

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado

Marcio Antônio Correia Senna

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS: a percepção dos  
clientes sobre os serviços de uma distribuidora de bebidas**

Belo Horizonte  
2019

**Marcio Antônio Correia Senna**

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS:** a percepção dos  
clientes sobre os serviços de uma distribuidora de bebidas

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marco Aurélio Ramos

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Linha de Pesquisa: Estratégia, Inovação e Competitividade

Belo Horizonte  
2019

SENNA, Marcio Antônio Correia.

S478a

Avaliação da qualidade de serviços: a percepção dos clientes sobre os serviços de uma distribuidora de bebidas. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes , 2019. 99p.

Orientador: Dr. Marco Aurélio Ramos

Dissertação (Mestrado ) – Programa de Mestrado em Administração – Centro Universitário Unihorizontes.

1. Serviços – qualidade – modelo gaps 2. Escala *Servqual* I. Marcio Antônio Correia Senna. II. Centro Universitário Unihorizontes Programa de Mestrado em Administração. III. Título .

CDD: 658.

Ficha elaborada pela Bibliotecária do Centro Universitário Unihorizontes.

– Viviane Pereira CRB6 1663 -

# FOLHA DE APROVAÇÃO

## DECLARAÇÃO

Declaro que fiz a correção linguística de Português da dissertação de Marcio Antônio Correia Senna, intitulada **Avaliação da Qualidade de Serviços: a percepção dos clientes sobre os serviços de uma distribuidora de bebidas**, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

Viçosa, MG, 13 de julho de 2019.



**Edir de Oliveira Barbosa**  
**Revisor de Textos – UFV**  
*[ebarbosaufv@gmail.com](mailto:ebarbosaufv@gmail.com)*

## **AGRADECIMENTOS**

Inicialmente, a DEUS, por tudo; e ao professor Dr. Marco Aurélio Ramos, a quem considero excelente professor e orientador e, acima de tudo, um grande amigo, por sempre ter-me auxiliado de uma forma bastante criativa nas incontáveis dúvidas que surgiram durante a realização deste trabalho.

Também a todos os professores, por, durante os 24 meses de preparação deste curso, terem compartilhado seus conhecimentos e, sobretudo, momentos muito prazerosos com todos os alunos. Na verdade, todos se tornaram orientadores deste trabalho que agora se concretiza.

À minha filha, por ter sempre me incentivado a alcançar caminhos cada vez mais distantes, abrindo mão de uma convivência mais acirrada, de passeios, enfim, ela também faz parte desta conquista; e também a todos os meus colegas de curso, por terem se mostrado solícitos e dispostos a colaborar nos momentos difíceis.

À Unihorizontes, pela oportunidade de concretizar esta etapa na minha vida, em particular à secretária do Mestrado, por ter sempre se mostrado aberta a qualquer ajuda.

Por fim, ao diretor da empresa onde trabalho, o Sr. Nilton Cezar Canal, por ter-me ajudado no que precisei e sempre ter dado forças para que eu realizasse este curso.

A todos que, de forma direta ou indireta, participaram da realização desta Dissertação.

## RESUMO

A distribuição física vem tendo destaque no meio acadêmico e no serviço logístico das empresas que buscam melhorias operacionais e eficiência na redução de custos em um mercado extremamente competitivo. Agregar valor ao produto por meio da prestação de serviços é um diferencial que significa atender às expectativas dos clientes.. Neste estudo, buscou-se analisar a percepção e a expectativa dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados por uma distribuidora de bebidas localizada na região metropolitana de Belo Horizonte. Para alcançar esse objetivo, foram aplicados questionários aos compradores da distribuidora, a fim de identificar e analisar as percepções e expectativas deles em relação aos serviços prestados; os possíveis *gaps* na prestação dos serviços da distribuidora; e as prioridades críticas ligadas aos serviços prestados pela distribuidora. Foram analisados as dimensões confiabilidade, compreensão, empatia, segurança e tangibilidade, baseados na *Service Quality* ou *Escala Servqual* de Parasuraman, Zeithan e Berry (1988). A pesquisa é caracterizada como quantitativa descritiva, foi utilizado um questionário em escala Likert de cinco pontos, para a coleta de dados e utilizou-se a internet com envio de e-mails a 215 clientes da distribuidora com retorno de 150 respondentes. Por meio desse questionário a empresa que deseja avaliar seus serviços compara a sua organização com a de outra empresa que considera padrão, medindo a lacuna entre ambas. Pôde-se constatar que todos os indicadores apresentaram expectativas superiores à percepção dos clientes, exceto aquele ligado ao atendimento dos interesses individuais desse público. Dos 19 itens verificados, cinco apresentaram-se como duplamente críticos, uma vez que foram elencados em duas diferentes perspectivas de análise e carecem, portanto, de maior urgência na realização de ações corretivas e, ou, preventivas por parte da distribuidora. Conclui-se que a empresa pesquisada necessita se aprimorar e desenvolver ações voltadas para o treinamento, capacitação e contratação de pessoal.

**Palavras-chave:** Qualidade dos serviços de distribuição; Modelos de *gaps*, Escala *Servqual*; Percepção e expectativa nos serviços;.

## ABSTRACT

Physical distribution has been highlighted in the academic environment and in the logistics service of companies seeking operational improvements and cost reduction efficiency in an extremely competitive market. Adding value to the product by providing services is a differential that means meeting customer expectations. In this study, we sought to analyze the perception and expectation of customers about the quality of services provided by a beverage distributor located in the region. Belo Horizonte metropolitan area. To achieve this goal, questionnaires were applied to the distributor's buyers in order to identify and analyze their perceptions and expectations regarding the services provided; possible gaps in the provision of the distributor's services; and the critical priorities linked to the services provided by the distributor. The dimensions reliability, comprehension, empathy, safety and tangibility, based on the Service Quality or Servqual Scale of Parasuraman, Zeithan and Berry (1988), were analyzed. The research is characterized as descriptive quantitative, a five-point Likert scale questionnaire was used to collect data and the internet was used to send e-mails to 215 distributor customers with 150 returnees. Through this questionnaire the company wishing to evaluate its services compares its organization with that of another company that it considers excellent, measuring the gap between them. The results confirmed the potentiality of the model used in this research as a quality management tool for distribution services. It was found that all indicators presented expectations higher than the perception of customers, except that linked to meeting the individual interests of this audience. Of the 19 items verified, five were doubly critical, since they were listed in two different perspectives of analysis and therefore need greater urgency to perform corrective and / or preventive actions by the distributor. It is concluded that the researched company needs to improve and develop actions focused on training, qualification and hiring of personnel.

**Keywords:** Quality of distribution services; Gap models, Servqual Scale; Perception and expectation in services.

## RESUMEN

La distribución física se ha destacado en el entorno académico y en el servicio logístico de las empresas que buscan mejoras operativas y eficiencia de reducción de costos en un mercado extremadamente competitivo. Agregar valor al producto al proporcionar servicios es un diferencial que significa cumplir con las expectativas del cliente. En este estudio, buscamos analizar la percepción y las expectativas de los clientes sobre la calidad de los servicios prestados por un distribuidor de bebidas ubicado en la región. Área metropolitana de Belo Horizonte. Para lograr este objetivo, se aplicaron cuestionarios a los compradores del distribuidor para identificar y analizar sus percepciones y expectativas con respecto a los servicios prestados; posibles lagunas en la prestación de los servicios del distribuidor; y las prioridades críticas vinculadas a los servicios prestados por el distribuidor. Se analizaron las dimensiones confiabilidad, comprensión, empatía, seguridad y tangibilidad, basadas en la calidad del servicio o la escala de Servqual de Parasuraman, Zeithan y Berry (1988). La investigación se caracteriza por ser cuantitativa descriptiva, se utilizó un cuestionario de escala Likert de cinco puntos para recopilar datos y se usó Internet para enviar correos electrónicos a 215 clientes distribuidores con 150 retornados. A través de este cuestionario, la empresa que desea evaluar sus servicios compara su organización con la de otra empresa que considera estándar, midiendo la brecha entre ellos. Se encontró que todos los indicadores presentaban expectativas más altas que la percepción de los clientes, excepto las vinculadas a satisfacer los intereses individuales de esta audiencia. De los 19 ítems verificados, cinco fueron doblemente críticos, ya que se enumeraron en dos perspectivas diferentes de análisis y, por lo tanto, necesitan una mayor urgencia para realizar acciones correctivas y / o preventivas por parte del distribuidor. Se concluye que la empresa investigada necesita mejorar y desarrollar acciones enfocadas en la capacitación, calificación y contratación de personal.

**Palabras clave:** Calidad de los servicios de distribución; Modelos Gap, Escala Servqual; Percepción y expectativa en los servicios.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> - Modelo nórdico para a qualidade em serviços. ....	27
<b>Figura 2</b> – Modelo conceitual da qualidade de serviços – Modelo de Gap.....	30
<b>Figura 3</b> – Processo de vendas da distribuidora.....	39
<b>Gráfico 1</b> – Histograma de uma distribuição hipotética .....	51
<b>Gráfico 2</b> – Gráfico radar de dados hipotéticos .....	53
<b>Gráfico 3</b> – Análise descritiva dos construtos de prestação de serviço – Histograma .....	66
<b>Gráfico 4</b> – Expectativa média, percepção média e <i>gap</i> vinculados aos.....	72
<b>Quadro 1</b> – Composto mercadológico dos serviços .....	18
<b>Quadro 2</b> – Codificação dos indicadores de prestação de serviço por dimensão ....	51

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Operacionalização das variáveis de pesquisa .....	48
<b>Tabela 2</b> – Distribuição dos pesquisados por dados demográficos e ocupacionais .	54
<b>Tabela 3</b> – Análise descritiva dos construtos de prestação de serviço e valor <b>p</b> – Medidas de tendência central, de <i>gap</i> e de variabilidade e testes de postos com sinais de Wilcoxon.....	56
<b>Tabela 4</b> – Análise descritiva dos indicadores de prestação de serviço e valor <i>p</i> – Medidas de tendência central e de <i>gap</i> e testes de postos com sinais de Wilcoxon .....	68
<b>Tabela 5</b> – Indicadores de maior e de menor <i>gap</i> por construto de prestação de serviço .....	69
<b>Tabela 6</b> – Classificação da prioridade dos indicadores a partir dos <i>gaps</i> .....	72
<b>Tabela 7</b> – Classificação da prioridade dos indicadores a partir das percepções médias.....	73
<b>Tabela 8</b> – Classificação da prioridade dos indicadores a partir das expectativas médias.....	73
<b>Tabela 9</b> – Indicadores de maior criticidade por perspectiva de análise .....	74

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
PIB	Produto Interno Bruto
SCIELO	Scientific Electronic Library Online
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1	Problematização da pesquisa .....	12
1.2	Objetivo geral .....	14
1.3	Objetivos específicos.....	14
1.4	Justificativa.....	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1	<i>Marketing</i> em serviços .....	17
2.2	Qualidade dos serviços .....	22
2.3	Escalas de mensuração da qualidade de serviços .....	27
2.3.1	Modelo de Gap e Escala Servqual .....	28
<b>3</b>	<b>AMBIÊNCIA DO ESTUDO .....</b>	<b>37</b>
3.1	Caracterização geral da empresa pesquisada.....	37
3.2	Canais de distribuição .....	40
3.2.1	Distribuição física.....	42
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>45</b>
4.1	Tipo, abordagem e método de pesquisa .....	45
4.2	População, amostra e sujeitos da pesquisa .....	46
4.3	Técnica de coleta de dados.....	46
4.4	Técnica de análise de dados .....	47
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>54</b>
5.1	Análise descritiva das variáveis demográficas e ocupacionais .....	54
5.2	Avaliação das percepções e das expectativas dos clientes em relação às dimensões da qualidade de prestação de serviço.....	55
5.3	Avaliação das expectativas e percepções dos clientes em relação aos indicadores de prestação de serviço .....	67
5.4	Prioridades críticas ligadas aos serviços prestados pela distribuidora ...	71
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>77</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>83</b>
	<b>APÊNDICE A – Questionário de coleta de dados.....</b>	<b>90</b>
	<b>APÊNDICE B – Teste de normalidade dos construtos de prestação de serviço – Kolmogorov Smirnov e Shapiro-Wilk</b>	<b>92</b>
	<b>APÊNDICE C – Testes de postos com sinais de Wilcoxon atrelados aos construtos de prestação de serviço.....</b>	<b>93</b>

**APÊNDICE D – Testes de normalidade atrelados aos indicadores de prestação de serviço – Kolmogorov Smirnov e Shapiro-Wilk ..... 94**

**APÊNDICE E – Testes de postos com sinais de Wilcoxon atrelados aos indicadores de prestação de serviço ..... 95**

## 1 INTRODUÇÃO

A crescente importância do setor de serviços tem sido considerada uma “era de serviços globais” e apresenta como principais características: maior envolvimento do cliente com decisões estratégicas de negócios; busca por novas tecnologias de apoio a clientes e funcionários na prestação de serviços; e maior autonomia dos funcionários para resolução de problemas, além do imperativo de serviço, que significa ter visão integrada de que características intangíveis de produtos passam a ser consideradas um diferencial competitivo fundamental pelas organizações (CARLZON, 2005; HOFFMAN; BATESON; 2008; CAMPOS; MIGUEL; CARVALHO, 2018; OLIVEIRA *et al.*, 2019).

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) afirmam que o conceito de *marketing* de serviço surgiu para atender à demanda por estudos e pesquisas sobre serviços, ocasionada pelo crescimento da indústria desse setor. Ademais, os serviços passaram a influenciar a economia em vários países do mundo, com participação significativa no Produto Interno Bruto (PIB).

Em 2018, o PIB do Brasil cresceu 1,1% em relação a 2017, após retrações de 3,5% em 2015 e de 3,3% em 2016. Ocorreram altas na agropecuária (0,1%), na indústria (0,6%) e em serviços (1,3%). O PIB totalizou R\$ 6,8 trilhões em 2018. Todas as atividades que compõem os serviços apresentaram variação positiva. A atividade Imobiliária avançou 3,1%, seguida pelo Comércio (2,3%), Transporte, armazenagem e correio (2,2%), Outras atividades de serviços (1,0%), Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados (0,4%), Informação e comunicação (0,3%) e Administração, defesa, saúde e educação públicas e seguridade social (0,2%) (IBGE, 2019). Desta forma, os dados do IBGE mostram a relevância do setor de serviços na economia do país, assim como, a necessidade que as empresas possuem de identificar as influências e formas de manejo do marketing de serviços, para desenvolver possíveis estratégias e melhorias no processo de produção e, ou, prestação de serviços. Ademais, essas estratégias visam diretamente o *feedback* dos clientes no que se refere a qualidade, com a finalidade de eliminar as fraquezas

e ameaças, e aumentar a solidez da empresa perante o mercado e os concorrentes (SOUZA; ANJOS, 2018).

Grönroos (2003) definiu serviços como uma série de atividades de natureza intangível que são fornecidas aos consumidores mediante interações com o ambiente físico, com as soluções tecnológicas e com a capacidade de relacionamento interpessoal dos colaboradores de determinada empresa de serviços. Tais interações têm por objetivo fornecer soluções adequadas aos problemas e demandas apresentados pelos clientes.

Masano (2006) enfatiza que o setor de serviços, embora seja bastante complexo, ainda é pouco compreendido pela literatura. Somente na década de 1970 é que surgiram os primeiros estudos de Administração esboçando a diferenciação do setor de serviços diante dos demais (agricultura e indústria), realçando a importância de um enfoque de gestão que englobe tais particularidades.

A partir da década de 1980, os estudos sobre qualidade em serviços evoluíram significativamente. Associado aos estudos de comportamento do consumidor, *marketing* e psicologia, foi possível o desenvolvimento de escalas e modelos de mensuração que permitem avaliar a qualidade dos serviços e identificar itens que, ao serem gerenciados, podem resultar em maior satisfação e lealdade dos clientes (VICENTE, 2014). Esse autor conclui que é inaceitável que empresas de serviço se sintam confortáveis em apenas controlar o número de reclamações como parâmetro de qualidade e não utilizem as ferramentas de mensuração disponibilizadas pela literatura.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) observaram que para uma organização oferecer serviço de qualidade é essencial verificar o que os clientes querem e desejam desse serviço, sendo a pesquisa de *marketing* essencial para compreender a expectativa e percepção dos serviços. Além disso, esses autores ressaltam a importância da pesquisa com funcionários, permitindo uma visão global dos serviços. A qualidade percebida pelo consumidor é o seu julgamento sobre a excelência ou a superioridade do serviço prestado pela empresa em questão. A empresa, através da “Escala SERVQUAL”, pode identificar os problemas em alguns serviços prestados e

que são considerados importantes pelos clientes, gerando um diferencial para a competitividade da empresa no mercado (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

A Escala SERVQUAL é uma das formas mais utilizadas para a realização do levantamento de informações acerca dos anseios e necessidades dos clientes, visto que, a referida escala utiliza coleta de informações através de questionário com a finalidade de avaliar o grau de satisfação e expectativa dos clientes na prestação do serviço (PRASS; SANT'ANNA; GODOY, 2010; MORAIS, 2014; CAMPOS; MIGUEL; CARVALHO, 2018; STEFANINI; ALVES; MARQUES, 2018; OLIVEIRA et al., 2019). Estes estudos buscaram mensurar as percepções e expectativas dos clientes, assim como procurou identificar as maiores discrepâncias, ou *Gaps*.

