aos funcionários, garantindo que os clientes se sintam mais seguros. Adicionalmente, investir em melhorias operacionais para reduzir as variações na qualidade do atendimento pode aumentar a confiança dos clientes e fortalecer a imagem da empresa no mercado.

**Tabela 5** – Média dos critérios da dimensão Segurança

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>PERCEPÇÃO O-AV</b>	<b>EXPECTATI VA- EX</b>	<b>GAP (AV- EX=QUALID ADE)</b>
14- Um supermercado deveria ter compromisso com os clientes?	<b>4,12</b>	<b>3,98</b>	<b>0,14</b>
15- Os funcionários de de um supermercado deveriam ter conhecimento das suas funções específicas?	<b>3,89</b>	<b>3,84</b>	<b>0,05</b>

16- Os funcionários devem realizar o atendimento com eficiência (caixa, açougue, hortifruti e padaria).	<b>3,65</b>	<b>3,68</b>	<b>-0,03</b>
17- Seus empregados deveriam obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.	<b>3,61</b>	<b>3,75</b>	<b>- 0,14</b>

**Fonte:** Elaboração dos autores, 2024

Na tabela 5, a análise da dimensão Empatia revelou um cenário preocupante para o supermercado. Quatro dos cinco critérios avaliados apresentaram gaps negativos, indicando uma lacuna significativa no atendimento ao cliente. Entre os critérios avaliados, destacaram-se negativamente o 'conhecimento das necessidades dos clientes' (-0,24) e o 'horário de funcionamento' (-0,46), sinalizando uma desconexão significativa entre a percepção e as expectativas dos consumidores. Por outro lado, apenas o critério 'ter como objetivo a satisfação dos clientes' apresentou um resultado positivo (GAP = 0,20).

Kotler (2024) diz que a empatia é fundamental para criar um vínculo com os clientes por envolver uma capacidade de entender e atender suas necessidades personalizadas. Diante disso, é recomendado que o supermercado melhore a personalização no atendimento, ajuste os horários de funcionamento e ofereça mais treinamento aos colaboradores para que eles possam compreender e atender melhor as demandas específicas dos clientes, além de dimensionar melhor o quantitativo de colaboradores para atendimento nos dias e horários de pico.

Essas ações contribuirão para fortalecer o relacionamento da empresa com seus clientes e aumentar a sua satisfação, favorecendo a consolidação da marca e o aumento da competitividade.

**Tabela 6** – Média dos critérios da dimensão Empatia

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>PERCEPÇÃO O- AV</b>	<b>EXPECTATI VA- EX</b>	<b>GAP (AV - EX = QUALIDADE)</b>
18- Os funcionários devem saber responder as solicitações dos clientes com cortesia.	<b>3,92</b>	<b>3,96</b>	<b>-0,04</b>
19- Espera-se que os funcionários deem atenção personalizada aos clientes.	<b>3,79</b>	<b>3,89</b>	<b>-0,10</b>
20- Os funcionários precisam conhecer as necessidades dos seus clientes?	<b>3,73</b>	<b>3,97</b>	<b>-0,24</b>
21- É importante que um supermercado tenha como o objetivo a satisfação dos clientes?	<b>4,04</b>	<b>3,84</b>	<b>0,20</b>
22- O horário de funcionamento de um supermercado deveria ser conveniente para todos os clientes?	<b>3,42</b>	<b>3,88</b>	<b>-0,46</b>

**Fonte:** Elaboração dos autores, 2024

Por fim, a Tabela 6 apresenta os dados da pesquisa consolidados por dimensão. Observou-se que o supermercado supera as expectativas

dos clientes nas dimensões confiabilidade, responsividade e segurança, sendo a responsividade a que mais se destacou, apresentando um gap positivo mais elevado, de 0,08. Foi também a dimensão que apresentou a expectativa e a percepção mais elevadas. Por outro lado, as dimensões de tangibilidade e empatia mostraram pontos fracos importantes, evidenciando desafios como a modernização tecnológica, a personalização no atendimento e o alinhamento com as expectativas dos clientes.

