

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS – UFAM
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

EWERTON SYMON COSTA TAVEIRA

**QUANDO A QUALIDADE ENCONTRA A SATISFAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA MICROEMPRESA VAREJISTA DA AMAZÔNIA**

MANAUS

2025

EWERTON SYMON COSTA TAVEIRA

**QUANDO A QUALIDADE ENCONTRA A SATISFAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA MICROEMPRESA VAREJISTA DA AMAZÔNIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
do Amazonas (UFAM), como requisito para
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jonas Fernando Petry

Manaus

2025

EWERTON SYMON COSTA TAVEIRA

**QUANDO A QUALIDADE ENCONTRA A SATISFAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA MICROEMPRESA VAREJISTA DA AMAZÔNIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
do Amazonas (UFAM), como requisito para
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 03/12/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Jonas Fernando Petry - UFAM
Orientador

Prof. Dr. Antônio Henrique Queiroz Conceição - UFAM
Avaliador

Prof. Dr. Hilmar Tadeu Chaves - UFAM
Avaliador

QUANDO A QUALIDADE ENCONTRA A SATISFAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MICROEMPRESA VAREJISTA DA AMAZÔNIA

EWERTON SYMON COSTA TAVEIRA

RESUMO

Este artigo teve como objetivo analisar a influência dos elementos de qualidade na satisfação geral dos clientes de uma microempresa varejista localizada em Iranduba (AM). A pesquisa fundamenta-se nas abordagens clássicas de qualidade em serviços, especialmente no modelo *SERVQUAL* e na Teoria da Desconfirmação das Expectativas. Adotou-se uma metodologia quantitativa e descritiva, configurada como estudo de caso, com aplicação de questionário estruturado em escala *Likert* de sete pontos a uma amostra de 175 clientes. Os dados foram analisados por meio da Modelagem de Equações Estruturais (SEM), utilizando o *software SmartPLS 3.0*. Os resultados confirmaram a hipótese de que os elementos de qualidade exercem influência positiva e significativa sobre a satisfação geral ($\beta = 0,877$; R^2 ajustado = 0,768), indicando que aproximadamente 77% da variância da satisfação é explicada pela percepção de qualidade. Os itens com maior impacto foram atenção individual, interesse em ajudar e clareza das informações, demonstrando que o atendimento personalizado constitui fator decisivo para a satisfação no varejo de pequeno porte. Conclui-se que a gestão consciente dos elementos de qualidade representa uma estratégia eficaz e sustentável para o fortalecimento da competitividade e fidelização de clientes. A originalidade do artigo reside na aplicação empírica do modelo em uma microempresa, ampliando a compreensão teórica sobre qualidade e satisfação em contextos empresariais de menor escala.

Palavras-chave: satisfação geral do cliente, qualidade percebida, atendimento personalizado, microempresa, experiência do consumidor.

ABSTRACT

This article aimed to analyze the influence of quality elements on the overall customer satisfaction of a small retail enterprise located in Iranduba, Amazonas, Brazil. The research is grounded in classical approaches to service quality, particularly the *SERVQUAL* model and the Expectation Disconfirmation Theory. A quantitative and descriptive methodology was adopted, characterized as a case study, with the application of a structured questionnaire using a seven-point *Likert* scale to a sample of 175 customers. Data were analyzed through Structural Equation Modeling (SEM), using the *SmartPLS 3.0* software. The results confirmed the hypothesis that quality elements exert a positive and significant influence on overall satisfaction ($\beta = 0.877$; adjusted $R^2 = 0.768$), indicating that approximately 77% of the variance in satisfaction is explained by perceived quality. The items with the greatest impact were individualized attention, willingness to help, and clarity of information, demonstrating that personalized service constitutes a decisive factor for satisfaction in small-scale retail. It is concluded that the conscious management of quality elements represents an effective and sustainable strategy for strengthening competitiveness and customer loyalty. The originality of the article lies in the empirical application of the model in a microenterprise, expanding the theoretical understanding of quality and satisfaction in smaller-scale business contexts.

Keywords: overall customer satisfaction; perceived quality; personalized service; microenterprise; customer experience

1 INTRODUÇÃO

Satisfação do cliente é amplamente reconhecida como um dos principais indicadores de desempenho organizacional, especialmente em empresas de pequeno e médio porte, nas quais a proximidade com o consumidor e a qualidade do serviço desempenham papel determinante (AlQershi; Mokhtar; Abas, 2020; Kmiecziak, 2019). No setor varejista, esse fator adquire relevância ainda maior, uma vez que a satisfação influencia resultados financeiros, fidelização e competitividade (Goić; Levenier; Montoya, 2021; Otto; Szymanski; Varadarajan, 2020).

Diversos estudos apontam que variáveis associadas à qualidade, como atendimento, produto, serviço e inovação, exercem influência direta na satisfação (Alshehri, 2025; Fullerton, 2005; Salamah *et al.*, 2022; Uzir *et al.*, 2020). Contudo, observa-se que a maior parte das investigações empíricas se concentra em grandes empresas ou ambientes digitais, havendo escassez de evidências aplicadas ao contexto das microempresas varejistas, especialmente em regiões menos desenvolvidas. Nesse sentido, compreender quais atributos da qualidade mais impactam a satisfação dos clientes torna-se fundamental para ampliar o entendimento teórico e orientar estratégias competitivas sustentáveis.

De acordo com o princípio do foco no cliente, previsto na ISO 9000, a qualidade deve ser orientada pela compreensão e atendimento às necessidades e expectativas dos clientes, agregando valor de forma contínua (Manders; De Vries; Blind, 2016). Sob essa perspectiva, a satisfação é compreendida como o ponto culminante da qualidade percebida, sendo um indicador-chave da excelência organizacional (Olkiewicz *et al.*, 2023).