### **1.1 Problematização da pesquisa**

O surgimento de novos competidores, o acirramento da concorrência e o nível maior de exigência do cliente tornaram importante a busca pelo aperfeiçoamento contínuo. O atual diferencial tem sido a estratégia utilizada para ajudar a reduzir custos, utilizando a distribuição como ferramenta para atingir esses objetivos. Ao mesmo tempo, tendo em vista a qualidade e eficiência na distribuição, tem como finalidades o atendimento ao varejo e a satisfação do consumidor final. Langley, Nocack e Rinehart (1994) relatam que a quantificação e medição do desempenho logístico e da percepção do valor do serviço logístico perante o cliente levam a empresa a se preparar melhor para a competição no mercado.

O levantamento dos níveis de satisfação dos consumidores é importante fonte de informação para os gestores de uma organização. De acordo com Marchetti e Prado (2004), a avaliação da satisfação traz ótimos benefícios para a organização como forma de *feedback* e controle dos esforços do ponto de vista de seus clientes. Como a missão comum das empresas atualmente é satisfazer as necessidades dos consumidores, tal fato evidencia a relevância da opinião dos usuários dos produtos e serviços, para que a instituição tenha a oportunidade de melhorar o seu desempenho antes de perder por completo o consumidor insatisfeito.

A percepção de qualidade em serviços pelos clientes envolve uma série de fatores que normalmente são medidos e avaliados, tais como: tangibilidade, confiabilidade, receptividade, segurança e empatia dos colaboradores (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1998). A evolução dos meios de comunicação trouxe uma atualização nas formas de avaliação e de percepção de qualidade entre os consumidores, por meio de *websites*, *blogs*, aplicativos, redes sociais estão cada dia mais presente na relação de avaliação entre clientes e os fornecedores de serviços (AURELIANO-SILVA; OLIVEIRA; ALVES, 2017)

A empresa pesquisada, desde o início de suas atividades tem se mostrado bastante atuante e determinada a expandir seus negócios, seja abrindo novos pontos de vendas, seja buscando um leque maior de ofertas de produtos, investimentos na busca de profissionais especializados, e acima de tudo, uma fidelização de seus clientes. Porém, o seu departamento comercial apurou através de levantamento de assiduidade de compras um distanciamento grande entre uma compra e outra de seus clientes, e também que sempre o volume maior de vendas ao mês fica atrelado a clientes novos e que não se tornam compradores assíduos. E, diante da necessidade de melhorar a qualidade dos serviços prestados, permanecer crescendo e atendendo com mais eficiência seus clientes a empresa precisa de realizar mudanças consideráveis para manter seus clientes fiéis e com isso uma melhor rentabilidade.

Diante disso a empresa busca obter de seus clientes o que realmente importa para eles no que tange aos serviços atualmente prestados e acima de tudo, que pontos podem ser trabalhados no sentido de melhorar essa prestação de serviço.

A empresa pesquisada atende seus clientes através de contatos telefônicos, e redes sociais e essa forma de contato exige uma habilidade do profissional no sentido de entender o que o cliente precisa e uma empatia entre o vendedor e o cliente são fundamentais para o sucesso desse processo.

Assim sendo torna-se imprescindível que a empresa tenha noção do que o cliente precisa e possa conquista-lo.

Esta pesquisa tem a finalidade de entender os *gaps* cujo estreitamento significa avaliar vantagens competitivas que podem gerar crescimento de vendas, aumento da lucratividade da distribuidora e oferecer um diferencial num mercado altamente competitivo. Portanto, diante das considerações apresentadas, surgiu uma pergunta norteadora para este estudo: **Qual a percepção dos clientes de uma distribuidora de bebidas com relação à qualidade dos serviços prestados por ela?**

## 1.2 Objetivo geral

Este estudo visa analisar a percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados por uma distribuidora de bebidas localizada na região metropolitana de Belo Horizonte.

## 1.3 Objetivos específicos

- a) Identificar as percepções dos clientes em relação aos serviços prestados.
- b) Analisar os possíveis *gaps* na prestação dos serviços da distribuidora.
- c) Identificar prioridades críticas ligadas aos serviços prestados pela distribuidora

## 1.4 Justificativa

Esta Dissertação se justifica por três motivos: o acadêmico, o organizacional e o social. Do ponto de vista acadêmico, os resultados poderão contribuir com a academia em relação à expansão de pesquisas na área onde a qualidade de serviços se mostrará um diferencial na expansão das empresas onde a prestação de serviços se faz presente.

Em busca realizada em junho de 2018, sem delimitar um período, nos bancos de dados nacionais, no *site* da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), em artigos publicados em congressos, assim como nos periódicos *Scientific Periodicals Electronic Library (Spell, Scientic Electronic Library Online – SCIELO)*, também na revista *International Journal of Logistics System and Management* e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD),

utilizaram-se as palavras-chave “distribuidora de bebidas” e “Escala Servqual”, concomitantemente. Em relação ao ANPAD e SCIELO, não houve retorno. O *Spell* retornou somente um artigo publicado por Lisboa *et al.* (2011), que têm como foco nos seus estudos sobre os desafios da gestão de pessoas em empresas do segmento logístico de distribuição de bebidas. Em relação à pesquisa efetuada na BDTD, foram identificadas quatro dissertações nesta temática com pesquisas que abordaram a qualidade da prestação de serviços.

Silva (2004) fez estudo sobre a percepção dos clientes das distribuidoras de bebidas, Bergamin (2010) e Fernandes Júnior (2012) realizaram pesquisa levando em consideração *marketing*, logística e percepções dos clientes e Mota Júnior (2011) analisou o perfil dos consumidores desses clientes varejistas, ou seja, de bares e lanchonetes.

Do ponto de vista organizacional, a distribuição física é um dos serviços importantes para o bom desempenho dos negócios da empresa, assim como para o sucesso da marca ou do produto. A busca de cada fabricante pelo seu espaço num mercado evidentemente competitivo vai além apenas do plano de preço, da estratégia de propaganda e da promoção. Nesta pesquisa, pretendeu-se fazer uma avaliação do nível de qualidade de serviço de distribuição em confronto com a percepção do cliente varejista, com a finalidade de entender os *gaps* existentes, cujo estreitamento significa avaliar vantagens competitivas que podem gerar crescimento de vendas e aumento da lucratividade da distribuidora e promover um diferencial num mercado altamente competitivo (SILVA, 2004).

No âmbito social, de acordo com Pinheiro e Castro (2006), contempla-se a evolução das teorias de comportamento do consumidor, considerando a teoria social e antropológica de que o ato da compra não é um processo único do indivíduo, mas social, em que o consumo reflete o posicionamento do consumidor diante dos aspectos culturais da sociedade em que ele está inserido.

Esta Dissertação está estruturada em seis capítulos, considerando-se esta introdução. No Capítulo 2, encontra-se o referencial teórico; no Capítulo 3, apresenta-se a ambiência da pesquisa; no Capítulo 4, descrevem-se os

procedimentos metodológicos; no Capítulo 5, procede-se à apresentação da análise dos resultados; e no Capítulo 6 são apresentadas as considerações finais, seguidas das referências e dos apêndices.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se a revisão da literatura sobre a temática em estudo. Por sua relevância, foram contemplados os seguintes tópicos: *marketing* de serviços; qualidade dos serviços; escalas de mensuração da qualidade de serviços com o Modelo de GAP e a Escala Servqual; e os estudos sobre a qualidade de serviços com o uso da Servqual.

### 2.1 *Marketing* em serviços

Para Lovelock e Wright (2006), o *marketing* em serviços pode representar valores agregados aos produtos e garantir importantes diferenciais competitivos para os negócios. Esses autores apresentam duas definições para serviço:

- a) Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.
- b) Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no/ou em nome destinatário do serviço (LOVELOCK; WRIGHT, 2006, p. 5).

O significativo crescimento do setor de serviços na economia mundial requer uma verificação sobre a importância desse segmento. Os empregos envolvidos neste setor estão crescendo gradativamente mais até que em outros setores da economia (BEUX; LAIMER; LAIMER, 2012).

Las Casas (2012) define serviços como uma transação realizada por uma empresa ou um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem. Segundo esse autor, a Associação Americana de *Marketing* define serviços como “aquela atividade, vantagens ou mesmo satisfação que são oferecidas a venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias” (LAS CASAS, 2012, p. 6).

Assim, podemos entender que os serviços não estão vinculados aos aspectos físicos, mas, sim, à experiência do consumidor ou usuário. Segundo Zeithaml, Bitner e Gramler (2014), a atuação, ato ou processos de uma empresa ou pessoa em favor de outra instituição ou pessoa podem ser considerados um serviço. Grönroos (2003) destaca as variáveis tarefas, pessoas e clientes como características dos serviços, o que passa a ser fator complicador estratégico quando comparado com os produtos tangíveis.

A relação entre serviços e produtos não se pode desassociar, pois ambos são interdependentes, o produto depende do serviço para existir e vice-versa. Nesse contexto, os serviços são associados com uma peça de teatro que também auxiliam na comercialização de produtos, em que existem palco, bastidores e atores. Essa metáfora do teatro é descrita por Zeithaml, Bitner e Gramler (2014), em que essa representação teatral só ocorre com movimentos de *performances* que podem ser entendidos como o desempenho do *marketing* de serviços:

Tanto o teatro quanto as organizações prestadoras de serviços almejam gerar e manter uma impressão favorável ante seu público-alvo, e reconhecem que a maneira de concretizar esta meta consiste na gestão criteriosa dos atores e do cenário típico em que se inserem os comportamentos destes (ZEITHAML; BITNER; GRAMLER, 2014).

No composto mercadológico de serviços aparecem três novas variáveis, como se pode conferir no QUADRO 1.

**Quadro 1** – Composto mercadológico dos serviços

<b>O composto de <i>marketing</i> ampliado para serviços</b>	
MARKETING MIX TRADICIONAL	1. PRODUTO. 2. PREÇO. 3. PRAÇA. 4. PROMOÇÃO.
5. PESSOAS	Os "atores" que representam um papel na entrega do serviço: clientes, servidores e outros clientes no ambiente.
6. PROCESSOS	Os procedimentos, mecanismos e fluxos de atividades por meio dos quais o serviço é produzido e entregue.
7. PALPABILIDADES	O ambiente onde se entrega o serviço e onde a empresa e os consumidores interagem e qualquer elemento que facilite a <i>performance</i> ou a comunicação.

**Fonte:** Ferreira (2017, p. 64), adaptado de Zeithaml, Bitner e Gremler (2011).

Já para Las Casas (2012), além dos 4Ps tradicionais do marketing (produto, praça, promoção e preço), no serviço há mais outros 4Ps que são: pessoas, processos, perfil e produtividade.

No marketing em serviços, o elemento pessoa deve ser muito estudado antes de ser implementado, por ser fato gerador de boa e má impressão afetando diretamente o desempenho de seus serviços (LAS CASAS, 2012). Pessoas é um dos elementos mais importantes, pois a qualidade dos serviços está relacionada com a imagem “de quem os fornece, bem como, quando, onde e como são fornecidos” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 217). Portanto, a política dos funcionários fará toda a diferença para a imagem pessoal da empresa.

Os processos também vão se tornando diferencial na medida em que oferecem maiores desempenho, com objetivo da satisfação do cliente. “Mais do que nunca as empresas procuram agilizar a sua oferta, diferenciando-se nos processos” (LAS CASAS, 2012, p. 291). Para o autor, a diferença de processos no marketing de serviços é que, quem passará por processos não é o produto, mas sim o próprio cliente, por isso é crucial a qualidade da prestação do serviço.

O perfil diz respeito ao ambiente no qual o serviço é entregue e a qualquer bem tangível que facilite a performance e a comunicação do serviço (ARAÚJO; GORGULHO, 2002). Para os autores, o elemento perfil engloba a capacidade de conquistar a confiança e a credibilidade do cliente por meio das informações e opiniões coletadas junto aos clientes.

No que tange à produtividade, Conte e Durski (2002, p. 53), afirmam que esta “é vista como eficiência e é conseguida através da otimização do uso dos recursos empregados (*inputs*) a fim de maximizar os resultados desejados (*outputs*)”. Ainda pode ser definida como um conjunto de propriedades e características de um produto, processo ou serviço, que lhe fornecem a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas, sendo a principal finalidade da produtividade a maximização dos resultados desejados.

Kotler e Keller (2013, p. 382) definem serviço como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada, ou seja, a execução de um serviço pode estar ou não ligada a um bem concreto. O serviço pode ou não ser um bem tangível, ou melhor, pode ou não ser tocado. Esse serviço que os autores descrevem pode ser uma relação de troca, a qual se paga por ela em benefício de alguma vantagem em relação a uma venda que venha a atender às necessidades do consumidor naquele momento. Contudo, mesmo com essa dificuldade na distinção, Hoffman e Bateson (2008) propõem uma definição sucinta para ajudar a diferenciar bens e serviços, ou seja, enquanto bens são os objetos, dispositivos ou coisas, os serviços são ações, esforços ou desempenhos. Zeithaml (1981) e Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) citam três características principais que diferem bens de serviços: inseparabilidade, heterogeneidade e intangibilidade, enquanto Hoffman e Bateson (2008) adicionam uma quarta, a perecibilidade.

A inseparabilidade representa a ligação física entre o prestador e o serviço prestado, assim como o envolvimento do cliente no processo produtivo do serviço e dos demais clientes que também compartilham a experiência. Enquanto os bens são produzidos, vendidos e, assim, consumidos, os serviços são vendidos e, então, produzidos e consumidos simultaneamente. Dessa característica decorre o chamado incidente crítico, ou momento da verdade (ZEITHAML, 1981; CARLZON, 2005).

A heterogeneidade relaciona-se com a impossibilidade de controlar o desempenho e a qualidade do serviço antes de sua prestação, pois imprevistos podem ocorrer justamente nesse momento, originados tanto por parte dos funcionários quanto dos próprios clientes. Estes últimos, porém, esperam sempre ser tratados com justiça e com igualdade em relação aos demais clientes (ZEITHAML, 1981; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

A perecibilidade significa que serviços não podem ser estocados e se não forem vendidos quando disponíveis deixam de existir, a exemplo do quarto de hotel disponível em uma noite ou a poltrona de um avião vazia em uma viagem, que não podem ser armazenados e disponibilizados em outro dia (HOFFMAN; BATESON, 2008; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

A intangibilidade é a principal diferença entre bens e serviços (HOFFMAN; BATESON, 2008). Segundo esses autores, é dessa característica que decorrem as três anteriormente abordadas. Em conformidade com a definição de Zeithaml (1981), esses autores explicam que tal característica se refere ao fato de que, diferentemente de bens, serviços são prestados, vivenciados e não podem ser vistos, armazenados, tocados ou apalpadados.

Por conta das referidas características da intangibilidade, cabe um destaque à evidência física, indícios tangíveis que envolvem o serviço e são percebidos pelo cliente como formas objetivas de avaliação do serviço. De acordo com Las Casas (2012), as empresas devem ter clara a posição que desejam alcançar no futuro e o que deve fazer para conseguir tais objetivos, e assim será possível traçar as estratégias de *marketing* de serviços mais adequadas para cada tipo de empresa e situação. Já Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) salientam que as estratégias de *marketing* de serviços devem ser adotadas com base nos critérios de complexidade e divergência do serviço prestado para que possam se posicionar em mercados competitivos, visando ao aumento do valor da marca para o cliente.

Para Zenone (2007, p. 132), “não basta uma empresa desenvolver um bom produto ou serviço, determinar o seu preço e torná-lo acessível aos clientes. É preciso desenvolver um efetivo programa de comunicação”. A comunicação visa, portanto, informar aos consumidores a respeito da qualidade dos produtos e serviços, destacando-se seus diferenciais, preço, localização e variedades da oferta.

Whiteley (1992) concluiu que a qualidade e a produtividade estão conectadas ao crescimento da procura pela otimização dos serviços nos recursos relacionados à produtividade, tendo como finalidade a atenção às necessidades dos clientes. O autor ainda afirma que o marketing não está ligado apenas em vendas e publicidade, o marketing faz com que serviços sejam necessários por si só, tomando isso de base chegou à conclusão de que o marketing de serviços toma a satisfação do cliente sempre como ponto de partida, e a “fidelização é o reflexo de uma boa gestão do marketing de serviços, a satisfação do cliente é a garantia do mercado” (WHITELEY, 1992, p. 24).

É necessário entender, quanto à qualidade de atendimento ao cliente, o que é o cliente. Segundo Rodrigues (2004, p.39) o cliente é uma pessoa ou organização que se beneficia ou faz o uso de algum produto (bem ou serviço) mediante o reembolso financeiro.