**Tabela 7** – Média geral das dimensões

<b>DIMENSÃO</b>	<b>PERCEPÇÃO- AV</b>	<b>EXPECTATIVA- EX</b>	<b>GAP (AV- EX= QUALIDADE)</b>
TANGIBILIDADE	3,75	3,81	-0,06
CONFIABILIDADE	3,92	3,90	0,02
RESPONSIVIDADE	4	3,92	0,08
SEGURANÇA	3,82	3,81	0,01
EMPATIA	3,78	3,90	-0,13

**Fonte:** Elaboração dos autores, 2024

Os critérios que os clientes apresentaram nível mais elevado de expectativa para um atendimento de qualidade foram os critérios 3 (funcionários bem-vestidos/uniformizados) e o 8 (oferecer um portfólio de variados produtos), já os critérios que os clientes tinham a expectativa mais baixa para um atendimento de qualidade foram o critério 7 (fornecer o serviço no tempo prometido), o 13 (ter rapidez e atenção no atendimento aos clientes) e o 16 (atendimento

eficiente no caixa, açougue, hortifrúti e padaria). Observou-se que o critério 8, que possui a segunda expectativa mais alta, apresentou o gap mais crítico de todos, sendo, portanto, um ponto que necessita de uma atenção rápida por parte da empresa, considerando que a percepção dos clientes em relação a esse critério está mais distante de sua expectativa e, portanto, impactando negativamente na sua experiência de compra.

## **5. CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa atingiu seus objetivos ao avaliar a qualidade dos serviços de atendimento de um supermercado no centro-oeste mineiro, com base na Escala SERVQUAL. Os dados obtidos permitiram responder ao problema de pesquisa e testar a hipótese formulada.

Os resultados indicaram que as dimensões de segurança, responsividade e confiabilidade superaram as expectativas dos clientes, apresentando gaps positivos. No entanto, as dimensões tangibilidade e empatia tiveram gaps negativos, revelando fragilidades no atendimento. Assim, a hipótese inicial foi parcialmente refutada, uma vez que as expectativas dos clientes não foram superadas em duas dimensões (tangibilidade e empatia). Essas duas dimensões representam áreas críticas que necessitam de atenção por parte da empresa, enquanto a dimensão responsividade foi considerada a maior potencialidade por apresentar o maior nível de expectativa, a percepção mais elevada e o gap positivo mais elevado.

Na dimensão tangibilidade, o critério mais crítico foi relacionado aos equipamentos, que não atenderam às expectativas de atualização tecnológica dos clientes. Em relação à dimensão confiabilidade, a

variedade no portfólio de produtos foi o único critério com gap negativo, indicando a necessidade de maior diversificação. Na dimensão responsividade, o único critério com gap negativo foi a rapidez e atenção no atendimento, sugerindo oportunidades de melhoria.

A dimensão segurança apresentou dois critérios com gaps negativos: a eficiência no atendimento em setores como caixa, açougue, hortifrúti e padaria, e o suporte insuficiente aos funcionários para cumprir suas tarefas corretamente. Já a dimensão empatia foi a mais crítica, com quatro dos cinco critérios apresentando gaps negativos, destacando a necessidade de maior atenção personalizada aos clientes, cortesia no atendimento, conhecimento das necessidades dos clientes e adequação do horário de funcionamento.

Um ponto de destaque foi o critério de variedade de produtos, que, além de apresentar uma das expectativas mais elevadas, teve o gap mais crítico, indicando ser a maior fragilidade da empresa e potencialmente impactando negativamente a experiência de compra dos clientes. Portanto, investir na melhoria dos aspectos de tangibilidade e empatia é fundamental para alinhar a experiência do cliente às suas expectativas e assegurar a sua competitividade no mercado.

Uma das limitações desta pesquisa foi a dificuldade em obter uma amostra representativa, devido à relutância dos clientes em responder aos questionários. Outra limitação foi o método de amostragem por conveniência, que pode influenciar a generalização dos resultados. Sugere-se que futuras pesquisas repliquem este

estudo em outras empresas do mesmo ramo na cidade e região, visando validar os resultados aqui apresentados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ASSOCIAÇÃO MINEIRA DE SUPERMERCADOS - AMIS** . História do setor supermercadista. Disponível em: <https://amis.org.br/plus/modulos/conteudo/?tac=historia-do-setor-supermercadista>. Acesso em: 1 out. 2024.

BESSANT, John; CAFFYN, Sarah; GALLAGHER, Maeve. An evolutionary model of continuous improvement behaviour. **Technovation**, v. 21, n. 2, p. 67-77, 2001.

CAMAROTTO, Márcio Roberto. **Gestão de Atacado e Varejo**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

CHAUVEL, Marie Agnes; GOULART, Vânia Cianni. Como gerar valor para os clientes por meio dos serviços de atendimento ao consumidor: o que mostram as pesquisas. **Cadernos Ebape. BR**, v. 5, p. 01-16, 2007.

DEMING, Willian. Edwards. **Out of the Crisis**. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986

FITZSIMMONS, James; FITZSIMMONS, Mona . **Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology**. 8th ed. New York: McGraw-Hill, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; CHERNEV, Alexander. **Administração de marketing**. 16. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2024. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 31 jan. 2025.