A literatura contemporânea reforça esse vínculo em diferentes contextos: na educação, a satisfação decorre da percepção de qualidade dos processos de ensino (De-Juan-Vigaray *et al.*, 2024; Mendoza-Villafaina; López-Mosquera, 2024); no setor hoteleiro, a qualidade do serviço é antecedente direto da satisfação (Perdomo-Verdecia; Garrido-Vega; Sacristán-Díaz, 2024; Tuan *et al.*, 2022); na saúde, envolve fatores técnicos e relacionais (Alibrandi *et al.*, 2023; Mini *et al.*, 2025); e no transporte público, influencia a adesão a modais sustentáveis (Buran, 2025; Tuan *et al.*, 2022). Esses achados convergem para a noção de que a qualidade percebida é multidimensional, abrangendo tanto aspectos objetivos da entrega quanto elementos

subjetivos da experiência, os quais determinam a satisfação e a sustentabilidade dos negócios.

Diante desse panorama e considerando a lacuna existente em estudos aplicados a microempresas varejistas, este artigo propõe a seguinte questão norteadora: Quais variáveis da qualidade mais influenciam a satisfação geral dos clientes em uma microempresa varejista? Para respondê-la, definiu-se como objetivo geral: Analisar a influência das variáveis da qualidade percebida na satisfação geral dos clientes de uma microempresa varejista localizada em Iranduba - AM.

O município de Iranduba, integrante da Região Metropolitana de Manaus, passou por expressiva transformação socioeconômica com a inauguração da Ponte Rio Negro em 2011, que ampliou a circulação de pessoas e estimulou o crescimento do comércio local (Louzada; Santos, 2016). De acordo com o Observatório Sebrae (2024), a economia do município é fortemente baseada em microempresas varejistas, setor que desempenha papel essencial na dinâmica comercial e no atendimento às demandas locais.

Assim, compreender como a gestão da qualidade percebida influencia a satisfação dos clientes torna-se um exercício estratégico essencial. Discutir os atributos mais valorizados pelos consumidores e sua relação com os resultados organizacionais é, portanto, fundamental para orientar decisões gerenciais baseadas em evidências. Dessa forma, este artigo contribui tanto para o avanço teórico da gestão da qualidade em microempresas, quanto para a prática gerencial, ao oferecer um modelo empírico de análise capaz de subsidiar ações de melhoria contínua e aumento da satisfação do cliente.

Este artigo está organizado em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda seção apresenta a revisão do quadro teórico que fundamenta a pesquisa. Na terceira seção são descritos o campo de estudo e os procedimentos metodológicos adotados. A quarta seção expõe o modelo de equações estruturais e a discussão dos resultados obtidos. Por fim, a quinta seção reúne as considerações finais e as referências utilizadas.

2 REVISÃO DE QUADRO TEÓRICO

2.1 Qualidade Percebida

A qualidade percebida constitui um dos principais construtos na literatura de *marketing* e gestão de serviços, representando o julgamento subjetivo que o consumidor faz sobre o valor e o desempenho de um produto ou serviço (Meesala; Paul, 2018). Historicamente, o conceito foi influenciado pelas contribuições de Deming (1986), Juran, (1997) e Ishikawa, (1993), que estabeleceram os fundamentos da gestão moderna da qualidade ao enfatizar a melhoria contínua, o foco no cliente e a prevenção de falhas. Esses princípios moldaram a transição da qualidade como mera verificação técnica para uma filosofia organizacional integrada à estratégia e à cultura corporativa (Dahlgard-Park; Reyes; Chen, 2018).

No contexto dos serviços, a qualidade passou a ser compreendida como um construto multidimensional, resultante da comparação entre as expectativas do cliente e sua percepção do desempenho do serviço (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1985). O modelo SERVQUAL propõe cinco dimensões centrais como: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia, que se tornaram referência global para a mensuração da qualidade percebida (Meesala; Paul, 2018). Essas dimensões abrangem tanto elementos tangíveis, como a aparência física das instalações e dos colaboradores, quanto intangíveis, como cortesia, prontidão e atenção individualizada (Ayvaz-Çavdaroglu; Iyanna; Foster, 2024; Perdomo-Verdecia; Garrido-Vega; Sacristán-Díaz, 2024).

Complementarmente, Gronroos (1984) distingue dois componentes da qualidade: a qualidade técnica, relacionada ao resultado do serviço, e a qualidade funcional, vinculada à forma como o serviço é entregue. Essa distinção amplia o entendimento do construto ao incluir aspectos relacionais e simbólicos, fundamentais na formação da percepção do cliente. No entanto Garvin, (1987) propõe oito dimensões da qualidade como: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, serviço, estética e qualidade percebida, ressaltando que a qualidade deve integrar dimensões objetivas e subjetivas, refletindo tanto o desempenho técnico quanto o valor simbólico percebido pelo consumidor (Gui; Xu; Dang, 2024; Souri *et al.*, 2018).

Além dessas abordagens, estudos contemporâneos têm reforçado que a qualidade percebida funciona como um antecedente crítico na formação do valor percebido e da experiência do cliente, especialmente em ambientes varejistas e de serviços. Essas pesquisas mostram que os consumidores avaliam a qualidade não

apenas a partir do desempenho funcional, mas também com base em elementos simbólicos, emocionais e relacionais que compõem a experiência de consumo (Tam, 2004). Assim, a qualidade percebida é influenciada tanto pela entrega consistente do serviço quanto pela forma como o consumidor vivencia a interação com a empresa, abrangendo fatores como ambiente, atendimento, expectativa e envolvimento emocional (Wang; Lee, 2020).

Desse modo, a qualidade percebida emerge como um juízo global que integra dimensões funcionais, técnicas, emocionais e simbólicas da experiência de consumo. Ela atua como um determinante central das respostas comportamentais do cliente, influenciando atitudes de confiança, lealdade, intenção de recompra e o engajamento em comportamentos de defesa da marca, como o boca a boca positivo (Hazen *et al.*, 2012; Rokonzaman *et al.*, 2020)

2.2 Satisfação do Cliente

A satisfação do cliente é um dos construtos mais discutidos em *marketing* e gestão de serviços, sendo amplamente reconhecida como determinante do sucesso organizacional (Hanaysha; Shriedeh; Gulseven, 2025; Wider *et al.*, 2024). Em essência, representa um julgamento avaliativo pós-consumo, baseado na comparação entre expectativas e desempenho percebido.