Segundo Kotler e Keller (2013), é necessário oferecer atendimento com excelência ao consumidor para que seja um diferencial competitivo e percebido com vantagem pelo cliente. Assunto esse do próximo tópico, levando-se em consideração os conceitos de qualidade dos serviços.

## **2.2 Qualidade dos serviços**

No decorrer do século XX, o conceito de qualidade sofreu várias alterações, especialmente a partir da década de 1950. Até então, a qualidade era sinônimo de perfeição técnica e passou a ser encarada como a satisfação do cliente com a adequação do produto ao uso (CARPINETTI, 2012). As primeiras abordagens do estudo da qualidade estavam relacionadas à produção de bens, que foi definida como a conformidade com os requisitos e a adequação ao uso (JURAN, 1987) e aquilo que satisfaz o cliente (EIGLIER; LANGEARD, 1987). Em relação aos serviços, a qualidade pode ser entendida como a diferença entre o que os consumidores desejam do serviço e o que eles recebem (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Segundo Kotler e Armstrong (2007), a relação de consumo entre o comprador e o produto ou serviço almejado passa por diversos estágios, que evoluem de acordo com o nível dessa afinidade, pois, quanto maior o nível de afinidade com a empresa, maior o grau de relacionamento entre ambos. Para esses autores, a classificação do grau de relacionamento pode ser estabelecida por: a) Suspeito – É o consumidor que não teve nenhuma relação com a empresa e ainda não está claro se ele se tornará um cliente rentável futuramente, pois ele é suspeito de se tornar um cliente rentável. b) Provável – Imediatamente acima de suspeito, com a diferença de que, nesta etapa, pesquisas de mercado identificaram que ele pode se tornar um provável consumidor e potencialmente lucrativo. c) Consumidor – Neste ponto, ele já

deixou de ser um “provável” consumidor por já ter experimentado, em algum momento, o produto ou serviço, mas não estabeleceu vínculos com ambos, ou seja, o consumidor já conhece o produto e, ou, serviço, mas estes não fazem parte do seu rol de preferências. d) Cliente – Nesta etapa, já está estabelecida alguma afinidade com a empresa e o consumidor já a considera como potencial de nova fornecedora no momento de adquirir outro produto. e) Parceiro – É o estágio em que se encontra um seleto grupo de compradores e o cliente está tão satisfeito com a marca que passa a ser seu defensor no mercado. É o estágio dos sonhos das empresas, que podem contar com clientes absolutamente fiéis (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

O atendimento das exigências dos consumidores é um dos requisitos relacionados aos fatores competitivos do mercado. De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009), existem dois tipos de critérios para que a empresa seja considerada qualificada pelo cliente. O primeiro critério são os denominados ganhadores de pedido, que são aqueles que determinam a realização de um negócio; e o segundo são os critérios qualificadores, aqueles que necessitam ser atingidos até determinado nível, a fim de que a empresa seja considerada qualificada pelo cliente.

De acordo com Garvin (1992), a qualidade pode ser vista em cinco perspectivas diferentes: a qualidade transcendente, aquela adquirida pela repetição até a excelência; a qualidade ligada ao produto, que é mensurável, objetiva e relacionada ao aspecto de precisão; qualidade com base no usuário e ligada à percepção e satisfação dele, porém subjetiva; qualidade baseada na produção, caso em que está fundamentada nos pressupostos da produção e nas especificações e conformidades dos produtos; e qualidade baseada no valor, a qual possui o enfoque orientado para a excelência e o preço.

Para Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), o surgimento da qualidade de serviços passa a ter como foco a satisfação do cliente. Para esses autores, os clientes percebem a qualidade do serviço com base nos aspectos do processo do serviço, ou seja, na forma que este foi entregue, levando em consideração a parte técnica, em que o cliente avalia a pontualidade, a presteza e a cortesia, entre outros aspectos. Já no que tange ao serviço prestado são envolvidos aspectos, como as percepções

de como os prestadores de serviços interagem com seus clientes, o que seria a qualidade funcional (GRÖNROOS, 2003; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Lovelock e Wright (2006) salientam que a satisfação dos clientes se traduz como um diferencial positivo para empresas inseridas em mercados altamente competitivos, pois clientes insatisfeitos podem ser facilmente atraídos pelas empresas concorrentes, enquanto os clientes completamente satisfeitos apresentam tendência maior em se manterem fiéis às empresas que os atendem em plenitude. A satisfação dos clientes corresponde a um ponto-chave e determinante nas suas intenções futuras.

Hoffman e Bateson (2008) destacam que a qualidade em serviços possibilita às empresas alcançarem o sucesso entre seus concorrentes, sobretudo quando oferecem serviços quase idênticos e, ainda, se encontram inseridas em um mercado pequeno. Assim, o estabelecimento da qualidade nos serviços disponibilizados por essas empresas se torna um diferencial que se traduz na maneira sábia de se destacar perante seus concorrentes.

Nessa perspectiva, a qualidade dos serviços se traduzirá na satisfação dos clientes. Assim, a melhor maneira para abordar o assunto é distinguir entre a medição da qualidade dos serviços e a medição da satisfação dos clientes. Para a grande parte dos especialistas da área de *marketing*, a satisfação dos clientes é medida no curto prazo, de acordo com a transação. Já a qualidade dos serviços será decorrente de uma avaliação geral no longo prazo, de acordo com o desempenho dos serviços (HOFFMAN; BATESON, 2008).

Araújo e Gorgulho (2002) definem que a qualidade é um conceito de difícil medição, pois, percepção do que seja qualidade é muito variável de cliente para cliente

Já Ferreira e Silva (2018), defendem que empresas que investem em qualidade de serviço fica mais confiável no mercado, uma vez que garante em parte a fidelidade de seus clientes e ainda a eficiência de seus processos operacionais.

Para Lovelock e Wright (2006), quando os clientes avaliam a qualidade de um serviço, o julgamento é feito em função de algum padrão interno que existia antes da experiência de serviço. Esse padrão interno para julgar a qualidade é a base para as expectativas do cliente. Ele se relaciona com suas próprias experiências anteriores como cliente, com determinado fornecedor de serviço, com serviços concorrentes no mesmo ramo ou com serviços afins em ramos diferentes. Se o cliente não possuir experiência pessoal relevante, ele pode basear suas expectativas pré-compra em fatores como a comunicação boca a boca ou a propaganda.

Para Mentzer, Flint e Kent (1999), enfatizar o serviço ao consumidor ou melhorar a qualidade dos serviços prestados tem visado a esse consumidor a utilização final do produto.

Para Ballou (2001, p.78) a prestação de serviços ao cliente faz parte da cadeia de atividades de satisfação da venda que contempla desde o pedido à entrega do mesmo ao cliente.

Segundo Diniz (2007) o processo de venda está literalmente ligado a uma rotina de reposição contínua, transporte especial, processamento rápido de pedidos, menor perda no transporte e pontualidade na entrega, o que afeta positivamente os clientes e as vendas.

Abbas e Possamai (2008) salientam que a determinação de atributos pelos quais os clientes poderão avaliar os serviços se torna importante, como forma de as empresas priorizarem seus esforços na melhoria desses serviços, favorecendo uma percepção positiva com relação aos serviços prestados. Os atributos de insatisfação correspondem aos itens que os clientes identificam como requisitos básicos dos serviços. Elevado desempenho nesses atributos não influencia, de forma positiva, a avaliação da empresa pelos clientes, enquanto baixo desempenho poderá gerar certa insatisfação. Os atributos de satisfação correspondem aos itens mais elogiados e que não apresentam histórico de reclamações. Esses itens são capazes de surpreender os clientes, pois geralmente não são esperados. A consulta periódica aos clientes por meio de questionários ou entrevistas permite às empresas conhecerem a percepção dos clientes com relação à qualidade de seus serviços.

Segundo Berry e Parasuraman (1991), o conceito de *marketing* de relacionamento é que evidenciou a importância de se conhecerem as necessidades constantes e periódicas de um serviço que diz respeito a atração, desenvolvimento e retenção dos relacionamentos com os seus clientes, em que seu princípio básico é a criação de verdadeiros clientes. O *marketing*, com sua função de busca de mercado rentável através de estudos das necessidades dos clientes, vincula os recursos disponíveis para atender às expectativas dos clientes e utiliza a logística como ferramenta de competência para o seu sucesso, pois afetam diretamente as suas ideias fundamentais (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006). Para esses autores, o cliente pode ser um indivíduo, uma residência, lojas, atacadistas, distribuidores, parceiro comercial e até uma grande corporação de empresas que estão comprando produtos ou serviços. Segundo eles, o cliente é o elo mais importante no estabelecimento da melhoria de atendimento logístico.

Porter (1989) afirma que existem duas maneiras de se satisfazer um cliente, uma é reduzir o custo para ele não somente no aspecto financeiro, mas também na conveniência ou no tempo, refletindo os custos de oportunidades da sua utilização, o custo da frustração e do aborrecimento ou do esforço. A outra maneira é superar a expectativa do cliente. O serviço de qualidade pode suprir algumas lacunas do produto, como a qualidade e o preço. Produtos concorrentes, utilizando a mesma tecnologia e aparentemente iguais, na percepção do cliente, mesmo com preços mais altos que o da concorrência, podem ganhar mercado, obtendo faturamento maior que o da empresa concorrente, em razão da alta qualidade de seus serviços logísticos oferecidos aos consumidores (KOBAYASHI, 1998).

De fato, toda operação logística da distribuição dos produtos é considerada uma das principais atividades das empresas, pois é através dela que a organização garantirá a expansão das vendas e a confiabilidade e satisfação dos seus clientes (BALLOU, 2006). Portanto, ao longo de toda a cadeia produtiva, o objetivo final do processo de comercialização é o cliente final. Tradicionalmente, ele supre as suas necessidades do varejo, que constitui a camada final de um canal de comercialização de produtos, canal esse que liga fabricantes e seus

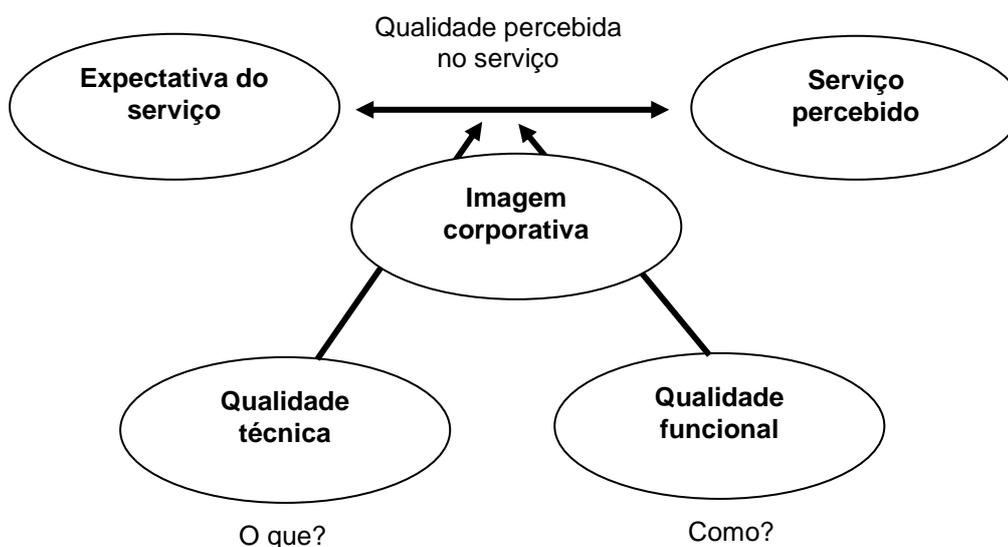
fornecedores a atacadistas e varejistas e estes últimos, aos consumidores finais (NOVAES, 2007).

### 2.3 Escalas de mensuração da qualidade de serviços

Na década de 1980 surgiram várias contribuições sobre o conceito e mensuração da qualidade em serviços. As contribuições posteriores na área de qualidade de serviços têm raízes nos trabalhos da escola nórdica de Gronroos (1982; 1984) e Lehtinen e Lehtinen (1982).

Para Gronroos (1984), a qualidade percebida de um serviço é o resultado de um processo de avaliação no qual o cliente compara o serviço recebido com suas expectativas em relação a esse serviço. Para esse autor, cada empresa prestadora de serviços possui uma imagem corporativa percebida por seus clientes (maneira pela qual estes enxergam a empresa), imagem que interfere nas expectativas dos clientes e é explicada, de forma geral, pela qualidade técnica e pela qualidade funcional. A qualidade técnica refere-se ao resultado que o consumidor recebe a partir de sua interação com a empresa, enquanto a qualidade funcional diz respeito à forma como o cliente obtém tal resultado, ou seja, o desempenho da empresa na prestação de serviços. O modelo nórdico é apresentado na FIG. 1.

**Figura 1** - Modelo nórdico para a qualidade em serviços.



**Fonte:** Guimarães Júnior (2016) adaptado de Brady e Cronin (2001).

Segundo Gronroos (1984), os consumidores percebem a qualidade técnica a partir do resultado do serviço prestado e a qualidade funcional com base na maneira como o resultado é obtido. As qualidades técnica e funcional influenciam a maneira como o consumidor percebe o serviço. No entanto, o consumidor também possui um conceito (imagem corporativa) formado sobre a empresa; logo, a partir da comparação entre a expectativa do serviço e o resultado do serviço percebido, o consumidor avalia a qualidade.

A partir desse modelo, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) apresentaram o modelo dos *gaps* para a mensuração da qualidade de serviços. Esses autores partiram do mesmo pressuposto de Gronroos (1984), ou seja, tal modelo foi concebido a partir da comparação entre as expectativas e o desempenho dos serviços. Dessa forma, surgiu a Escala Servqual, composta de 10 dimensões da qualidade: confiabilidade, capacidade de resposta, competência, acesso, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, entendimento/conhecimento do cliente e tangíveis. Posteriormente, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) reformularam o Modelo Servqual, restando cinco dimensões da qualidade em serviços, que são: elementos tangíveis (*tangibles*), confiabilidade (*reliability*), capacidade de resposta (*responsiveness*), segurança (*assurance*) e empatia (*emphaty*). Tal modelo possui 22 questões associadas às cinco dimensões em que são observados aspectos relacionados à expectativa de um serviço e outro e ao resultado do serviço, totalizando 44 questões. A seguir será detalhado o modelo objeto deste estudo.

### **2.3.1 Modelo de Gap e Escala Servqual**

O trabalho de mensurar a *performance* do serviço ainda é um desafio para muitos pesquisadores e empresas – devido às diversas atividades, tarefas que são desempenhadas – determinarem os tipos de indicadores que serão utilizados. Um dos instrumentos que merecem destaque é a Escala Servqual (SILVA, 2004; PRASS; SANT'ANNA; GODOY, 2010; CAMPOS; MIGUEL; CARVALHO, 2018; OLIVEIRA *et al.*, 2019).

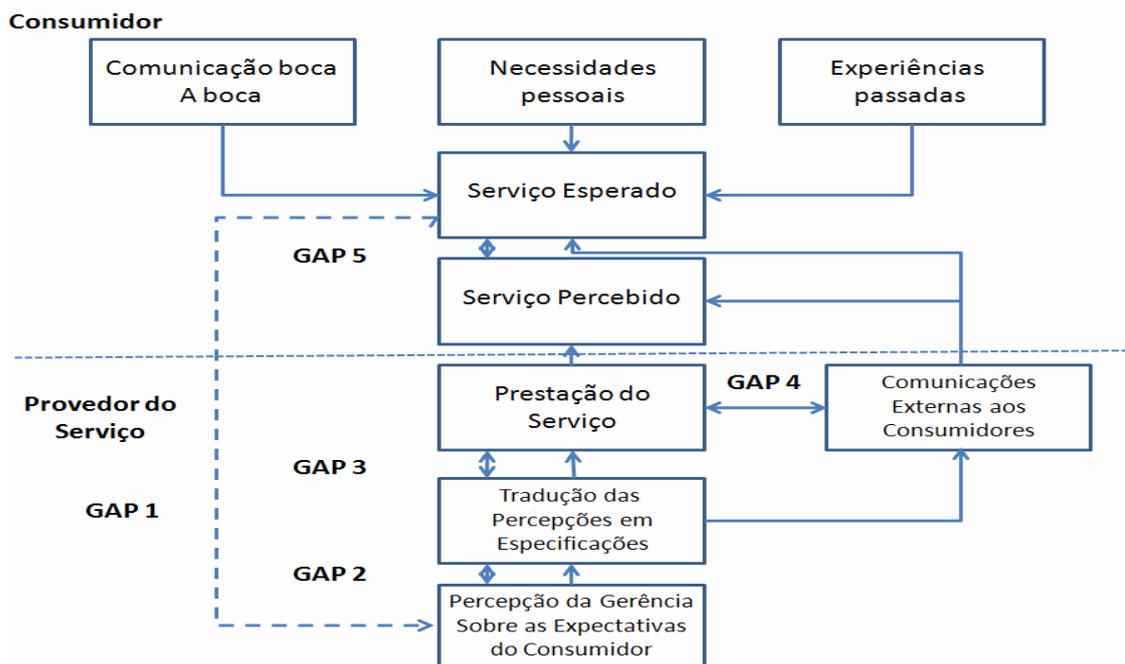
Arantes e Neves (2014) realizaram um estudo baseado na avaliação da qualidade dos serviços com a utilização do modelo da Escala Servqual abrangendo o período

de 1995 a 2014. Para tanto, por meio de uma revisão bibliográfica, foram analisados 142 artigos sobre o tema. Dentre as contribuições, os resultados são apresentados: i) a ferramenta mais utilizada para análise da qualidade em serviços; ii) o campo de aplicação que mais de destacou; iii) os artigos mais referenciados; iv) a diversidade das áreas de aplicação; e v) lacunas. Os autores concluíram que houve aumento do número de publicações relacionadas à mensuração da qualidade em serviços e, principalmente, das aplicações da Escala Servqual, indicando a relevância dessa abordagem. Constatou-se também, por meio da revisão da literatura, que a ferramenta não possui restrições referentes ao local de aplicação, o que permite que novas pesquisas sejam realizadas.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) estruturaram a “Escala Servqual” com base em três critérios: o primeiro foi a constatação da dificuldade do cliente em avaliar a qualidade do serviço, comparando com a avaliação da qualidade do produto. Existem diversos parâmetros tangíveis que facilitam a avaliação de produtos, mas, quando se refere à compra de serviços, esses parâmetros tangíveis não existem, dificultando a avaliação dos clientes. O segundo critério foi que a percepção da qualidade do serviço é resultado de uma comparação das expectativas do cliente com a *performance* do serviço real; e o terceiro é que a avaliação da qualidade não é produzida somente sobre o resultado de um serviço, mas envolve também a avaliação do processo de serviço de distribuição. Observaram que existem conjuntos de discrepâncias ou *gaps* em relação à qualidade de serviço e às tarefas associadas com as entregas de serviços para os clientes. O gerenciamento dessas discrepâncias pode ser um diferencial para o aumento do *marketing* das empresas ou, ao contrário, provocar a falta de conhecimento das expectativas dos clientes e a entrega de um serviço aquém do esperado pelo cliente.