LEBOEUF, Mário Levy. **How to Win Customers and Keep Them for Life**. New York: Berkley, 1996.

LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; KNOP, Marcelo Ferreira Trezza. Ensino superior em administração e percepção da qualidade de serviços: uma aplicação da escala SERVQUAL. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 13, n. 39, p. 219-233, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/3NxBKrB3fv57scFdR8cVG6L/?lang=pt>. Acesso em: 29 jan. 2025.

LOVELOCK, James. **Homage to Gaia: The life of an independent scientist**. Oxford University Press, USA, 2001.

MACOWSKI, Diogo Heron. **A qualidade dos serviços prestados por uma instituição de ensino superior público na visão dos graduandos: análise estatística segundo o método SERVQUAL**. 2007. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Programa de Pós-graduação em Métodos Numéricos em Engenharia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/bitstream/handle/1884/13521/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 29 nov. 2024.

NUNES, Ginete Cavalcante; NASCIMENTO, Maria Cristina Delmondes; ALENCAR, Maria Aparecida Carvalho. Pesquisa científica: conceitos básicos. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 10, n. 29, p. 144-151, 2016.

Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/390>.  
acesso em: 29 jan. 2025.

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.  
Disponível em:  
<https://www.proquest.com/openview/7d007e04d78261295e5524f15bef6837/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41988>. Acesso em: 29 jan. 2025.

RUIZ, Renata. **Associação Brasileira de Supermercados - Dados gerais: Ranking ABRAS 2024**. Disponível em:  
<https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/dados-gerais>. Acesso em: 1 out. 2024.

SALOMI, Gilberto Gabriel Eid; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; ABACKERLI, Alvaro José. SERVQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. **Gestão & Produção**, v. 12, p. 279-293, 2005. Disponível em:  
[scielo.br/j/gp/a/RRrGvM5xSZSJnNdsGYthxNw/?format=pdf&lang=pt](https://scielo.br/j/gp/a/RRrGvM5xSZSJnNdsGYthxNw/?format=pdf&lang=pt).  
Acesso em: 09 set. 2024.

SEBRAE. **A importância do atendimento ao cliente para o sucesso das empresas**. Sebrae, 2016. Disponível em:  
<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/a-importancia-do-bom-tendimento,c409cb87e9722810VgnVCM100000d701210aRCRD>.  
Acesso em: 29 jan. 2025.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012. E-book.

Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 09 set. 2024.

SERASA. **Segmentação de mercado e estratégias estratégicas no varejo.** 2023. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/conteudos/marketing/segmentacao-de-mercado-tudo-o-que-voce-precisa-saber/>. Acesso em: 29 jan. 2025.

SHIRAIISHI, Guilherme de Farias (org.). **Administração de marketing.** 2. ed. São Paulo: Pearson, 2018. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 11 set. 2024.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. **Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 33-44,** 2009. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/213838/000728731.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2025.

SUAREZ, Gregório. **David A. Garvin e as Oito Dimensões da Qualidade: Para descobrir as expectativas do Cliente.** [S.l.]: Independente, 2018. E-book Kindle. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/dp/B07DWKWV4Z>. Acesso em: 30 nov. 2024.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007. Disponível em: [http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007\\_05/a2007\\_v20\\_n05\\_art10.pdf](http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf). Acesso em: 29 jan. 2025.

---

- <sup>1</sup> Professora na Universidade do Estado de Minas Gerais, unidade de Cláudio. E-mail: [valdilene.machado@uemg.br](mailto:valdilene.machado@uemg.br)
- <sup>2</sup> Professor na Universidade do Estado de Minas Gerais, unidade de Cláudio. E-mail: [jose.gomes@uemg.br](mailto:jose.gomes@uemg.br)
- <sup>3</sup> Professora na Universidade do Estado de Minas Gerais, unidade de Cláudio. E-mail: [maria.vieira@uemg.br](mailto:maria.vieira@uemg.br)
- <sup>4</sup> Professor na Universidade do Estado de Minas Gerais, unidade de Cláudio. E-mail: [robson.dantas@uemg.br](mailto:robson.dantas@uemg.br)
- <sup>5</sup> Graduada em Administração na UEMG/Cláudio. E-mail: [izabela.1894518@discente.uemg.br](mailto:izabela.1894518@discente.uemg.br)
- <sup>6</sup> Graduado em Administração na UEMG/Cláudio. E-mail: [leonardo.1894504@discente.com.br](mailto:leonardo.1894504@discente.com.br)
- <sup>7</sup> Graduada em Administração na UEMG/Cláudio. E-mail: [samara.1698373@discente.com.br](mailto:samara.1698373@discente.com.br)