A Teoria da Desconfirmação das Expectativas, proposta por Oliver, (1980), é a abordagem mais amplamente aceita para explicar a formação da satisfação, uma vez que postula que os consumidores avaliam suas experiências comparando o desempenho percebido com as expectativas prévias; quando o desempenho supera essas expectativas ocorre satisfação, e quando fica aquém manifesta-se a insatisfação (Fornell *et al.*, 1996; Oliver; Rust; Varki, 1997). Essa comparação origina diferentes tipos de desconfirmação como: positiva, negativa ou neutra, que orientam o julgamento final do consumidor sobre a experiência de consumo.

A teoria também destaca a existência de dois componentes fundamentais da avaliação: o cognitivo, ligado ao processamento racional e à interpretação subjetiva do desempenho, e o afetivo, associado às emoções que emergem dessa comparação, como contentamento, desapontamento ou entusiasmo (Aggarwal, 2023; Khalek *et al.*, 2025). Dessa forma, a satisfação não é apenas um resultado avaliativo, mas um

fenômeno psicológico complexo que integra percepções, expectativas e reações emocionais.

Kotler; Keller (2012) complementam essa perspectiva ao adotar um enfoque gerencial, segundo o qual a satisfação deve ser monitorada e administrada como parte do desempenho organizacional. Esse enfoque envolve três etapas centrais: identificar com precisão o que o cliente espera, mediante pesquisas e análise de mercado; avaliar o desempenho percebido, utilizando indicadores quantitativos e qualitativos; e ajustar processos, produtos ou serviços para reduzir discrepâncias entre expectativa e entrega. Assim, enquanto Oliver explica o mecanismo psicológico pelo qual a satisfação é formada, Kotler e Keller transformam esse entendimento em um modelo operacional, orientado para ação, que permite às empresas diagnosticar falhas, aprimorar ofertas e alinhar continuamente suas entregas às expectativas dos consumidores.

A abordagem de Fornell *et al.* (1996), ao criar o *American Customer Satisfaction Index* (ACSI), posicionou a satisfação como elo entre qualidade, expectativa e valor percebido, e consequências estratégicas como lealdade e desempenho financeiro. De modo semelhante, Anderson; Mittal (2000) formularam a Cadeia Satisfação-Lucro, enfatizando a satisfação como mediadora entre entrega de valor e resultados empresariais. Ambos os modelos reforçam que a satisfação não é apenas um indicador isolado, mas parte central de um sistema causal, no qual melhorias na qualidade percebida e no valor gerado influenciam diretamente métricas de retenção, recompras e rentabilidade.

No contexto varejista, a satisfação é considerada um ativo estratégico, pois impulsiona fidelização, recompra e recomendação positiva (Zha; Marvi; Foroudi, 2023). Ela atua como fator moderador de tolerância a preços, reduz custos de aquisição de clientes e contribui para resultados financeiros sustentáveis (Khalek *et al.*, 2025). Assim, a gestão da satisfação transcende o papel de métrica perceptiva e se consolida como ferramenta estratégica de crescimento e vantagem competitiva.

2.3 Relação entre Qualidade e Satisfação

A literatura demonstra de forma consistente que a qualidade percebida atua como antecedente direto da satisfação (Oliver; Rust; Varki, 1997). Em diversos setores, essa relação foi confirmada empiricamente, tanto em serviços Ayvaz-

Çavdaroğlu; Iyanna; Foster (2024) quanto em varejo (Perdomo-Verdecia; Garrido-Vega; Sacristán-Díaz, 2024). De modo geral, quanto maior a percepção de qualidade, maior tende a ser o nível de satisfação, pois consumidores utilizam a avaliação da qualidade como principal referência para julgar a experiência de consumo.

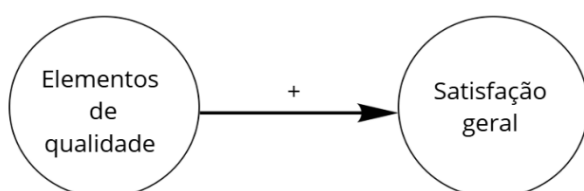
Estudos indicam que elementos tangíveis e intangíveis da qualidade, como instalações físicas, aparência dos colaboradores, confiabilidade e empatia, moldam as percepções do consumidor e, conseqüentemente, a satisfação geral (Garvin, 1987; Gronroos, 1984; Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1985). No contexto varejista, essas dimensões representam determinantes diretos da experiência do cliente, afetando a avaliação de desempenho e a credibilidade da empresa (Smetek; Strzelecka; Zawadzka, 2023)

Contudo, observa-se uma lacuna teórica: a maioria dos estudos concentra-se em grandes redes ou ambientes digitais, havendo escassez de investigações sobre microempresas varejistas, que possuem características únicas de relacionamento e atendimento. Pesquisas recentes sugerem que, em empresas de pequeno porte, a satisfação é fortemente influenciada por dimensões interpessoais, como empatia, confiança e atenção individual (Dahlgaard-Park; Reyes; Chen, 2018). Com base nas evidências teóricas e empíricas apresentadas, propõe-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H₁: Existe uma relação positiva e direta entre os Elementos de Qualidade e a Satisfação Geral dos clientes em microempresas varejistas.

O modelo conceitual (Figura 1) sintetiza essa proposição, na qual os Elementos de Qualidade atuam como variável independente (VI) e a Satisfação Geral como variável dependente (VD). Essa relação reflete o pressuposto de que a qualidade percebida é um antecedente da satisfação, conforme as teorias de Parasuraman; Zeithaml; Berry (1985) e Oliver; Rust; Varki (1997).