A mensuração da qualidade em serviços está diretamente relacionada ao grau de satisfação do cliente. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) elaboraram um modelo para análise e gerenciamento da qualidade de serviços, denominado Modelo Conceitual para a Qualidade de Serviços ou Modelo de Gap e a Escala Servqual (*Service Quality*), conforme apresentado na FIG. 2.

**Figura 2** – Modelo conceitual da qualidade de serviços – Modelo de Gap.



**Fonte:** Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

- GAP1 – Representado pela discrepância entre as expectativas do cliente e as percepções da gerência sobre as expectativas desses clientes.
- GAP 2 – Representado pela discrepância entre as percepções que os gerentes têm das expectativas dos clientes e as especificações da qualidade do serviço.
- GAP 3 – Representado pela discrepância entre as especificações da qualidade de serviço e a prestação do serviço.
- GAP 4 – Representado pela discrepância entre o serviço prestado e a comunicação externa com os clientes.
- GAP 5 – Representado pela discrepância entre o serviço esperado e o serviço recebido.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) propuseram uma metodologia para obtenção da qualidade na prestação de serviços, chamada de *Service Quality* (Servqual), método pelo qual um prestador de serviços pode melhorar sua qualidade percebida pelo consumidor. Pelo método, a empresa que deseja avaliar seus serviços compara sua organização com outra que considere excelente, medindo a lacuna entre as duas empresas. De posse dessa análise, feita a partir de cinco critérios, a empresa

traça planos de melhoria de *performance* na percepção do consumidor. Os cinco critérios, chamados por esses autores de “cinco dimensões da qualidade”, são os seguintes: tangibilidade, confiabilidade, compreensão, segurança e empatia.

- a) Tangibilidade: consiste em objetos tangíveis utilizados na prestação de serviços, representações físicas como móveis, equipamentos, instalações, funcionários e sua aparência e outros.
- b) Confiabilidade: é a habilidade de cumprir aquilo que foi prometido ao cliente em relação aos atributos do serviço, dentro do prazo estipulado e do preço combinado, dando segurança para que o cliente volte a procurar o mesmo prestador de serviço no futuro.
- c) Compreensão: representa a capacidade de compreender as necessidades e urgências do cliente e responder às solicitações de forma positiva, adaptando-se a ele; envolve a capacidade de espera pelo serviço.
- d) Segurança: é a percepção que o cliente tem do conhecimento e capacidade do prestador de serviço em responder à sua necessidade com cortesia, gerando confiança no cliente.
- e) Empatia: é a presteza, o cuidado e a atenção dispensados pelo prestador de serviço para dar atendimento o mais individualizado possível ao cliente, fazendo-o se sentir especial para a empresa.

De acordo com esses autores, existem três elementos básicos fundamentais que devem ser seguidos dentro dessas cinco dimensões para ir ao encontro das expectativas do cliente e fidelizá-lo no primeiro relacionamento. São eles: a credibilidade, que é fazer tudo certo da primeira vez; a reparação, caso ocorra algum imprevisto no primeiro relacionamento, procurar corrigir os erros na segunda vez; e a interatividade, para gerenciar e superar a expectativa do cliente. De acordo com Richers (2000), no que tange à percepção de qualidade, é sempre uma variável subjetiva e individual, sendo importante para a empresa dispor de acompanhamento permanente entre a interação do prestador de serviços e o cliente.

### 2.3.2 Estudos sobre a qualidade de serviços com o uso da Servqual

O modelo proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) vem sendo utilizado para obtenção da avaliação da qualidade dos serviços prestados por diversos estudos utilizando a Escala Servqual ou associada a alguma outra escala. Na literatura, apresentam-se pesquisas dos usuários na área de saúde (XAVIER, 2013; GUIMARÃES JÚNIOR, 2016; VIEIRA, 2016); em serviços das Instituições de Ensino Superior (IFES) (SOARES, 2013; PIRES, 2014; NOGUEIRA; LAS CASAS, 2015); em empresas de manutenção e infraestrutura (CALARGE *et al.*, 2016); em agência bancária (VICENTE, 2014); na bienal do livro (CAMPOS; MIGUEL; CARVALHO, 2018); em serviços logísticos de websites (OLIVEIRA *et al.*, 2019) e percepção e expectativa dos clientes a respeito da qualidade dos serviços de distribuição prestados por uma distribuidora de bebidas, que é o objeto deste estudo (SILVA, 2004).

Xavier (2013) analisou a percepção de qualidade atribuída pelos usuários dos serviços médicos ambulatoriais prestados pela Prefeitura Municipal de Acaiaca, MG. Nesse estudo, Xavier procurou identificar fatores que influenciam a satisfação dos usuários; as dimensões da Escala Servqual mais relevantes para a mensuração da qualidade dos serviços; a existência de possíveis divergências entre as expectativas e percepções dos serviços de saúde prestados a partir da Escala Servqual; e a existência de pontos de melhoria na prestação dos serviços públicos de saúde. Como resultado, os usuários de serviços ambulatoriais atribuem maior percepção em relação às expectativas na dimensão Tangibilidade; no que tange à dimensão Empatia, constatou-se possuir maior expectativa dos usuários dos serviços de saúde em comparação com o serviço médico prestado. Aquela autora concluiu que as características culturais e socioeconômicas dessa população dificultam a identificação de fatores críticos na prestação de serviço de qualidade, pois há proximidade entre os sujeitos entrevistados e os prestadores de serviços devido às características interioranas do município.

Guimarães Júnior (2016), em estudo no setor de saúde suplementar, utilizou o construto de dimensões primárias (qualidade de interação, qualidade de ambiente e

qualidade de resultado) e subdimensões associadas às dimensões primárias (atitude, comportamento, *expertise*, condições ambientais, *design*, condições sociais, tempo de espera, tangíveis e valor). Constatou que os resultados confirmam a relação da qualidade percebida no serviço de saúde suplementar com a qualidade de resultado. As variáveis significantes para a qualidade de resultado foram: condições sociais, tempo de espera e elementos tangíveis. Assim, aquele autor concluiu que o importante para a avaliação de um serviço de qualidade superior são a rapidez do atendimento, o sistema insaturado e os elementos tangíveis adequados. Após o incremento no nível de serviço nas referidas dimensões, podem ganhar relevo outras dimensões da qualidade em serviços.

Vieira (2016) realizou uma pesquisa de *marketing* numa Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), com o objetivo de mensurar o grau de satisfação dos clientes com os serviços prestados. A investigação foi sobre serviços complementares ao ensino, quais sejam: disponibilização de infraestrutura, serviço de biblioteca, tecnologia da informação, fornecimento de refeições, transporte coletivo interno e fornecimento de bolsas e outros auxílios. Os resultados apontaram que o serviço considerado mais importante é o fornecimento de bolsas e auxílios e o menos importante, o transporte coletivo interno. Quanto à satisfação, o serviço com a melhor avaliação foi o de biblioteca e o com a pior avaliação, de bolsas e auxílios. Aquele autor concluiu que todos os serviços precisam ser melhorados, necessitando de bolsas e auxílios de ação urgente. Constatou que os resultados representam bons indicadores sobre a percepção dos alunos em relação à satisfação e importância dos serviços complementares prestados pela IFES.

Já Soares (2013) realizou um estudo com a finalidade de identificar e analisar a percepção dos funcionários e usuários do Sistema de Bibliotecas e Informação na Universidade Federal de Ouro Preto, no Estado de Minas Gerais, acerca da qualidade dos serviços prestados por essas bibliotecas, por meio da Escala Servqual adaptada e do Modelo Libqual. O resultado indicou aspectos positivos, como o atendimento ao usuário, a pesquisa e a agilidade no atendimento. Como ponto negativo, destacou-se a necessidade de ampliação do espaço físico, de aquisição de equipamentos e de aumento do quadro de auxiliares de biblioteca e de bibliotecários. Outro resultado relevante apontado na pesquisa foi que em nenhuma

dimensão avaliada a percepção supera a expectativa. Melhor explicando: os serviços não atendem às demandas e necessidades dos usuários, sendo a questão mais crítica referente à dimensão Segurança, que versa sobre o comportamento dos funcionários e a confiança que estes inspiram no atendimento ao usuário; e à menor diferença na dimensão Empatia, que versa sobre os funcionários da biblioteca em entenderem as necessidades específicas dos usuários.

Um estudo similar desenvolvido por Pires (2014) analisou a percepção de qualidade que os alunos têm em relação aos serviços disponibilizados pelo Sistema Pergamum implantado nas bibliotecas dos *Campi* Congonhas e Ouro Preto desse instituto. A conclusão da pesquisa foi de que o Sistema Pergamum não está atendendo, de forma satisfatória, às necessidades dos usuários. Já Nogueira e Las Casas (2015) avaliaram a qualidade dos serviços prestados por três setores de apoio de uma grande instituição de ensino superior da grande São Paulo utilizando a Escala Servqual e avaliaram também a utilidade da aplicação da ferramenta Servqual nesse tipo de contexto de análises múltiplas. Verificou-se a insatisfação geral dos alunos com os serviços avaliados para os quais foram feitas sugestões de correção. Concluíram que a referida ferramenta é adequada para a avaliação desse tipo de serviço, porém não é recomendada sua utilização em avaliações simultâneas de serviços que possuam características distintas.

Calarge *et al.* (2016) objetivaram caracterizar, mensurar e analisar a percepção da qualidade dos usuários de serviços internos de manutenção de utilidades em uma empresa de manufatura, líder em seu mercado de atuação. Por meio da elaboração de um questionário estruturado considerando o método Servqual, foram coletados dados de forma não probabilística junto aos usuários. Para os dados coletados foi utilizada a análise com base no alfa de Cronbach, bem como o teste-t, buscando-se verificar a consistência e confiabilidade do instrumento. Os resultados indicaram diferenças entre expectativa e percepção dos usuários na maioria dos fatores analisados.

Vicente (2014) realizou um estudo objetivando analisar a qualidade e satisfação dos clientes da prestação de serviços numa agência bancária de médio porte na região metropolitana de São Paulo. Os resultados indicaram que a qualidade funcional e a

capacidade de entender as necessidades individuais, em um relacionamento comercial pautado na transparência e na integridade, levando em consideração o valor humano de responsabilidade socioambiental, contribuem para a diferenciação entre clientes leais e não leais da agência pesquisada. O estudo também evidenciou uma relação direta com as dimensões Lealdade, Qualidade, Satisfação e Valores Humanos.

Campos, Miguel e Carvalho (2018) realizaram um estudo sobre as percepções e expectativas dos visitantes sobre os serviços ofertados na Bienal do Livro da Zona Da Mata, em Juiz de Fora – Minas Gerais. Apresentou um estudo exploratório, descritivo, de abordagem quantitativa, visando diagnosticar as dimensões da qualidade: confiabilidade, empatia, garantia, receptividade e tangibilidade. Por meio de um questionário Likert foram coletados, de forma não probabilística, dados entre os dias 14 a 19 de junho de 2016. Os resultados indicaram a validade e consistência da abordagem, evidência que a maior lacuna abrange os itens tangíveis. Os autores concluíram que a métrica Servqual é adequada para empoderar os interagentes e pautar possíveis melhorias no processo de desenvolvimento de serviços.

De acordo com Oliveira *et al.* (2019) os consumidores estão cada vez mais exigentes em relação à escolha de um serviço, o que faz com que as empresas busquem um diferencial competitivo que supere as expectativas dos clientes, quando se trata do comércio eletrônico uma maneira de buscar esse diferencial é através da qualidade dos serviços logísticos. Para realizar este estudo, foi utilizado a escala Servqual para avaliar a qualidade dos serviços logísticos prestados pelos websites, por meio da identificação das lacunas entre as expectativas e a percepção dos serviços logísticos prestados pelos websites. Os resultados mostraram que a qualidade dos serviços prestados foi baixa na maioria dos casos, mostrando que as expectativas dos usuários não foram atendidas. Com base na análise de quartil foram propostas medidas de correção e, ou, prevenção dos maiores *gaps* encontrados, visando melhorar a qualidade dos serviços logísticos prestados pelos websites.

Já o estudo de Silva (2004) identificou e caracterizou uma lacuna entre a percepção e a expectativa dos clientes a respeito da qualidade dos serviços de distribuição

prestados por uma distribuidora de bebidas. Ele utilizou os Modelos de Gap da Escala Servqual, propostos por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988). A análise dos dados da pesquisa de campo permitiu identificar lacunas em algumas dimensões de qualidade na empresa estudada. Para Silva (2004), os resultados confirmam a potencialidade do modelo utilizado em seu trabalho como ferramenta de gerenciamento de qualidade de serviços de distribuição.

Os trabalhos anteriormente relacionados apontam diferentes enfoques acadêmicos relacionados à avaliação dos serviços prestados ao consumidor. No tópico a seguir são descritos os canais de distribuição e a distribuição física, com a finalidade de descrever as atividades das distribuidoras de bebidas que são o objeto deste estudo.

### **3 AMBIÊNCIA DO ESTUDO**

Neste capítulo, descreve-se a empresa pesquisada, que constitui a unidade de análise do estudo. Por questão de sigilo, a distribuidora de bebidas será chamada de “Distribuidora”, em seguida são abordados os canais de distribuição e a distribuição física.

#### **3.1 Caracterização geral da empresa pesquisada**

A empresa iniciou suas atividades em 2013, atendendo a um público localizado em Belo Horizonte e região metropolitana, com a distribuição e entrega de bebidas, cujo maior fornecedor é uma empresa multinacional.

A empresa conta com uma matriz localizada na região central de Belo Horizonte, região privilegiada, e ainda com mais duas filiais, sendo uma na mesma região central da cidade e outra na CEASA/MG, em Contagem, MG, com o propósito de aproveitar a infraestrutura do local onde a CEASA abastece 850 cidades mineiras, tendo um fluxo de negócios extremamente elevado.

A empresa possui cerca de 20 veículos destinados à entrega dos produtos em toda a região metropolitana de Belo Horizonte e Contagem. As vendas são destinadas a todos os estabelecimentos que comercializam bebidas, como bares, restaurantes, padarias, supermercados, atendendo também vendedores ambulantes.

A empresa possui dois galpões com 750 e 810 m<sup>2</sup>, respectivamente, no qual funcionam duas empilhadeiras, no horário comercial, para atenderem à demanda de carregamento e descarregamento de bebidas.

O setor administrativo conta com um diretor geral, um diretor administrativo, dois tesoureiros, dois auxiliares de tesouraria, dois gerentes de logística, dois analistas de rota e dois conferentes de estoques.

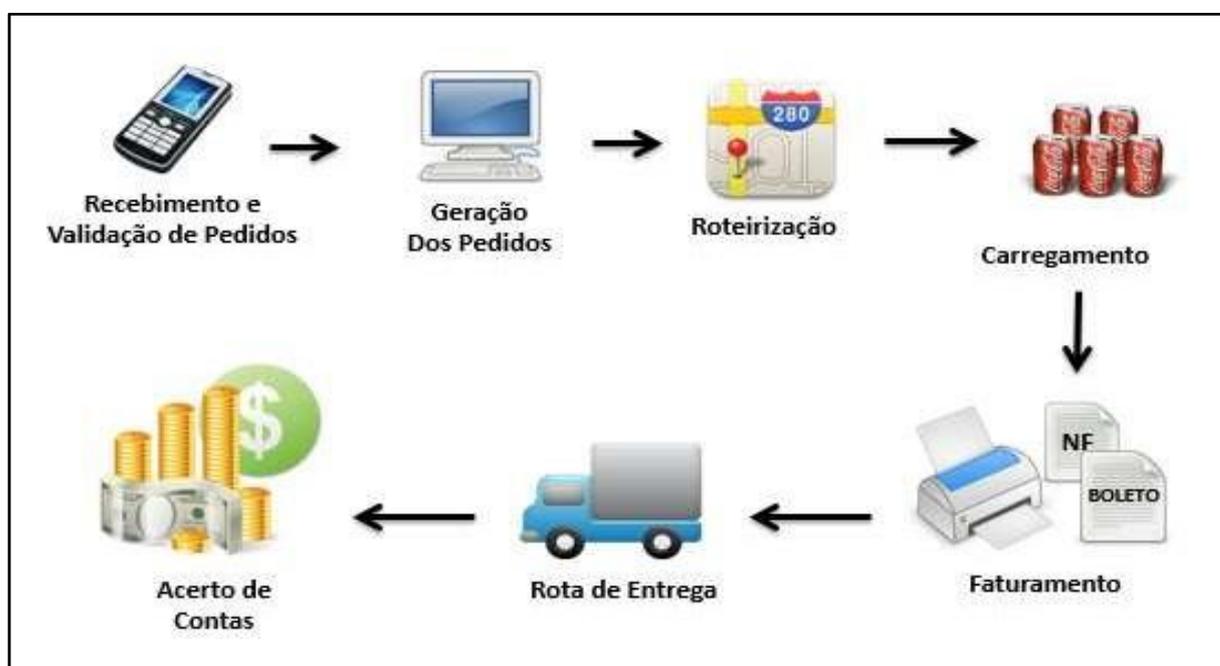
Os galpões funcionam em horário comercial e possui ao todo um gerente de vendas, sete vendedores, dois caixas, 18 ajudantes, dois estoquistas, dois encarregados de empilhadeiras, dois analistas de rota, dois conferentes de estoques e dois gerentes de logística. Logo a seguir são listadas as atividades dos funcionários da empresa.

- a) O diretor geral é responsável pela integração entre a multinacional e a distribuidora, sendo responsável pelo processo de compras e supervisão do movimento financeiro.
- b) O diretor administrativo também é o contador da empresa, sendo responsável pela contabilidade e pelas atividades administrativas e de pessoal.
- c) Os analistas de rota avaliam e acompanham a entrega dos caminhões.
- d) Os conferentes de estoque fazem a conciliação do produto, analisando o estoque físico com o estoque do sistema.
- e) O gerente de vendas é responsável pela gestão do armazém, do controle e da distribuição, bem como pelo relacionamento com o Departamento de Vendas e pelo desdobramento de metas.
- f) O conferente de estoque é o responsável pela gestão dos estoques físico e financeiro, bem como pela gestão da validade dos produtos, e tem sob sua subordinação o gerente de vendas.
- g) O gerente de logística é responsável pela gestão dos fretes e pelo relacionamento com o Departamento de Vendas e com os encarregados do setor – como ajudantes, conferentes de estoque – e também pela manutenção dos veículos de entrega.
- h) O gerente de vendas é encarregado pelo acompanhamento das metas de vendas e da necessidade de compras e pelo acompanhamento dos resultados das vendas.

- i) O analista de rota de distribuição acompanha a rota dos caminhões e a descarga da mercadoria nos estoques dos clientes.
- j) Os conferentes são responsáveis pela conferência da carga de entrega e recebimento das carretas e pela contagem de estoque.

Todo o funcionamento da empresa segue a orientação do diretor-geral e do diretor-administrativo. As atividades da área de distribuição vão desde a gestão de pedidos, passando pelo armazenamento dos produtos nos centros de distribuição, até o transporte dos produtos das fábricas para os centros de distribuição e destes para o varejo, garantindo que os produtos cheguem como prometido ao cliente para atender às suas necessidades, como ilustrado na FIG. 3. O processo logístico, quando operado de forma eficiente, permite o gerenciamento eficaz do fluxo de mercadorias e de informações, havendo como consequência melhoria no nível de atendimento do cliente e diminuição de custos.

**Figura 3** – Processo de vendas da distribuidora.



Fonte: Empresa, 2018.

O processo de vendas descrito anteriormente apresenta a interação entre os subprocessos, o que resume desde a emissão dos pedidos de vendas até a prestação de contas feita pelo responsável pelo veículo de entrega quando retorna para a empresa para finalizar o seu dia de trabalho.

### **3.2 Canais de distribuição**

O *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP, 2010) define distribuição como as atividades associadas à movimentação de materiais da fonte para o destino e que podem estar associadas aos movimentos de um produtor ou distribuidor para os clientes. Define também estratégia como ação específica para alcançar um objetivo.

Para o atingimento dos objetivos dos canais de distribuição, de acordo com Novaes (2007), a logística de distribuição atua nos processos operacionais e de controle que permitem a transferência dos produtos desde a fabricação até a entrega ao consumidor. Em geral, esse ponto de distribuição física é a loja do varejo, mas pode ser na casa do consumidor, a exemplo de pedidos via internet. Para realizar essas atividades, operam-se elementos materiais, como: centros de distribuição, equipamentos de carga e descarga, estoques e veículos de transporte (NOVAES, 2007).

Os canais de distribuição podem ser definidos como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para o uso ou consumo” (STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996, p. 1). Ainda segundo esses autores, os canais de distribuição são maneiras de desenhar, desenvolver e manter relacionamentos entre os participantes do canal, de forma a obter vantagens competitivas sustentáveis pelas empresas, tanto em nível individual quanto coletivo.

Kotler e Armstrong (2007) definem que o canal de distribuição faz a ligação entre o produtor e o consumidor, superando as principais lacunas de tempo, lugar e posse, que separam os bens e serviços daqueles que desejam utilizá-los. Já Gaski (1996) considera que, entre os fenômenos que ocorrem dentro do canal de distribuição, o

mais importante, e que tem ganhado atenção dos pesquisadores, é o poder da interorganização, que envolve a habilidade para induzir o comportamento sobre a parte de outras empresas organizacionais.

Para Wilkinson (1996), os canais de distribuição podem ser analisados como um sistema social compromissando um grupo organizacional interdependente, por meio de suas atividades, para mover um produto da fábrica até o consumidor. Para a movimentação do produto até o consumidor, esse autor afirma que dessa interdependência surge a necessidade de cooperação entre os membros dos canais de distribuição e a coordenação das suas atividades, em que cooperação e coordenação são necessárias para assegurar a previsibilidade e confiabilidade entre os membros, o que vai permitir o planejamento de todo o canal. Ele afirma também que os canais de distribuição possuem importância para o desenvolvimento da distribuição física, pois o canal é a área onde o *marketing* e a logística têm seu papel principal nas transações com os clientes.

De acordo com Mota Júnior (2011), as empresas devem ter certeza de que seus produtos e serviços vendidos estejam de acordo com as necessidades e desejos de seus clientes. A gestão de vendas, portanto, deve estar de acordo com o tipo de distribuição almejada pelos consumidores e como a empresa chegará a eles. Essa decisão levará a empresa a optar entre um canal de distribuição curto e um canal de distribuição longo. Segundo Bernardino *et al.* (2004), o canal de distribuição curto é aquele em que a empresa atende diretamente o consumidor nos canais de venda em que atua. No caso do canal de distribuição longo, a empresa atua através de seus intermediários, a fim de fazer chegar o seu produto até o consumidor.

Conforme Teixeira (2004), independentemente se os canais são curtos ou longos, o estabelecimento da distribuição consiste de quatro formas. A primeira é a divisão geográfica, que seria a divisão do mercado quando o serviço de vendas é terceirizado. O ponto positivo seria a redução das distâncias e do tempo de visita ao cliente, gerando mais conhecimento sobre o mercado, e o ponto negativo seria a falta de especialização em um tipo de produto, que pode gerar perdas de vendas em virtude da falta do conhecimento técnico. A segunda é a divisão de produtos, que é mais frequente em empresas de bens de consumo em decorrência da alta variedade

de produtos. Devido ao grande número de categorias de produtos, há a necessidade de o vendedor se especializar em uma delas, tendo o conhecimento técnico necessário em uma negociação no ponto de venda. Ao mesmo tempo, cada categoria de produto pode pressupor a venda a clientes completamente distintos. A terceira divisão, segundo esses autores, é a divisão por tipos de clientes, que estabelece a divisão dos clientes conforme o seu segmento de atuação. De acordo com o tipo de produto comercializado pela empresa vendedora e o acompanhamento necessário do mercado através de visitas aos clientes, há a possibilidade de que os clientes também sejam segmentados por regiões geográficas, facilitando o atendimento no ponto de venda. Desse modo, é possível dividir o mercado, considerando o mesmo exemplo, nos mesmos segmentos, porém também divididos por Estados ou regiões metropolitanas. A quarta forma de distribuição é a divisão por atendimento de conta, considerada como um tipo de divisão por cliente, caracterizada pela divisão por contas nacionais. Esta divisão é comum no mercado varejista, sendo a logística de entrega um dos grandes desafios, devido à extensão geográfica do país. Nesta forma de distribuição também pode ocorrer que a negociação deva ser feita individualmente, por ponto de venda, além da entrega local, o que demandará ainda mais esforços, relacionamento e proximidade com esse cliente (TEIXEIRA, 2004).

Segundo Mota Júnior (2011), entre todas as formas de distribuição existentes de produtos ou serviços, cabe à empresa escolher aquela que ofereça melhor custo-benefício, considerando custo e oportunidade de vendas e o melhor relacionamento com o cliente. A disponibilidade financeira da empresa também definirá que tipo de canal, se curto ou longo.

### **3.2.1 Distribuição física**

Na visão de Kotler e Armstrong (2007), a distribuição física é mais do que caminhão e depósito, são o planejamento, a implementação e o controle do fluxo físico de materiais, produtos finais e informações correlatas, dos pontos de origem até os pontos de consumo. De acordo com Novaes, Passaglia e Valente (2008), a distribuição física sempre foi importante e complexa para países como o Brasil, que movimenta em torno de 7,5% do Produto Interno Bruto (PIB) de suas mercadorias

por transporte rodoviário, em que a racionalização dessa operação é vital para a estrutura econômico-financeira das empresas e desempenha papel fundamental para a economia brasileira. Isso porque o transporte é um elemento de custo importante das atividades industrial e comercial e implica a busca constante de eficiência e de melhorias nos níveis de serviços oferecidos, o que passa, necessariamente, pela aquisição de novas tecnologias e novos procedimentos.

Moraes (1999) menciona a heterogeneidade da distribuição física através de suas múltiplas funções que a compõem. Envolve o gerenciamento do processo, a roteirização e o dimensionamento da frota, além do cumprimento dos compromissos assumidos com os clientes, a fim de assegurar a qualidade do produto e atender à expectativa dos clientes. Para Novaes (2007), a estratégia de distribuição física é escolhida tendo em vista a adoção de medidas para a competitividade da empresa, envolvendo as atividades nos centros de distribuição, estoque dos produtos e meios de transportes utilizados.

Para Ballou (2006), a distribuição física é o ramo da logística em muitos casos, é a atividade mais importante em termos de custo para a maior parte das empresas. Trata-se da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais e representa cerca de dois terços dos custos logísticos. A distribuição dos produtos é considerada uma das principais atividades das empresas, pois é através dela que serão garantidas a confiabilidade, fidelidade e satisfação dos seus clientes (BALLOU, 2006).

Segundo Ching (2010), os centros de distribuição são responsáveis pela distribuição física do produto acabado para os clientes e por assegurar que os pedidos sejam entregues pontualmente, de forma precisa e completa. Também fornecem um ponto de contato com o cliente, por meio da percepção dos níveis de serviço e informação prestados. Pode-se entender como nível de serviço prestado pela área logística nesse processo: entregas no prazo, tempo de entrega, precisão da entrega, qualidade do produto e suporte pós-venda (CHING, 2010).

A gestão da distribuição física é classificada em três níveis diferentes: nível estratégico, nível tático e nível operacional. O nível estratégico compreende decisões globais e inclui a decisão sobre o número, localização, dimensionamento da frota e capacidade dos centros de distribuição. No planejamento tático cabem as políticas de estoque, decisões de compra e produção e estratégias de transporte. O nível operacional envolve as decisões das tarefas executadas no cotidiano, escala de trabalho, reposição de estoques, programação e roteirização das entregas (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2000; BALLOU, 2006).

De acordo com esses autores, as atividades desempenhadas na distribuição física não estão apenas concentradas no transporte, mas em outros serviços que têm grande importância nessa função, que se bem desempenhada pode trazer vantagens competitivas para o fabricante e o produto. Entretanto, caso sejam mal desempenhadas, podem acarretar grandes problemas, como a queda nas vendas, ocasionando prejuízo para toda a cadeia e todos os canais envolvidos. Partindo desse contexto, no tópico a seguir são apresentados a empresa objeto deste estudo e, logo em seguida, os procedimentos metodológicos relacionados com a expectativa e percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados por uma distribuidora de bebidas localizada na região metropolitana de Belo Horizonte.

## **4 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Neste capítulo, descrevem-se os aspectos metodológicos do estudo quanto ao tipo, abordagem e método de pesquisa; à população, amostra e sujeitos da pesquisa; e à técnica de coleta e análise dos dados.

### **4.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa**

O tipo de pesquisa foi de caráter descritivo, que, conforme argumenta Triviños (1987), pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade. Portanto, exige do pesquisador uma série de informações sobre o que ele deseja pesquisar. Cerro e Bervian (1998) explicam que a pesquisa descritiva pode ser caracterizada como aquela que observa, registra, analisa e correlaciona fatos, procurando descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros fenômenos, sua natureza e características. O critério utilizado foi um estudo descritivo, em decorrência do levantamento realizado com os clientes da empresa-foco para identificar e quantificar a diferença entre a expectativa e percepção deles quanto à qualidade do serviço fornecido.

A abordagem da pesquisa foi quantitativa, que, segundo Vergara (2007), utiliza procedimentos estatísticos para a interpretação dos dados. Para Richardson (2017), o método quantitativo representa a intenção do pesquisador de: garantir a precisão dos resultados; evitar distorções de análise e interpretação; e possibilitar uma margem de segurança quanto às inferências realizadas. Assim, conforme argumentam Cerro e Bervian (1998), o questionário é a forma mais usada para coletar dados de natureza quantitativa, pois permite mensurar com exatidão o que se deseja saber.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, uma vez que a intenção foi investigar a expectativa e a percepção dos clientes de uma distribuidora de bebidas. Esse método de pesquisa, segundo Gil (2009), o estudo de caso deve ser considerado como profundo e exaustivo, permitindo detalhar e ampliar o conhecimento, corroborando com Vergara (2007), quando relata que o estudo de

caso tem caráter de profundidade e detalhamento, mostrando-se uma metodologia focada apenas em um cenário.

#### **4.2 População, amostra e sujeitos da pesquisa**

Para Gil (2009), população pode ser conceituada como um grupo definido de elementos que possuem determinadas características investigadas. Já para Malhotra (2006) a população compreende o total de elementos que compartilham um conjunto comum de características que foram objeto de estudo. Nesta pesquisa, a população compreendeu em 215 clientes da Distribuidora. Richardson (2017) considera que não se justifica coletar informações de toda a população, seja pelo elevado número de elementos a serem pesquisados, seja pelo tempo dispensado ou, até mesmo, pelo volumoso recurso necessário para tanto. Dessa forma, a proposta foi realizar a pesquisa com somente parte da população investigada, denominada “amostra”, que deve ser adequada aos objetivos da pesquisa.

Para Lakatos e Marconi (2007), uma população representa um conjunto de seres animados ou inanimados e que possuem uma característica em comum. Já a amostragem corresponde a uma pesquisa em que parte da população participa.

Segundo Gil (2009), amostra consiste em uma parte da população por meio da qual se estabelecem ou estimam as características do todo. Assim, para os propósitos deste estudo, a amostra calculada de acordo com a fórmula de Barnett (1982) foi de no 150 respondentes. Consideraram-se um erro amostral de 5% (cinco por cento) e um grau de confiabilidade de 95% (noventa e cinco por cento). Já os sujeitos de pesquisa, na visão de Vergara (2007, p. 47), “são os que fornecem os dados necessários à pesquisa”. Portanto, eles são os compradores das empresas clientes.

#### **4.3 Técnica de coleta de dados**

A técnica de coleta de dados utilizados neste estudo foi o questionário, cuja vantagem consiste na possibilidade de abarcar um número maior de pessoas em um espaço menor de tempo. O questionário pode ser composto por perguntas fechadas (estruturadas), abertas (não estruturadas) ou fechadas e abertas (semiestruturadas).