Figura 1. Modelo conceitual do artigo



3 METODOLOGIA

3.1 A pesquisa

O presente artigo caracteriza-se como um estudo de caso de natureza quantitativa e descritiva, realizado em uma microempresa do setor varejista, localizada no município de Iranduba (AM). Segundo Yin (2001), o estudo de caso é adequado para investigar fenômenos contemporâneos em contextos reais, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o ambiente não estão claramente definidos. Essa abordagem permite explorar relações causais e contextuais complexas que dificilmente seriam observadas por métodos experimentais.

O caráter descritivo da pesquisa fundamenta-se na intenção de identificar e analisar as percepções dos clientes sobre os elementos de qualidade e sua relação com a satisfação. Segundo Gil (2008); Malhotra (2019), estudos descritivos têm como finalidade observar, registrar e analisar fenômenos sem manipulá-los, permitindo retratar com precisão as características de uma população ou de um fenômeno específico.

A escolha dessa metodologia justifica-se pelo problema de pesquisa, que busca compreender como os elementos da qualidade percebida influenciam a satisfação geral dos clientes em uma microempresa varejista, um contexto ainda pouco explorado. Assim, a aplicação do método possibilita um exame da realidade empírica do empreendimento, contribuindo para preencher a lacuna teórica identificada quanto à análise da qualidade e satisfação em regiões de menor desenvolvimento econômico.

A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa, pois os dados foram coletados por meio de questionário estruturado (*survey*) com escala *Likert* de sete pontos, permitindo mensurar as percepções dos consumidores sobre qualidade e satisfação de forma objetiva. De acordo com Creswell (2007), a abordagem quantitativa é apropriada quando o objetivo é testar hipóteses ou relações entre variáveis previamente definidas, utilizando instrumentos padronizados e análise estatística de dados numéricos.

O artigo foi conduzido em uma microempresa varejista do segmento de variedades e utilidades domésticas, localizada na área central de Iranduba - AM, a qual chamaremos de Loja MegaMix. O estabelecimento comercializa produtos de

baixo custo e alta rotatividade como utensílios domésticos, papelaria, cosméticos e acessórios, além de oferecer serviços gráficos e serviços financeiros por meio do Bradesco Expresso, na função de correspondente bancário. Esse conjunto de atividades caracteriza um ambiente típico de varejo de proximidade, frequentado majoritariamente por clientes locais, recorrentes e eventuais, com forte interação direta entre consumidores e atendentes (Sansone; Colamatteo, 2017).

A coleta de dados foi realizada entre 20 de setembro e 6 de outubro de 2025, em duas etapas: presencialmente, no espaço físico da loja, e posteriormente por meio de formulário eletrônico *Forms* do *Google*, distribuído via aplicativo de mensagens instantâneas. O instrumento de pesquisa foi composto por 20 questões fechadas, baseadas no modelo SERVQUAL de Parasuraman; Zeithaml; Berry (1985) e uma questão aberta sobre a experiência geral do cliente com a loja.

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling* – SEM), conforme recomendam (Hair; Hult; Ringle, 2017). Essa técnica permite avaliar múltiplas relações de dependência entre variáveis latentes, testando o grau de ajuste entre o modelo teórico e as evidências empíricas. Segundo Byrne, (2016), a SEM é especialmente apropriada em pesquisas que envolvem modelos teóricos complexos com diversos construtos mediadores e indicadores observáveis.

3.2 Coleta de dados e características dos participantes

A amostra foi obtida por amostragem não probabilística por conveniência, considerando a acessibilidade e disponibilidade dos clientes durante o período de coleta. Foram incluídos consumidores com mais de 18 anos que haviam realizado pelo menos uma compra na loja nos últimos seis meses e aceitaram participar de forma voluntária. Foram excluídos funcionários da empresa e clientes que não completaram o questionário, a fim de evitar vieses de resposta.

A coleta resultou em 175 respostas válidas, de 200 respostas obtidas com o questionário. Composto a amostra final ($n = 175$). O perfil dos respondentes apresentou predominância feminina 68% ($n = 119$) em relação ao público masculino 32% ($n = 56$). Quanto à faixa etária, destacou-se o grupo de 25 a 34 anos (33,7%), seguido por 18 a 24 anos (23,4%), 35 a 44 anos (18,3%), 45 a 54 anos (14,3%) e 55 anos ou mais (10,3%).

Em relação ao estado civil, 66,9% declararam-se solteiros(as), 25,7% em união estável, 5,7% divorciados e 1,7% viúvos. Quanto à escolaridade, a amostra revelou diversidade formativa: ensino médio completo (32%), superior incompleto (22,9%), superior completo (14,9%) e pós-graduação (14,3%). A renda familiar predominante situou-se entre 1 e 2 salários-mínimos (44%), seguida de 2 a 4 salários-mínimos (23,4%).

O perfil da amostra reflete a heterogeneidade típica do público consumidor varejista, conferindo robustez e representatividade às análises realizadas. O artigo transcende a mera caracterização sociodemográfica, concentrando-se na identificação dos determinantes da satisfação e do seu efeito mediador na qualidade percebida.

3.3 Medição do constructo de pesquisa

O presente artigo utilizou como referência o índice de satisfação do cliente *American Customer Satisfaction Index – ACSI* desenvolvido por Fornell *et al.*, (1996), o qual constitui uma métrica amplamente utilizada para mensurar o desempenho percebido e o valor entregue pelas empresas sob a perspectiva do cliente.

Nesse contexto, os clientes são considerados usuários dos serviços e produtos oferecidos pela microempresa, sendo a satisfação resultante do contraste entre expectativas prévias e percepções efetivas de desempenho. Segundo Parasuraman; Zeithaml; Berry (1985), essa diferença entre o esperado e o percebido é o principal determinante da qualidade percebida. Assim, a satisfação reflete não apenas a qualidade técnica e funcional percebida, mas também o valor simbólico e experiencial da interação com a empresa (Gronroos, 1984; Oliver; Rust; Varki, 1997).