As questões estruturadas são padronizadas, de fácil aplicação, fáceis de codificar e analisar. Geralmente, é a técnica mais empregada em pesquisas de cunho quantitativo. Já as perguntas não estruturadas, destinadas à obtenção de respostas livres, embora possibilitem obter dados ou informações mais ricas e variadas, são codificadas e analisadas com maiores dificuldades (CERVO; BERVIAN, 1998). O instrumento utilizado para esta pesquisa foi composto de perguntas fechadas, que têm por finalidade analisar os *gaps* entre as percepções e as expectativas dos clientes de uma distribuidora de bebidas.

O questionário foi desenvolvido com base na proposta feita por Silva (2004) e no modelo de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), chamada de “Escala Servqual” e adaptada conforme o objetivo da pesquisa e com a inserção de dados demográficos. A Escala Servqual consta de 19 questões que avaliam a percepção do cliente sobre a distribuidora em estudo, seguidas da mesma quantidade para avaliar a expectativa do cliente sobre os serviços prestados por uma distribuidora dada como prestadora de serviço de referência de qualidade (APÊNDICE A). No questionário, a construção da escala de múltiplos itens foi elaborada a partir do tipo *Likert* de 1 a 5, que permite a graduação da percepção dos respondentes de acordo com a definição a seguir (VIRGILLITO, 2010): Escala 1 – discordo completamente; Escala 2 – discordo; Escala 3 – nem concordo nem discordo; Escala 4 – concordo; e Escala 5 – concordo plenamente.

Primeiramente foi realizado um levantamento de dados na empresa pesquisada e foram selecionados 215 clientes que possuem a maior frequência de compras na Distribuidora. A partir dos dados cadastrais dos clientes foi enviado via e-mail o questionário informando os objetivos da pesquisa e convidando-os a participar. Logo em seguida, foi realizado um contato telefônico reforçando o envio do e-mail e explicando a importância do retorno do questionário para o pesquisador, até o retorno de 150 questionários respondidos.

#### **4.4 Técnica de análise de dados**

O instrumento utilizado nesta pesquisa para a coleta de dados está dividido em três partes. A parte I aborda os dados demográficos e ocupacionais dos respondentes e

está disponível no APÊNDICE A. Compreende questões atinentes aos temas gênero, faixa etária, escolaridade e função.

As partes II e III do questionário tiveram por objetivo avaliar, respectivamente, a percepção dos pesquisados em relação ao desempenho do serviço prestado pela empresa e à sua expectativa em relação a outras distribuidoras de bebidas que são referências na prestação deste tipo de serviço. Ambas as seções foram adaptadas de Silva (2004) e baseadas no modelo de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), contêm 19 itens e valeram-se da escala de medicação do tipo *Likert* de cinco pontos: (1) discordo completamente, (2) discordo, (3) nem concordo nem discordo; (4) concordo e (5) concordo totalmente.

No TAB. 1 seguem informações acerca dos indicadores mensurados na pesquisa e sua relação com os construtos de prestação de serviço, cujas dimensões são: confiabilidade, compreensão, empatia, segurança e tangibilidade. Essas dimensões têm a finalidade de obter qualidade na prestação dos serviços, denominada *Service Quality*, ou Escala *Servqual*. Pelo método, a empresa que deseja avaliar seus serviços compara seus serviços prestados aos clientes com outra empresa escolhida por esse cliente, medindo a lacuna que há entre ambas. De posse dessa análise, feita a partir de cinco critérios, a empresa traça planos de melhoria de *performance* na percepção do consumidor (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

**Tabela 1** – Operacionalização das variáveis de pesquisa

Dimensões	Definição	Itens da escala	
		Percepção	Expectativa
Confiabilidade		1, 2, 3, 4, 5 e 6	20, 21, 22, 23, 24 e 25
Compreensão		7 e 8	26 e 27
Empatia		9, 10, 11, 13 e 18	28, 29, 30, 32 e 37
Segurança		12, 16, 17 e 19	31, 35, 36, e 38
Tangibilidade		14 e 15	33 e 34

Nota: O questionário encontra-se no APÊNDICE A.

Fonte: Elaboração do autor com base em Silva (2004).

Para análise de dados desta pesquisa, utilizou-se o pacote estatístico Minitab (versão 17.1.0). A apreciação dos dados iniciou com a avaliação de dados ausentes e de valores extremos e prosseguiu com a apresentação da frequência relativa e absoluta vinculada aos dados demográficos e ocupacionais. Em seguida, a análise

de dados foi segregada em dois momentos. No primeiro, foram avaliados os construtos de prestação de serviço, e, no segundo, os indicadores foram atrelados a cada uma das citadas dimensões teóricas.

Vale, neste momento, realizar explicações mais pormenorizadas acerca da diferença entre construto e indicador. Para Hair Jr *et al.* (2005, p. 467), construto é:

Um conceito que o pesquisador pode definir em termos teóricos mas que não pode ser diretamente medido (por exemplo, o respondente não pode articular uma única resposta que fornecerá total e perfeitamente uma medida do conceito) ou medido sem erro (...). Não importa qual o seu nível de especificidade, porém, um construto não pode ser medido direta e perfeitamente, mas deve ser aproximadamente medido por indicadores.

Portanto, construto é um conceito que não pode ser diretamente medido. Nesta pesquisa, eles são os diferentes aspectos ligados à prestação de serviço, conforme indicação de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) possui cinco dimensões: confiabilidade, compreensão, empatia, segurança e tangibilidade. Apesar de não poderem ser aferidos de modo direto, as citadas dimensões teóricas podem ser representadas por diferentes indicadores. Um indicador, segundo Hair *et al.* (2005, p. 468), “é um valor observado (variável manifesta) usado como uma medida de um conceito ou construto latente que não pode ser medido diretamente”. O pesquisador deve especificar quais indicadores são associados com cada construto latente.

Dessa forma, os indicadores representam os elementos diretamente medidos, isto é, as 38 assertivas constantes nas partes 2 e 3 do questionário; e as dimensões teóricas que são espelhadas por eles, conforme apresentado no QUADRO 2.

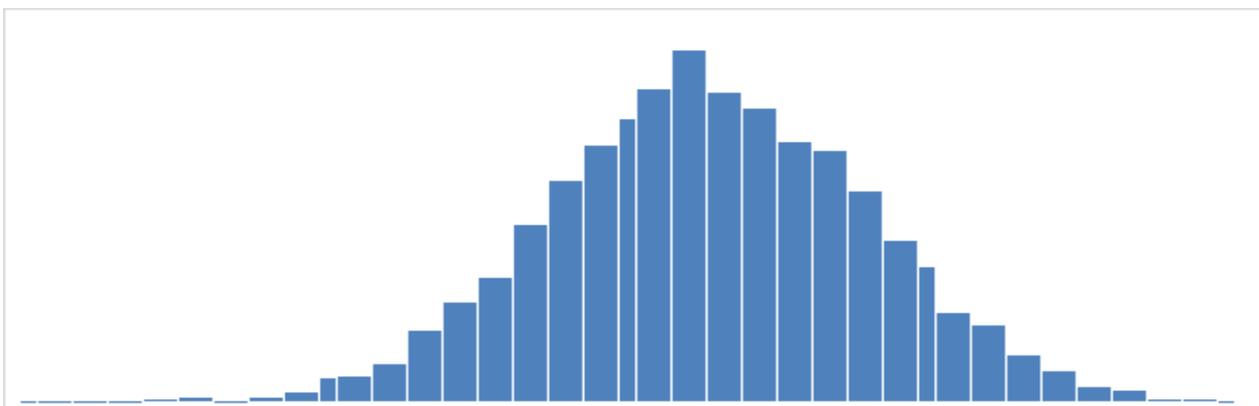
Após a apresentação dos dados demográficos e ocupacionais, a análise de dados, então, voltou atenção para o estudo dos construtos, confiabilidade, empatia, segurança, tangibilidade e compreensão, considerados nesta pesquisa. Para tanto, calculou-se uma medida ancorada na média simples das respostas dadas pelos pesquisados nos indicadores de cada dimensão teórica. Em seguida, estas foram estudadas a partir de estatística descritiva com a apresentação de medidas de tendência central (média), de variabilidade (desvio-padrão, mínimo e máximo) e do *gap* entre as médias de percepção e de expectativa. Para interpretação dos valores

atribuídos à medida de tendência central, foi adotado o seguinte critério: médias abaixo de 2 foram consideradas baixas; entre 2 e 4, moderadas; e acima de 4, elevadas.

A análise de dados prosseguiu com a avaliação da normalidade das distribuições por meio dos testes Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov, que compara a distribuição dos dados obtidos com uma distribuição hipotética denominada de normal. Uma vez que o valor  $p$  encontrado em todos os casos ( $p < 0,000$ ) foi inferior ao nível de significância empregado (0,05), rejeita-se a hipótese nula de normalidade das distribuições. Vide apêndice B.

Para avaliação da existência de diferenças significativas entre as tendências centrais de percepção *versus* expectativa, realizaram-se testes de postos com sinais de Wilcoxon, que é utilizado para comparação de valores médios de amostras emparelhadas, sendo estas, “alternativas não paramétricas ao teste  $t$  para duas amostras emparelhadas, que permitem analisar diferenças entre duas condições” (PESTANA; GAGEIRO, 2000, p. 321).

As dimensões foram avaliadas também a partir dos histogramas das distribuições. Histograma caracteriza-se pela “disposição de dados univariados que usa retângulos proporcionais em área às frequências de classes, de modo a exibir visivelmente as características dos dados, como localização, variabilidade de forma” (MONTGOMERY; RUNGER, 2012, p. 513). Um exemplo de histograma é apresentado no GRAF. 1

**Gráfico 1** – Histograma de uma distribuição hipotética

Fonte: Elaboração do autor, 2019.

Para finalizar a análise das variáveis e trazer maior entendimento acerca da localização dos dados, os percentis 25 ( $Q_1$ ) e 75 ( $Q_3$ ) também foram avaliados. Estes se referem a medidas de posição que segregam os dados, conforme explicam Johnson e Kuby (2013, p. 42):

O primeiro quartil,  $Q_1$ , é um número tal que no máximo 25% possuem valores menores que  $Q_1$ , e no máximo 75% possuem valores maiores (...). O terceiro quartil ( $Q_3$ ), é um número tal que no máximo 75% dos dados possuem valores menores que  $Q_3$ , e no máximo 25% possuem valores maiores.

Finalizada a apreciação das variáveis ou dimensões, passou-se à avaliação dos indicadores. Para trazer maior organização à apresentação dos dados, os indicadores presentes no questionário foram codificados a partir das dimensões, conforme se apresenta no QUADRO. 2.

**Quadro 2** – Codificação dos indicadores de prestação de serviço por dimensão

(Continua...)

<b>Confiabilidade</b>	
CF1	A empresa cumpre os prazos de entrega
CF2	A empresa entrega seus pedidos completos
CF3	A empresa demonstra interesse em solucionar seus problemas
CF4	A empresa oferece todos os produtos da tabela
CF5	A empresa mantém o cliente informado sobre as vantagens comerciais
CF6	A empresa entrega os produtos em condições de consumo, sem dano e dentro do prazo de validade
<b>Compreensão</b>	
CP1	A empresa responde prontamente às suas solicitações, reclamações e, ou, sugestões
CP2	A empresa oferece entregas rápidas para seus pedidos urgentes
<b>Empatia</b>	
EP1	A empresa possui vendedores que fazem visitas periódicas, evitando ocorrer falta de produto
EP2	A empresa é capaz de flexibilizar o serviço de distribuição, acomodando eventuais necessidades específicas suas

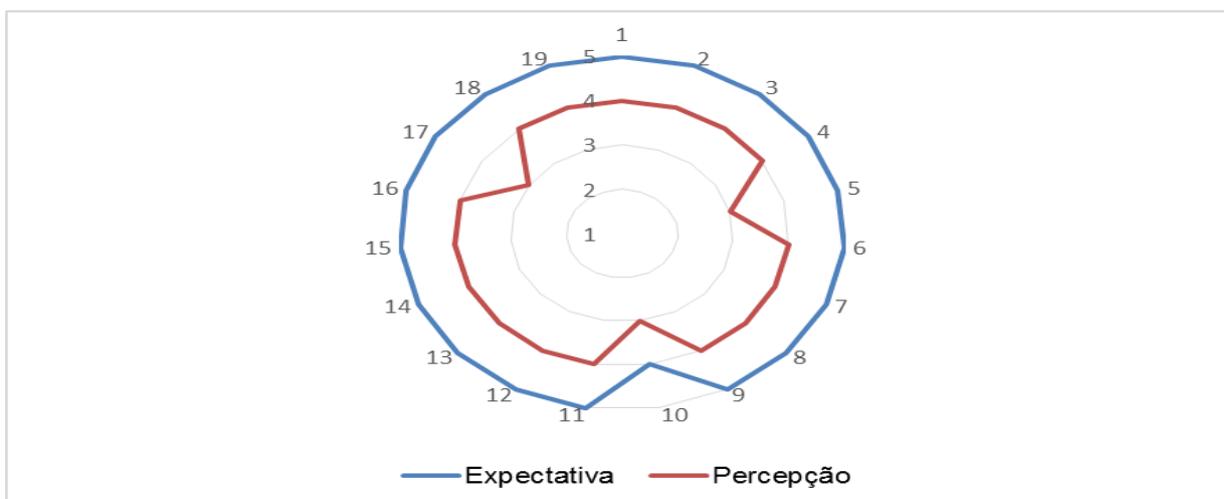
(Conclusão)

<b>Empatia</b>	
EP3	A empresa tem funcionários da entrega que respeitam e dão atenção a você
EP4	A empresa atende individualmente a seus interesses
EP5	A empresa possui vendedores que ajudam a administrar seu estoque, verificando a quantidade e prazo de validade dos produtos em estoque
<b>Segurança</b>	
SG1	A empresa possui funcionários com conhecimento necessário para responderem às suas dúvidas a respeito dos produtos e do serviço de distribuição
SG2	A empresa descarrega os pedidos de forma rápida e eficiente
SG3	A empresa mantém constante o tempo que leva entre a emissão do pedido pelo vendedor e a entrega dos produtos
SG4	A empresa possui uma política adequada e transparente para devolução de produtos
<b>Tangibilidade</b>	
TG1	A empresa aparenta estar equipada de maneira moderna
TG2	A empresa possui funcionários com boa aparência e uniformizados

**Fonte:** Elaboração do autor com base em Silva (2004); Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

A análise de dados dos indicadores contou com as medidas de tendência central (média) e do *gap* existente entre as médias de percepção e expectativa e com testes de postos com sinais Wilcoxon, para avaliação de diferenças significativas nas tendências centrais de percepção *versus* expectativa. Valeu-se, ainda, de mais duas estratégias: (1) gráfico radar e (2) análise de quartis para definição de regiões críticas.

O gráfico radar representa uma forma gráfica de expressar e comparar o desempenho de diferentes tratamentos (ORNSTEIN, 1989). No caso desta pesquisa, o desejo foi comparar as expectativas com as percepções dos pesquisados acerca do serviço prestado pela distribuidora, conforme exemplificado no GRAF. 2, elaborado a partir de dados hipotéticos. Nesse gráfico, a borda apresenta cada uma das questões do questionário (19), e o eixo horizontal que permeia todos os círculos traz a escala de medição dos dados (1 a 5). As linhas vermelha e azul, por sua vez, representam a percepção e expectativa médias dos respondentes em relação a cada indicador avaliado.

**Gráfico 2 – Gráfico radar de dados hipotéticos**

Fonte: Elaboração do autor, 2019.

Para finalizar a avaliação dos indicadores, utilizou-se a análise de quartis na definição de regiões críticas. Esta técnica foi proposta por Freitas, Manhães e Cozendey (2006, p. 6) e é operacionalizada da seguinte forma:

Sugere-se o emprego da medida de tendência central denominada Quartil para definir as regiões críticas dos Gaps. Por exemplo, itens cujos Gaps sejam menores que o valor do primeiro Quartil corresponderiam a 25% do total de itens, sendo estes caracterizados como itens de “Prioridade Crítica” (tais itens têm prioridade crítica de ações corretivas/preventivas). Os próximos itens mais críticos seriam aqueles cujos Gaps estariam entre o primeiro e o segundo Quartil (itens de Alta Prioridade) e assim por diante.

Segundo esses autores, a análise análoga aplica-se à avaliação da percepção. Para expectativa, entretanto, são considerados os itens mais críticos aqueles cujos valores são superiores a  $Q_3$  e que, portanto, geram maior expectativa.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar e analisar os resultados auferidos pela pesquisa e está estruturado em três partes. Na primeira, apresentam-se os dados demográficos e ocupacionais dos participantes. A segunda e a terceira seção trazem as percepções, as expectativas e os *gaps* dos respondentes em relação, respectivamente, aos construtos e aos indicadores de serviço fruto de análise. A terceira parte traz, ainda, a identificação das prioridades críticas que requerem ações corretivas e, ou, preventivas por parte da distribuidora.

### 5.1 Análise descritiva das variáveis demográficas e ocupacionais

Antes da apresentação dos dados demográficos e ocupacionais, cumpre indicar que a base de dados foi avaliada e nenhum dado ausente ou extremo foi observado.