O questionário utilizado na pesquisa foi estruturado com base em escalas validadas na literatura, adaptadas de Parasuraman; Zeithaml; Berry (1985) e (Fornell *et al.*, 1996). As questões foram organizadas de forma a mensurar dois construtos centrais do modelo: os elementos de qualidade percebida e a satisfação geral do cliente, permitindo captar a avaliação dos respondentes sobre diferentes aspectos da experiência de consumo.

Para mensurar os elementos de qualidade percebida, o questionário aplicado aos clientes contemplou itens alinhados às cinco dimensões do SERVQUAL. Na

dimensão tangibilidade, os participantes avaliaram aspectos como organização do ambiente, condições das instalações e apresentação dos colaboradores. A confiabilidade foi examinada por meio de itens que verificavam a entrega correta de produtos e serviços, bem como a precisão das informações fornecidas. A responsividade foi medida a partir de afirmações relacionadas à prontidão dos atendentes em responder solicitações e auxiliar o cliente durante o atendimento.

A dimensão segurança incluiu itens sobre o conhecimento técnico dos colaboradores, a clareza das orientações prestadas e o nível de confiança transmitido ao cliente. Enquanto a empatia foi avaliada por meio de questões que abordavam a atenção individualizada, o interesse em compreender as necessidades do consumidor e a capacidade de oferecer soluções adequadas. Por fim, a satisfação geral foi mensurada com um item único de avaliação global da experiência na loja.

As variáveis foram medidas por meio de escala *Likert* de sete pontos, variando de 1 (Muito ruim) a 7 (Muito bom), conforme recomenda Malhotra (2019) para pesquisas de percepção. A Tabela 1 apresenta a estrutura dos construtos e suas respectivas variáveis latentes e manifestas, adaptadas para o contexto varejista.

Tabela 1: Lista de variáveis latentes e manifestas

Variável latente	Variável manifesto	Nº de variáveis	Símbolo
Elementos de qualidade	A qualidade percebida pelo cliente é avaliada a partir de atendimento, instalações físicas, qualidade dos produtos, profissionalismo dos colaboradores e organização do ambiente.	09 itens	Elementos
Satisfação Geral	A satisfação geral dos clientes é medida pelo nível de satisfação global e atendimento às expectativas.	3 itens	Satisfação

Fonte: Adaptado de Parasuraman; Zeithaml; Berry, (1985) e Fornell *et al.*, (1996)

3.4 Validade e confiabilidade

A validade e a confiabilidade dos constructos foram verificadas conforme os critérios de Hair *et al* (2017) e Henseler; Ringle; Sarstedt (2016). O modelo de mensuração deve apresentar propriedades mínimas de confiabilidade e validade para garantir a adequação do modelo estrutural.

A Tabela 2 apresenta os resultados dos testes de confiabilidade interna e validade convergente e discriminante. Os indicadores avaliados foram: Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta, Confiabilidade Composta Ajustada e Variância Média Extraída (AVE). Conforme os critérios de Hair *et al.* (2017), valores de Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta devem ser superiores a 0,70, enquanto a AVE deve apresentar valores acima de 0,50. Além disso, a validade discriminante foi verificada por meio do critério de Fornell; Larcker (1981), segundo o qual as raízes quadradas das AVE, valores na diagonal da matriz, devem ser maiores que as correlações entre as variáveis latentes, valores fora da diagonal.

As cargas cruzadas indicam que todos os indicadores individuais se associam mais fortemente às suas variáveis latentes correspondentes, garantindo ausência de problemas de multicolinearidade e consistência interna dos fatores. De acordo com (Henseler; Ringle; Sarstedt, 2016), o ideal é que as cargas fatoriais padronizadas sejam superiores a 0,70, demonstrando que o item explica pelo menos 50% da variância do construto. Esses resultados, portanto, confirmam que o modelo apresenta valores adequados de confiabilidade, validade convergente e discriminante, atendendo aos padrões metodológicos internacionais para pesquisas com PLS-SEM.

3.5 Tratamento e Análise dos Dados

Os dados foram inicialmente tabulados e organizados no *Microsoft Excel* e, posteriormente, analisados no *software SmartPLS 3.0*. Antes da modelagem, realizou-se o tratamento preliminar dos dados, incluindo a verificação de valores ausentes, identificação de *outliers* e avaliação da normalidade dos itens, garantindo a adequação das variáveis ao método empregado. Em seguida, foram examinadas medidas descritivas básicas para caracterizar o comportamento inicial das variáveis do estudo.

A análise seguiu as recomendações de Hair; Hult; Ringle, (2017), utilizando a Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), técnica apropriada para modelos preditivos, estruturas complexas e amostras de pequeno porte. Foram avaliados os requisitos do modelo de mensuração, contemplando confiabilidade composta, alfa de Cronbach, validade convergente por meio da Variância Extraída Média (AVE) e validade discriminante, verificada pelos critérios de Fornell; Larcker (1981) e das cargas cruzadas.

Para testar a significância das relações estruturais, aplicou-se o procedimento de *bootstrapping* com 5.000 reamostragens, estimando os coeficientes de caminho (β), valores t e níveis de significância (p). A qualidade preditiva e explicativa do modelo estrutural foi examinada com base nos valores de R^2 ajustado, efeitos de tamanho f^2 e relevância preditiva Q^2 , conforme os parâmetros estabelecidos por Hair; Hult; Ringle, (2017) e Henseler; Ringle; Sarstedt (2016). Esses procedimentos asseguraram rigor estatístico e permitiram avaliar a robustez empírica das hipóteses propostas.

4 MODELO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Modelo de equação estrutural (SEM)

A Modelagem de Equações Estruturais (SEM) foi utilizada para testar a hipótese proposta e analisar a relação entre as variáveis latentes do modelo conceitual definido na Seção 2.4, o qual pressupõe uma relação direta e positiva entre os elementos de qualidade e a satisfação geral dos clientes. Essa técnica multivariada permite estimar simultaneamente múltiplas relações de dependência, fornecendo uma visão integrada das interações entre os constructos teóricos (Byrne, 2016; Hair; Hult; Ringle, 2017).

O modelo foi avaliado por meio do *software SmartPLS 3.0*, por se tratar de uma ferramenta adequada à aplicação da Modelagem de Equações Estruturais via mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), especialmente em modelos com variáveis latentes compostas por múltiplos indicadores e amostras de tamanho moderado. Segundo Hair *et al.*, (2017), o método PLS-SEM é apropriado em pesquisas de caráter preditivo e exploratório, sendo amplamente utilizado em estudos de *marketing*, comportamento do consumidor e gestão de serviços.

A avaliação do modelo seguiu as recomendações metodológicas de Hair *et al.*, (2017) e Henseler; Ringle; Sarstedt (2016), contemplando as etapas de: Avaliação do modelo de mensuração, com verificação da confiabilidade composta (CR), validade convergente e validade discriminante; e Avaliação do modelo estrutural, com análise dos coeficientes de caminho (β), coeficiente de determinação (R^2) e significância estatística.

A Tabela 2 sintetiza os resultados obtidos para as análises de confiabilidade e validade do modelo. Conforme os critérios de Fornell; Larcker (1981), valores de Confiabilidade Composta (CR) acima de 0,70 e Variância Média Extraída (AVE) superiores a 0,50 indicam boa consistência interna e validade convergente.

Tabela 2: confiabilidade e validade do modelo

	Elementos	Satisfação Geral	
Elementos	0,798		
Satisfação Geral	0,877	0,882	
Alfa de Cronbach	0,928	0,856	
rho_A	0,932	0,857	>0,7
Confiabilidade composta	0,94	0,913	>0,7
Variância Média Extraída (AVE)	0,636	0,778	> 0,5

Nota 1: valores na diagonal são a raiz quadrada da AVE, como são maiores que as correlações entre as variáveis latentes (VL) (valores fora da diagonal), há validade discriminante.

Nota 2: Todas as correlações são significantes a 1%

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados demonstram que ambos os construtos elementos de qualidade e satisfação geral atenderam a esses critérios, com valores de CR e AVE acima dos limites mínimos recomendados. Isso evidencia que as variáveis observadas representam adequadamente os conceitos teóricos subjacentes. Além disso, as raízes quadradas das AVE foram superiores às correlações entre os construtos, o que confirma a validade discriminante (Fornell; Larcker, 1981). Esses resultados indicam que o modelo de mensuração é confiável e válido, constituindo uma base estatística sólida para a análise do modelo estrutural.

4.2 Discussão dos resultados

A Tabela 3 apresenta as cargas cruzadas obtidas no modelo de mensuração, utilizadas para assegurar que cada indicador se relacione de forma mais forte com sua respectiva variável latente, evitando atribuições incorretas entre fatores (Henseler; Ringle; Sarstedt, 2016). Conforme recomendado na literatura, as cargas fatoriais devem ser superiores a 0,70 no construto correspondente e maiores do que aquelas observadas em outros construtos do modelo, indicando adequada validade convergente dos indicadores (Hair; Hult; Ringle, 2017). Conforme os resultados apresentados nas Tabelas 2 e 3, o modelo satisfaz os critérios de confiabilidade composta (CR), validade convergente (AVE) e validade discriminante, confirmando a robustez psicométrica das medidas.

Tabela 3: validades discriminantes no nível dos itens

	Elementos	Satisfação Geral
Como você avalia a apresentação dos colaboradores (higiene, vestimenta, postura profissional)?	0,707	0,577
Como você avalia a atenção individual recebida durante o atendimento na MegaMix?	0,842	0,741
Qual o seu nível geral de satisfação com a MegaMix?	0,777	0,918
Como você avalia a organização e conservação dos equipamentos, mobiliário e materiais da MegaMix?	0,760	0,629

Como você avalia a qualidade dos produtos/serviços ofertados na MegaMix?	0,782	0,799
Como você avalia as instalações físicas da loja (ambiente, iluminação, disposição dos produtos)?	0,723	0,588
Os colaboradores demonstram interesse em ajudá-lo sempre que necessário?	0,873	0,752
Os colaboradores demonstram ter conhecimento suficiente sobre os produtos/serviços para esclarecer suas dúvidas?	0,845	0,686
Você recebe informações claras e corretas sobre os produtos e serviços oferecidos pela MegaMix?	0,870	0,732
Como você avalia o atendimento prestado pelos colaboradores da MegaMix?	0,755	0,736
Como você avalia o interesse dos colaboradores em compreender suas necessidades e oferecer soluções adequadas?	0,810	0,837
Como você avalia se a MegaMix atende às suas expectativas em relação aos produtos e serviços oferecidos?	0,725	0,889

Nota: todas as cargas fatoriais são significantes a 1%

Fontes: dados da pesquisa

Com o modelo de mensuração validado, procedeu-se à análise do modelo estrutural, utilizando o método de *bootstrapping* com 5.000 reamostragens, a fim de testar a hipótese H_1 , que postulava uma relação positiva e direta entre os elementos de qualidade e a satisfação geral dos clientes.

Tabela 4: coeficientes estruturais do modelo

Modelo Estrutural	VIF	f ²	Coefficiente Estrutural β	Erro padrão	Estatística t	Valores de p	R ²	R ² ajustado
Elementos -> Satisfação Geral	1,000	3,326	0,877	0,029	29,770	0,000	0,769	0,768

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 4 e a Figura 2 apresentam os principais resultados do modelo estrutural estimado por meio da Modelagem de Equações Estruturais. Inicialmente, avaliou-se a presença de multicolinearidade por meio do Fator de Inflação da Variância (VIF). O valor observado (VIF = 1,000) encontra-se substancialmente abaixo do limite recomendado de 5,0, indicando ausência de multicolinearidade e assegurando que o construto exógeno contribui de forma independente para a explicação da variável endógena (Dijkstra; Henseler, 2015; Hair; Hult; Ringle, 2017).