Faz parte da amostra desta pesquisa um total de 150 indivíduos, cujas características demográficas e ocupacionais são apresentadas na TAB. 2.

**Tabela 2** – Distribuição dos pesquisados por dados demográficos e ocupacionais

Variável demográfica		Frequência	
		Absoluta	Relativa (%)
Gênero	Masculino	125	83,3
	Feminino	25	16,7
Faixa etária (em anos)	18 a 30	29	19,3
	31 a 39	30	20,0
	40 a 49	34	22,7
	50 a 59	38	25,3
	60 ou mais	19	12,7
Escolaridade	Ensino Fundamental	65	43,3
	Ensino Médio	65	43,3
	Ensino Superior	20	13,4
Função	Comprador	150	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Remetendo aos dados constantes na TAB. 2, verifica-se que a amostra é composta majoritariamente por homens (83,3%), que representam percentual expressivo em relação às mulheres (16,7%). Esse resultado corrobora Tacconi *et al.* (2014), que mostraram a predominância do sexo masculino no setor de compras na cadeia de suprimentos, em torno de 70%.

Quanto à faixa etária, a maioria dos respondentes possui entre 50 e 59 anos (25,3%), percentual próximo ao daqueles que têm idades entre 40 e 49 anos (22,7%). Nos estudos de Tacconi *et al.* (2014) houve baixa incidência dos mais jovens, com até 20 anos de idade, e dos idosos, com mais de 60 anos de vida, mesmo que tenham sido consideradas as faixas etárias diferentes, o que também corrobora esses resultados.

No que se refere à escolaridade, tem-se que 43,3% dos participantes da pesquisa possuem Ensino Fundamental. Mesmo percentual foi encontrado entre aqueles que têm Ensino Médio (43,3%). Apenas 13,4% dos respondentes possuíam graduação. Neste caso, comparando com o resultado de Tacconi *et al.* (2014), que foi obtido no Rio Grande do Norte, na Grande Natal, houve discrepância com os compradores da Região Metropolitana de Belo Horizonte, pois quase 50% dos responsáveis pela atividade de compras e suprimentos têm o Ensino Médio completo, seguidos de 34% daqueles com Ensino Superior completo. Com menor incidência, encontram-se os compradores com pós-graduação completa (7%), os que têm apenas o Ensino Básico (4%) e os que não possuem sequer o Ensino Básico completo (quase 6%).

Em síntese, no perfil dos pesquisados apresentados na TAB.2, em relação ao gênero, observa-se predominância de homens (83,3%). Esse resultado já era esperado, uma vez que na área de Logística de Suprimentos há maior concentração de trabalho masculino, tanto no setor de compras quanto nas outras atividades que envolvem carregamento e descarregamento de mercadorias, uso de caminhões para transportes, controle de estoque, entre outras (TACCONI *et al.*, 2014). Em relação à faixa etária, os compradores estão entre 40 e 59 anos e possuem escolaridade predominante de Ensino Fundamental e Ensino Fundamental Médio, resultado que indica a baixa escolaridade dos clientes compradores da Distribuidora.

## **5.2 Avaliação das percepções e das expectativas dos clientes em relação às dimensões da qualidade de prestação de serviço**

Esta seção tem por objetivo analisar as cinco dimensões da qualidade na prestação de serviços medidos a partir do modelo proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988): tangibilidade, confiabilidade, compreensão, segurança e empatia. Os

indicadores desses fatores foram distribuídos em uma escala de frequência tipo *Likert* de cinco pontos. Estabeleceu-se, para fins de interpretação, que valores de média abaixo de 2 são considerados baixos; entre 2 e 4, moderados; e acima de 4, elevados.

Para realização da análise descritiva das variáveis consideradas nesta seção, utilizaram-se medidas de tendência central (média) e de variabilidade (desvio-padrão, mínimo e máximo). Verificaram-se também os histogramas das distribuições e, quando pertinentes, os percentis 25 e 75. Em seguida, para avaliar a existência de diferenças significativas nas tendências centrais de percepção e de expectativa de uma mesma variável, foi utilizado o teste de postos com sinais de Wilcoxon com nível de significância de 5%. A escolha desse teste assenta-se ao fato de que nenhuma das variáveis avaliadas segue distribuição normal, conforme se verifica no APÊNDICE B. A fim de trazer maior compreensão em relação ao posicionamento dos respondentes acerca dos itens pesquisados, calculou-se, ainda, a diferença entre a média de percepção e a média de expectativa para cada uma das variáveis, ou seja, identificou-se o *gap*.

A TAB. 3 traz a análise descritiva dos construtos de prestação de serviço e também os resultados dos testes de postos com sinais de Wilcoxon.

**Tabela 3** – Análise descritiva dos construtos de prestação de serviço e valor *p* – Medidas de tendência central, de *gap* e de variabilidade e testes de postos com sinais de Wilcoxon

Dimensão		Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo	Valor p
Confiabilidade	Percepção	3,88	0,28	3,50	4,50	0,000
	Expectativa	4,55	0,30	3,50	4,83	
	<i>Gap</i>	-0,67				
Compreensão	Percepção	3,49	0,71	3,00	5,00	0,000
	Expectativa	4,06	0,43	3,00	5,00	
	<i>Gap</i>	-0,57				
Empatia	Percepção	3,73	0,30	3,00	4,40	0,000
	Expectativa	4,10	0,25	3,60	4,40	
	<i>Gap</i>	-0,37				
Segurança	Percepção	3,37	0,63	2,75	4,50	0,000
	Expectativa	4,02	0,08	4,00	4,50	
	<i>Gap</i>	-0,65				
Tangibilidade	Percepção	3,30	0,66	2,50	4,50	0,000
	Expectativa	3,97	0,42	3,50	5,00	
	<i>Gap</i>	-0,67				

Nota 1: O *gap* foi obtido diminuindo-se a média de percepção pela média de expectativa. O sinal negativo da diferença, portanto, denota que a expectativa é maior que a percepção.

Nota 2: Os resultados completos dos testes de postos com sinais de Wilcoxon podem ser consultados no APÊNDICE C.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2019.

Os resultados apresentados na TAB. 3 apontam que todos os fatores avaliados obtiveram médias moderadas de percepção (entre 3,00 e 4,00) e médias elevadas de expectativa (superiores a 4,00). Neste último caso, a exceção observada foi quanto à tangibilidade, cuja média foi 3,97<sup>1</sup>, classificando-a, portanto, como moderada, conforme critério já mencionado.

Quanto aos resultados alcançados na pesquisa, cabe ressaltar que o critério utilizado foi a percepção da qualidade do serviço pela comparação das expectativas do cliente com a *performance* do serviço real. A avaliação da qualidade não é produzida somente sobre o resultado de um serviço, mas envolve também a avaliação do processo de serviço de distribuição (PARASURAMAN; ZEITHANML; BERRY, 1985).

Destaca-se que existem conjuntos de discrepâncias ou *gaps* em relação à qualidade de serviço e às tarefas associadas com a prestação de serviços para os clientes. O gerenciamento dessas discrepâncias pode ser um diferencial para a fidelização do cliente ou, ao contrário, pode provocar a esse cliente a busca pela concorrência. A mensuração da qualidade em serviços está diretamente relacionada ao grau de satisfação do cliente (GRÖNROOS, 2003; ZEITHANML; BITNER; GREMLER, 2011).

A fim de trazer maior elucidação quanto aos fatores que são mais ou menos importantes na perspectiva dos respondentes, estes foram hierarquizados considerando os valores de suas médias. A partir desse procedimento, pode-se verificar que confiabilidade foi o construto que obteve as maiores médias de percepção e também de expectativa (3,88 e 4,55), seguida por empatia (3,73 e 4,10), compreensão (3,49 e 4,06), segurança (3,37 e 4,02) e tangibilidade (3,30 e 3,97). Vide apêndice C.

---

<sup>1</sup> Ressalta-se a proximidade deste escore com aquele definido para categorização de médias como elevadas, ou seja, valores superiores a 4,00.

A confiabilidade é caracterizada pela habilidade de cumprir aquilo que foi prometido ao cliente em relação aos atributos do serviço, dentro do prazo estipulado e no preço combinado, dando segurança para que o cliente volte a procurar o mesmo prestador de serviço no futuro (PARASURAMAN; ZEITHANML; BERRY, 1985).

Nessa dimensão foram analisados os dados por meio de seis tópicos, detalhados a seguir:

- a) Buscou-se saber se as empresas concorrentes e a empresa estudada cumprem os prazos de entrega que seus vendedores se comprometem com os clientes. Este item se torna importante para os clientes, pois eles planejam suas compras através do que possuem em estoque, menos a previsão média diária. Atrasos nas entregas poderão resultar na falta de produto no estabelecimento comercial e na perda da venda nesse espaço de tempo entre a falta do produto e a respectiva entrega, além da perda de confiança que os clientes frequentadores do estabelecimento podem sentir.
- b) Como complemento da pergunta anterior, buscou-se saber se a empresa entrega os pedidos completos feitos pelo cliente exatamente conforme consta na nota fiscal e de acordo com o que é entregue pelos profissionais responsáveis pela distribuição. A falta de produto na entrega provoca danos financeiros ao estabelecimento comercial e prejudica a marca do produto faltante, pois a concorrência tentará apresentar um produto substituto para seu cliente numa forma de mantê-lo e, assim, a distribuidora perde credibilidade perante o seu cliente.
- c) Questionou-se se a empresa demonstra interesse em solucionar seus problemas, pois a confiança envolve a credibilidade e a honestidade da empresa perante seus clientes. Este momento vem avaliar o comprometimento da empresa em solucionar problemas ocorridos após a entrega e seria um dos muitos compromissos do pós-venda.
- d) Neste item, procurou-se saber a disponibilidade dos produtos na tabela, ou seja, atualmente as distribuidoras possuem um *mix* de produtos que são disponibilizados por seu fornecedor (fabricante). Para que o fornecedor

consiga desenvolver todo o *mix* no mercado, é necessário que o varejo conheça esses produtos não só através da mídia, mas do serviço chamado de pré-venda. A importância de ter um vendedor bem treinado não é só para vender produtos já conhecidos e pedidos pelo mercado, mas também de saber oferecer e desenvolver todo o *mix* de produtos que tem à sua disposição.

- e) É necessário saber se a comunicação entre a empresa e seus clientes é eficiente, razão por que se perguntou a ele se a empresa o mantém informado sobre as vantagens comerciais. Manter o cliente bem informado das vantagens promocionais, como “leve três e pague dois”, “quem comprar o *mix* inteiro tem desconto no produto mais vendido”, entre outras promoções, são fundamentais e importantes tanto para o distribuidor quanto para o estabelecimento do varejo. A oferta de vantagens que são oferecidas para o mercado são oportunidades de lucro para o cliente e aumento no relacionamento entre vendedor e cliente, pois o resultado dessa dimensão é o espelho do trabalho do vendedor e seu bom relacionamento dentro da sua área.
  
- f) Quando questiona a opinião do cliente se a empresa entrega os produtos em condições de consumo, sem dano e dentro do prazo de validade, estamos em busca da resposta em relação à qualidade do produto entregue. Esta informação faz parte do serviço pós-venda, pois, assim como é importante para uma distribuidora e o fabricante venderem, também é imprescindível para a marca do produto monitorar e fiscalizar as condições em que seus produtos estão sendo armazenados e postos nas prateleiras e geladeiras para o consumidor ou se existe(m) algum(uns) produto(s) fora da validade, estragado(s) ou com suas embalagens mal conservadas. A ocorrência de problemas como esses podem comprometer o fabricante com custos em indenizações e prejudicar a própria marca e, assim, suas vendas.

Foi possível constatar que confiabilidade foi a dimensão que obteve as maiores médias de percepção e também de expectativa (3,88 e 4,55), o que demonstra que a empresa cliente tem cumprido os prazos de entrega; entrega os pedidos

completos; demonstra interesse em solucionar os problemas dos seus clientes; oferece todos os produtos de sua tabela; mantém o cliente informado das vantagens competitivas comerciais; e entrega os produtos em condições de consumo, sem dano e dentro do prazo de validade. Porém, da mesma forma que a empresa é avaliada com um bom serviço, o cliente sempre tem a expectativa de que ainda possa melhorar os serviços prestados. Neste quesito, reforça-se a importância da capacitação dos funcionários para atendimento ao cliente (LOVELOCK; WRIGHT, 2006; HOFFMAN; BATESON, 2008). No estudo de Pires (2014) afirma que a falta de confiança dos serviços prestados tem como resultado o não atendimento satisfatoriamente à população.

No que tange à dimensão Compreensão, esta representa a capacidade de compreender as necessidades e urgências do cliente e responder às solicitações de forma positiva, adaptando-se a ele, o que envolve a capacidade de espera pelo serviço (PARASURAMAN; ZEITHANML; BERRY, 1985).

Nessa dimensão, foram abordadas duas perguntas:

- a) A primeira refere-se ao retorno ao cliente, quando se questionou se a empresa responde prontamente às solicitações, reclamações e, ou, sugestões. O cliente quando reclama é um sinal importante, pois possui preferência em trabalhar com a empresa ou se identifica bem com os funcionários. Com tanta concorrência e produtos similares, qual seria a justificativa de reclamar se não simplesmente trocar por outra concorrente? A reclamação nem sempre pode ser considerada uma crítica, mas um sinal de que, se a empresa não melhorar ou consertar suas falhas, perderá clientes.
- b) Quando questionado se a empresa oferece entregas rápidas para seus pedidos urgentes, a propositura é saber se o serviço de urgência analisa a capacidade da empresa de atender de forma rápida os pedidos urgentes, evitando a falta de produtos nos estabelecimento de varejo. Essa avaliação é mais difícil de ser atendida. Em uma população de clientes em um mesmo carregamento, priorizar qual(is) desse(s) cliente(s) deve(m) ter sua mercadoria entregue primeiro quando existem outros que possuem a mesma

urgência? Entretanto, há rotas a serem seguidas pelo motorista para não haver desorganização nas entregas e alto custo de combustível.

Nessa dimensão, o pronto atendimento ao cliente representa a capacidade da empresa de entender as necessidades urgentes do cliente. Neste quesito, para Samii (2001) o retorno ao cliente faz parte do serviço pós-venda. Quando há reclamação do produto ou serviço, é muito importante tomar conhecimento para descobrir as causas que provocaram tal insatisfação; quanto às entregas, ter pessoas capacitadas e treinadas para melhor atendimento aos pedidos urgentes. Quanto aos resultados da dimensão Compreensão, tanto a percepção quanto as expectativas tiveram pequena diferença nas médias (3,49 e 4,06), mas mostraram que a empresa tem que melhorar para satisfazer as expectativas de seus clientes. Estes resultados corroboram com os estudos de Silva (2004) e Pires (2014).

Em relação à dimensão Empatia, esta está relacionada a presteza, cuidado e atenção dispensada pelo prestador de serviço para dar atendimento, o mais individualizado possível, ao cliente, fazendo-o se sentir especial para a empresa (PARASURAMAN; ZEITHANML; BERRY, 1985).

A dimensão Empatia foi abordada por meio de cinco perguntas, detalhadas a seguir:

- a) No que tange ao serviço de reposição, foi questionado aos entrevistados se a empresa possui vendedores que fazem visitas periódicas a seus clientes, evitando, assim, a falta do produto. O serviço de reposição está inteiramente ligado ao pós-venda, e a frequência de visita do vendedor é um dos fatores importantes para evitar a falta de produtos no mercado de varejo. No advento das tecnologias digitais, esse contato também pode ser de outras maneiras, como via telefone ou internet. É fato que podem ocorrer sazonalidades, mas muitas delas também podem ser analisadas, como é o caso do segmento de bebidas, que tem suas maiores vendas no verão e, excepcionalmente, no Carnaval.
- b) A flexibilidade também é importante item a ser levado em consideração na dimensão Empatia para satisfazer uma necessidade específica do cliente. A

flexibilidade está ligada à logística para responder, de forma rápida, a situações não planejadas. Essa é uma característica da pré-venda, atender a pedidos excepcionais de seus clientes, acomodando necessidades específicas na entrega e trazendo confiança e tranquilidade para os clientes.

- c) Essa pergunta se relaciona ao comportamento dos funcionários em relação à qualidade da entrega dos produtos. É importante que os funcionários ligados diretamente à entrega, ou seja, os entregadores e os motoristas saibam atender de forma educada e respeitosa, para que não haja problemas durante esse serviço e insatisfações por parte do cliente.
- d) Quando questionado se a empresa atende individualmente a seu interesse, isto quer dizer que a empresa precisa de se colocar no lugar do cliente para avaliar e atender aos interesses individuais, em detrimento do desenvolvimento comercial do cliente. Este item reporta diretamente o significado da empatia, sendo o balizador da conquista do relacionamento com o cliente.
- e) Nesta pergunta, avalia se a empresa oferece vendedores que ajudam a administrar o seu estoque, verificando a quantidade e prazo de validade dos produtos. Este item demonstra estreito relacionamento entre a empresa e seus clientes e está relacionado ao serviço pós-venda. Pede-se para atentar para produtos que possam estar armazenados no cliente com data de validade expirada, acondicionamento em desacordo com o produto para o consumo ou o manuseio incorreto, ocasionando avarias ao produto ou à embalagem, o que pode trazer problemas para a imagem do produto ou da marca.