A relação estrutural entre os elementos de qualidade e a satisfação geral mostrou-se positiva e estatisticamente significativa ($\beta = 0,877$; $t = 29,770$; $p < 0,000$), confirmando a hipótese H_1 . O valor de P inferior a 0,000 indica que a probabilidade de essa relação ocorrer ao acaso é praticamente nula, reforçando a robustez estatística do resultado. O elevado valor da estatística t corrobora a consistência do coeficiente estrutural estimado, ao passo que o erro padrão reduzido (0,029) sugere estabilidade na estimativa do parâmetro.



O coeficiente de determinação ($R^2 = 0,769$) e o R^2 ajustado (0,768) indicam que aproximadamente 76,8% da variância da satisfação geral é explicada pelos elementos de qualidade, valor considerado elevado em estudos de comportamento do consumidor e *marketing* de serviços (Hair; Hult; Ringle, 2017). Além disso, o tamanho do efeito observado ($f^2 = 3,326$) é classificado como substancial, superando amplamente o limiar de 0,35 proposto por Nitzl, (2016), o que evidencia não apenas significância estatística, mas também elevada relevância prática do construto exógeno na explicação da variável dependente.

Além disso, o coeficiente estrutural observado ($\beta = 0,877$) apresenta intensidade superior à reportada em pesquisas de maior escala. Parasuraman; Zeithaml; Berry (1985) identificaram efeitos moderados ($\beta \approx 0,60$) em contextos tradicionais de serviços, enquanto estudos mais recentes em ambientes digitais, como Ngo *et al.* (2025), reportaram relações próximas a $\beta = 0,70$. Esse resultado indica que, no contexto analisado, os Elementos de Qualidade exercem influência particularmente elevada sobre a Satisfação Geral, reforçando a relevância desse construto em análises realizadas no âmbito de microempresas varejistas.

Esses achados mostram-se alinhados aos pressupostos teóricos dos modelos SERVQUAL e ACSI, ao evidenciar a relação entre qualidade percebida e satisfação do cliente. Ademais, os resultados sugerem que, mesmo em contextos caracterizados por recursos organizacionais limitados como o da microempresa varejista analisada em Iranduba – AM, dimensões intangíveis da qualidade, como empatia, segurança e responsividade, exercem influência relevante na formação da satisfação. Tal evidência corrobora as proposições de Oliver; Rust; Varki (1997), ao indicar que a satisfação não se configura apenas como uma avaliação racional do desempenho percebido,

mas também envolve respostas afetivas associadas à confiança, ao relacionamento interpessoal e à experiência vivenciada pelo cliente.

Além disso, a utilização combinada de coleta de dados presencial e *online* mostrou-se adequada ao contexto da microempresa estudada, pois possibilitou alcançar clientes com diferentes perfis de acesso e disponibilidade, ampliando a diversidade das percepções captadas. Essa estratégia contribuiu para fortalecer a robustez empírica dos dados e a generalização interna dos resultados, especialmente em um cenário de varejo de proximidade, no qual os clientes utilizam múltiplos canais de interação com o estabelecimento.

Em termos gerenciais, a confirmação da hipótese H_1 apresenta implicações práticas relevantes. Os resultados indicam que investimentos consistentes em elementos de qualidade como a capacitação da equipe, a adequação do ambiente físico e a clareza na comunicação, impactam de maneira significativa a satisfação do cliente e contribuem para o fortalecimento da competitividade organizacional. Dessa forma, o modelo proposto explica de maneira consistente a dinâmica entre qualidade percebida e satisfação do cliente, validando empiricamente o papel central dos elementos de qualidade como preditores fundamentais da satisfação geral no contexto do varejo estudado.

5.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Este artigo teve como objetivo analisar a relação entre os elementos de qualidade e a satisfação geral dos clientes em uma microempresa varejista, utilizando a Modelagem de Equações Estruturais (SEM) como ferramenta analítica. Os resultados confirmaram a hipótese principal (H_1), evidenciando que os elementos de qualidade exercem influência positiva e estatisticamente significativa sobre a satisfação geral ($\beta = 0,877$), com elevado poder explicativo (R^2 ajustado = 0,768).

Do ponto de vista teórico, os achados reforçam os pressupostos do modelo SERVQUAL ao demonstrar que a qualidade percebida atua como antecedente direto da satisfação do cliente. Além disso, o estudo amplia a literatura ao evidenciar que, em microempresas varejistas, especialmente em contextos de menor desenvolvimento econômico, dimensões relacionais da qualidade como empatia, atenção individual e confiança, assumem papel central na formação da satisfação,

fortalecendo abordagens que incorporam a dimensão emocional da experiência do consumidor.

No campo gerencial, os resultados oferecem implicações relevantes para gestores de pequenas e microempresas. A identificação dos elementos de maior impacto atenção individual, interesse em ajudar e clareza das informações indica que investimentos em capital humano e atendimento personalizado tendem a gerar retornos expressivos em satisfação do cliente. Assim, a gestão estratégica dos elementos de qualidade emerge como um instrumento eficaz de diferenciação competitiva para microempresas varejistas.

Apesar da robustez estatística dos resultados, o artigo apresenta limitações. A análise concentrou-se em uma única microempresa localizada em Iranduba – AM, o que restringe a generalização dos achados. Além disso, o uso de dados autorrelatados e o delineamento transversal podem introduzir vieses e limitar a análise de efeitos ao longo do tempo.

Para pesquisas futuras, recomenda-se expandir a amostra para diferentes micro e pequenas empresas e contextos regionais, bem como investigar possíveis efeitos moderadores, como o perfil do consumidor e o canal de atendimento. Estudos comparativos entre setores distintos também podem contribuir para aprofundar a compreensão da aplicabilidade do modelo SERVQUAL em diferentes realidades.

Em síntese, o artigo demonstra que a gestão consistente dos elementos de qualidade constitui um caminho viável e sustentável para elevar a satisfação do cliente no varejo contemporâneo. Ao validar empiricamente a relação entre qualidade percebida e satisfação geral, a pesquisa contribui tanto para o avanço teórico quanto para a prática gerencial, oferecendo subsídios relevantes para empreendedores orientados à experiência do cliente.

REFERÊNCIAS

- AGGARWAL, Prachi Jain. Service quality dimensions in the context of Herzberg two factor theory: an exploratory study of India and Taiwan. **International Journal of Asian Business and Information Management**, v. 14, n. 1, p. 1–14, jan. 2023.
- ALIBRANDI, Angela. Patient satisfaction and quality of hospital care. **Evaluation and Program Planning**, v. 97, abr. 2023.
- ALQERSHI, Nagwan; MOKHTAR, Sany Sanuri Mohd; ABAS, Zakaria Bin. Innovative CRM and performance of SMEs: the moderating role of relational capital. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 6, n. 4, p. 155, dez. 2020.
- ALSHEHRI, Abdullah. When the recipe is more important than the ingredients: understanding factors affecting customer loyalty in unmanned convenience stores using fsQCA. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 82, p. 104117, jan. 2025.
- ANDERSON, Eugene W.; MITTAL, Vikas. Strengthening the satisfaction-profit chain. **Journal of Service Research**, v. 3, n. 2, p. 107–120, 2000.
- AYVAZ-ÇAVDAROĞLU, Nur; IYANNA, Shilpa; FOSTER, Monika. Smart service quality in hospitality – a quantitative assessment using MCDM and clustering methods. **International Journal of Hospitality Management**, v. 123, out. 2024.
- BURAN, Büşra. Passenger satisfaction modeling in public bus transportation based on business model approach: ten city case studies. **Case Studies on Transport Policy**, v. 21, set. 2025.
- BYRNE, Barbara M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. 3. ed. New York: Routledge/Taylor & Francis Group, 2016.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DAHLGAARD-PARK, Su Mi; REYES, Lidia; CHEN, Chi Kuang. The evolution and convergence of total quality management and management theories. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 29, n. 9–10, p. 1108–1128, jul. 2018.
- DE-JUAN-VIGARAY, María D. Student satisfaction: examining capacity development and environmental factors in higher education institutions. **Heliyon**, v. 10, n. 17, set. 2024.
- DEMING, W. Edwards. **Out of the crisis**. 2. ed. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1986.
- DIJKSTRA, Theo K.; HENSELER, Jörg. Consistent partial least squares path modeling. **MIS Quarterly: Management Information Systems**, v. 39, n. 2, p. 297–316, jun. 2015.
- FORNELL, Claes; JOHNSON, Michael D.; ANDERSON, Eugene W.; CHA, Jaesung; BRYANT, Barbara E. **The American Customer Satisfaction Index: nature, purpose, and findings**. Ann Arbor, MI: University of Michigan, National Quality Research Center, 1996. Disponível em:

<<https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/f7f15166-3d03-4aa0-a863-6cf0d73365b1/content>>. Acesso em: 10 dez. 2025.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 3, p. 382–388, 1981.

FULLERTON, Gordon. The service quality–loyalty relationship in retail services: does commitment matter? **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 12, n. 2, p. 99–111, mar. 2005.

GARVIN, David A. Competing on the eight dimensions of quality. **Harvard Business Review**, p. 17–51, nov. 1987.

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

GOÍĆ, Marcel; LEVENIER, Camilo; MONTOYA, Ricardo. Drivers of customer satisfaction in the grocery retail industry: a longitudinal analysis across store formats. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 60, p. 102505, maio 2021.

GRONROOS, Christian. A service quality model and its marketing implications. **European Journal of Marketing**, v. 18, n. 4, p. 36–44, abr. 1984.

GUI, Shumeng; XU, Zhaoguang; DANG, Yanzhong. Exploring multi-level user perceived quality through dependency syntax analysis and hierarchical clustering. **Procedia Computer Science**, v. 242, p. 576–583, jan. 2024.

HAIR, Joseph F.; HULT, G. Tomas M.; RINGLE, Christian M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. 2. ed. Los Angeles: Sage, 2017.

HANAYSHA, Jalal Rajeh; SHRIEDEH, Fayez Bassam; GULSEVEN, Osman. Impact of website quality, product assortment, customer reviews, and perceived service quality on online loyalty: the role of perceived value as a mediator. **Cogent Business and Management**, v. 12, n. 1, p. 2433706, dez. 2025.

HENSELER, Jörg; RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko. Testing measurement invariance of composites using partial least squares. **International Marketing Review**, v. 33, n. 3, p. 405–431, maio 2016.

IRANDUBA: Emprego, ocupações, empresas, dados demográficos e educação. **Observatório Setorial Territorial Brasil**. Disponível em: <<https://observatorio.sebrae.com.br/profile/geo/iranduba>>. Acesso em: 7 nov. 2025.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JURAN, Joseph M. Qualidade no século XXI. **HSM Management**, n. 3, p. 98–105, jul./ago. 1997.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MANDERS, Basak; DE VRIES, Henk J.; BLIND, Knut. ISO 9001 and product innovation: a literature review and research framework. **Technovation**, v. 48–49, p. 41–55, fev. 2016.

MEESALA, Appalayya; PAUL, Justin. Service quality, consumer satisfaction and loyalty in hospitals: thinking for the future. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 40, p. 261–269, jan. 2018.

MINI, Malathi. Perceived healthcare quality as the predictor of patient satisfaction: findings from a public sector tertiary care hospital in Kerala, South India. **Clinical Epidemiology and Global Health**, v. 35, set. 2025.

OLIVER, Richard L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research**, v. 17, n. 4, p. 460–469, nov. 1980.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41–50, jul. 1985.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.