A empatia é definida Zeithaml, Bitner e Gremler (2003) como a habilidade de tratar cada cliente de forma única. Mostrando empenho em atender seus desejos e, ou, necessidades, ou seja, a personalização do atendimento. É nesse prisma que foi avaliada essa dimensão, procurando saber da empresa se possui visitas ou contatos periódicos para evitar, assim, a falta do produto; se é capaz de flexibilizar o serviço de distribuição para atender a uma demanda específica do cliente; se os

funcionários da entrega prestam serviço de qualidade; e se a empresa ajuda o seu cliente a administrar seus estoques. Esses quesitos são norteadores da manutenção de um bom relacionamento com o cliente (CHRISTOPHER, 2010; SAMII, 2001). Quanto aos resultados da empatia (3,73 e 4,10), eles evidenciam uma média próxima entre percepção e expectativa, porém significa que é uma dimensão que tem que melhorar. Resultado semelhante foi encontrado por Xavier (2013).

A dimensão Segurança está relacionada com a percepção que o cliente tem do conhecimento e capacidade do prestador de serviço em responder à sua necessidade com cortesia, gerando confiança no cliente (PARASURAMAN; ZEITHANML; BERRY, 1985). Esta dimensão foi abordada com quatro perguntas, como segue:

- a) A dimensão Segurança proposta para este estudo se refere à capacidade dos funcionários em conhecer todas as especificações dos produtos que estão vendendo, toda a rotina da distribuição e detalhes sobre o processo de pagamento, enfim, ter conhecimento necessário para esclarecer as dúvidas dos clientes a respeito dos produtos e sua distribuição.
- b) Quanto ao procedimento de descarga, o objetivo é avaliar a estratégia utilizada no momento da entrega dos produtos aos clientes, quanto à qualidade e a rapidez. Uma descarga muito demorada pode trazer desconforto para os clientes que estão presentes naquele momento no estabelecimento comercial, além de prejuízo ao afugentar clientes que teriam interesse em consumir, mas, em decorrência dos transtornos produzidos pela entrega, faz que entrem no concorrente.
- c) Para saber sobre a variabilidade do tempo de entrega, foi questionado ao vendedor quando solicitou a resposta se a empresa mantém constante o tempo que leva entre a emissão do pedido pelo vendedor e a entrega dos produtos. Melhor explicando, analisa se existem situações em que a distribuidora entrega os produtos para um mesmo cliente de forma rápida e em outro pedido de forma demorada; essa inconstância de tempo abala a confiança e a segurança do cliente.

- d) A política de devolução precisa ser transparente, e as regras para tal procedimento necessitam serem passadas para o cliente antes da realização do primeiro pedido, para não haver frustrações e desconfianças. Existem casos em que o cliente confia tanto na empresa e em seus funcionários que deixa de efetuar a conferência dos produtos. No entanto, após a saída dos entregadores, ele acaba verificando produto com defeito e, como não havia sido orientado pela empresa que a troca só pode ser feita na conferência com os entregadores, esse cliente fica com o prejuízo. Isso ocorre não pelo erro de não conferir, mas pela falta de transparência nas regras de seu fornecedor.

Em relação à dimensão Confiança, é necessário que a empresa tenha profissionais capacitados e treinados para responderem às dúvidas dos clientes quanto aos produtos e à sua distribuição. Da mesma forma, precisa ter profissionais capazes de fazer entrega rápida e eficiente e que mantenha, também, a constância entre a emissão da nota fiscal e a entrega dos produtos. Christopher (2010) afirma que essa inconstância nas entregas não é um reflexo apenas do desempenho da entrega, mas a disponibilidade de estoque e do processamento dos pedidos. Para a empresa conquistar a confiança dos clientes, é necessário ter uma política adequada e transparente na devolução de seus produtos. Essa dimensão obteve as notas médias (3,37 e 4,02) quanto à percepção e expectativa, seguindo as demais dimensões que o cliente sempre espera mais do que o serviço ofertado. Esta dimensão corrobora com os resultados de Soares (2013).

Quanto à tangibilidade, esta consiste em objetos tangíveis utilizados na prestação de serviços e representações físicas, como móveis, equipamentos, instalações, funcionários e sua aparência, entre outros (PARASURAMAN; ZEITHANML; BERRY, 1985). A avaliação da tangibilidade foi dividida em duas perguntas, em que a primeira avalia a utilização de equipamentos e a segunda, a qualidade da apresentação dos funcionários.

Enquanto as demais dimensões são intangíveis, ou seja, o cliente não consegue enxergar os serviços oferecidos, apenas ter a percepção destes é muito mais difícil

de julgar. A dimensão Tangibilidade torna mais fácil a avaliação pelo cliente, pois este consegue ver as qualidades através do uniforme dos funcionários, a tecnologia utilizada pelos vendedores para o processamento dos pedidos, a qualidade da frota de veículos que fazem a distribuição, entre outros (GUIMARÃES JÚNIOR, 2016). A média desta dimensão segue as demais, sendo 3,30 para percepção e 3,95 para expectativa.

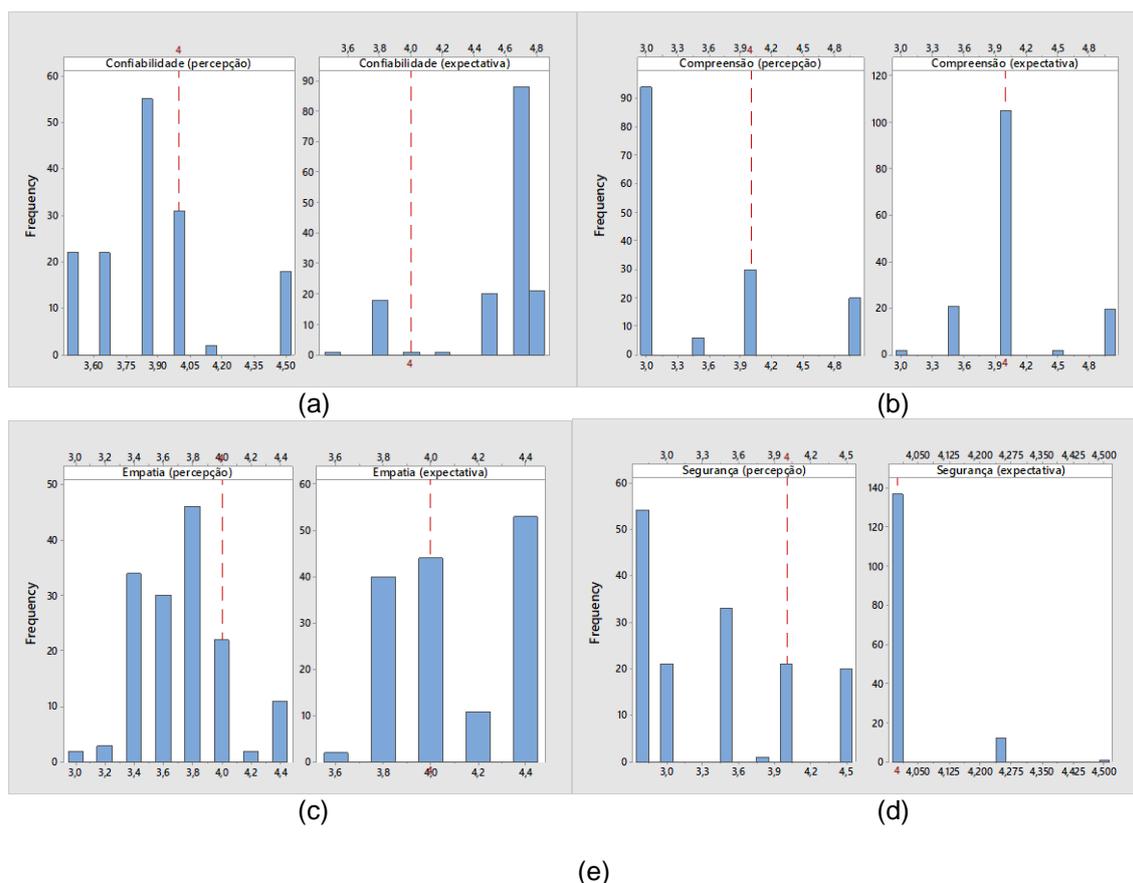
Vale ressaltar, ainda, que todos os construtos possuem média de expectativa acima daquela observada para percepção. Essa assertiva é corroborada a partir dos resultados dos testes de postos com sinais de Wilcoxon: os valores  $p$  encontrados ( $p < 0,000$ ) permitem concluir que, no geral, as expectativas dos respondentes se mantêm superiores às suas percepções em relação a todos os fatores analisados. Em termos descritivos, as maiores discrepâncias foram observadas nos fatores confiabilidade (-0,67), tangibilidade (-0,67) e segurança (-0,65).

A confiabilidade na distribuição física é o ramo da logística, sendo em muitos casos a atividade mais importante, em termos de custo para a maior parte das empresas, pois se trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais e representa cerca de dois terços dos custos logísticos. A distribuição dos produtos é considerada uma das principais atividades das empresas, pois é através dela que garantirá a confiabilidade, fidelidade e satisfação dos seus clientes. A segurança que o cliente adquire da empresa está diretamente relacionada com a confiabilidade (WILKINSON, 1996; BALLOU, 2006). Já a tangibilidade, que consiste em objetos tangíveis utilizados na prestação de serviços, como móveis, equipamento e aparência, é mais fácil para o pesquisado responder e fazer a comparação com base na objetividade.

As menores discrepâncias, por sua vez, foram verificadas na empatia e na compreensão (as diferenças observadas nestes casos foram, respectivamente, (-0,37) e (-0,57). A compreensão está também ligada à empatia, quando um cliente é compreendido pela empresa e é atendido com presteza e atenção dispensadas; ele tem grande potencial de ser um cliente fidedigno. Esses resultados evidenciam que a empresa pesquisada possui esses atributos e para se manter no mercado é necessária a melhoria contínua.

Nesse momento, passa-se à avaliação dos histogramas das distribuições. O GRAF. 3 apresenta a distribuição de percepção e de expectativa de cada uma das dimensões avaliadas: confiabilidade (GRAF. 3a), compreensão (GRAF. 3b), empatia (GRAF. 3c), segurança (GRAF. 3d) e tangibilidade (GRAF. 3e).

**Gráfico 3 – Análise descritiva dos construtos de prestação de serviço – Histograma**



Nota 1: A linha tracejada em vermelho indica o ponto de corte estabelecido para segregação das médias nas categorias *moderada* e *alta*, qual seja, 4,00. O corte que remete à categorização *baixa*, qual seja, 2,00, não foi apresentado, uma vez que nenhum respondente se encontra nesse patamar.

Nota 2: Seguem valores dos percentis 75 para percepção: confiabilidade ( $P_{75}=4,00$ ), empatia ( $P_{75}=3,80$ ), segurança ( $P_{75}=4,00$ ) e tangibilidade ( $P_{75}=4,00$ ).

Nota 3: Seguem valores dos percentis 25 para expectativa: confiabilidade ( $P_{25}=4,50$ ), compreensão ( $P_{25}=4,00$ ), empatia ( $P_{25}=3,80$ ), segurança ( $P_{25}=4,00$ ) e tangibilidade ( $P_{25}=3,50$ ).

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2019.

Todos os gráficos apresentados no GRAF. 3 têm a seguinte característica: os histogramas de percepção apresentam maior concentração de dados à esquerda, o que indica que a maioria dos pesquisados possui percepção moderada atrelada a cada uma das dimensões. Parcela pequena de respondentes, todavia, atribuiu notas elevadas para a percepção de confiabilidade, compreensão, segurança e tangibilidade: o percentil 75 dessas distribuições alcançou escore 4,00, o que indica

que, para 25,0% dos pesquisados, a média de percepção dos citados fatores alcançou notas iguais ou superiores a 4,00. Para empatia, o percentil 75 se manteve em patamar inferior ( $P_{75}=3,80$ ).

A maior concentração de dados à direita nos histogramas vinculados à expectativa, por sua vez, mostra que a maior parte dos respondentes possui expectativa elevada em cada um dos fatores considerados. Chamam atenção os gráficos de confiabilidade, empatia e segurança, em que quantitativo expressivo de pesquisados apresenta médias próximas ou superiores a 4. Essa conclusão é confirmada quando se analisam os valores dos percentis 25 das distribuições, quais sejam: confiabilidade ( $P_{25}=4,50$ ), compreensão ( $P_{25}=4,00$ ) e segurança ( $P_{25}=4,00$ ). Dessa forma, para 75% da amostra, as notas dos citados itens alcançaram escores iguais ou superiores a 4. Para empatia, o valor do percentil 25 caiu para 3,80; e para tangibilidade, 3,50.

Vale ressaltar, ainda, que não houve nenhuma ocorrência de percepção nem de expectativa em nível baixo, o que indica que a empresa possui um serviço de qualidade na avaliação de seus entrevistados.

Em síntese, na média, verificou-se que a percepção dos respondentes acerca dos fatores ligados à prestação de serviço se manteve moderada. As médias de expectativa, por sua vez, manifestaram-se em nível elevado para todas os construtos, exceto tangibilidade, cuja apreciação dos pesquisados recaiu sobre a categoria moderado. Por fim, considerando as médias, conclui-se que a expectativa dos respondentes é superior à percepção em relação a todos os fatores avaliados.

### **5.3 Avaliação das expectativas e percepções dos clientes em relação aos indicadores de prestação de serviço**

A seção anterior, 5.2, teve por objetivo avaliar os construtos<sup>2</sup> da qualidade de prestação de serviço nas dimensões: confiabilidade, compreensão, empatia, segurança e tangibilidade. Esta seção, por sua vez, tem por finalidade analisar as

---

<sup>2</sup> O conceito de construto encontra-se no capítulo *Metodologia*.

percepções e expectativas dos respondentes em relação aos indicadores<sup>3</sup> utilizados no questionário de coleta de dados. Eles totalizam 38 itens, divididos igualmente entre percepção e expectativa (19 indicadores para cada), distribuídos em uma escala de frequência do tipo *Likert* de cinco pontos.

Para realização da análise a que se propõe esta seção, utilizou-se a medida de tendência central (média) e calculou-se o *gap* entre as médias de percepção e de expectativa. Testes de postos com sinais de Wilcoxon foram utilizados para avaliar diferenças na tendência central de percepção *versus* expectativa de cada item. Neste caso, foi utilizado o nível de significância de 5%. Em seguida, a fim de trazer maior compreensão acerca do posicionamento dos respondentes, utilizou-se o gráfico radar. A análise de dados encerrou-se com a apresentação das prioridades críticas propostas por Freitas, Manhães e Cozendey (2006).

As médias de percepção e de expectativa, o *gap* entre essas duas medidas e os valores *p* vinculados aos testes de postos com sinais de Wilcoxon são apresentados na TAB. 4. Novamente, a escolha do referido teste assenta-se ao fato de que nenhuma das variáveis avaliadas segue distribuição normal, conforme se verifica no APÊNDICE D.

**Tabela 4** – Análise descritiva dos indicadores de prestação de serviço e valor *p* – Medidas de tendência central e de *gap* e testes de postos com sinais de Wilcoxon

	Confiabilidade						Compreensão		Empatia				
	CF1	CF2	CF3	CF4	CF5	CF6	CP1	CP2	EP1	EP2	EP3	EP4	EP5
P	4,07	4,07	3,98	4,03	3,77	3,35	3,48	3,49	3,46	3,70	3,69	4,12	3,65
E	4,85	4,85	4,85	4,61	4,15	4,00	4,01	4,11	4,06	4,35	4,21	3,51	4,35
G	-0,78	-0,79	-0,87	-0,58	-0,37	-0,65	-0,53	-0,61	-0,60	-0,65	-0,52	0,61	-0,70
P <sup>1</sup>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

	Segurança				Tangibilidade	
	SG1	SG2	SG3	SG4	TG1	TG2
P	3,06	3,92	3,00	3,48	3,57	3,02
E	4,01	4,09	4,00	4,00	3,67	4,28
G	-0,95	-0,17	-1,00	-0,52	-0,09	-1,26
P <sup>1</sup>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

<sup>3</sup> O conceito de indicador encontra-se no capítulo *Metodologia*.

Nota 1: P indica percepção; E, Expectativa; G, *gap*; e P, valor  $p$ .

Nota 2: Os resultados completos dos testes de postos com sinais de Wilcoxon podem ser consultados no APÊNDICE E.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2019.

A TAB. 4 mostra que há predominância de *gaps* negativos, havendo apenas um item com *gap* positivo, qual seja, EP4 (que apresenta a avaliação dos pesquisados acerca do atendimento de seus interesses por parte da empresa). Os testes de postos com sinais de Wilcoxon indicam existência de diferenças significativas, em tendência central, entre a percepção e a expectativa de cada um dos indicadores (para todos os casos, o valor  $p$  encontrado foi menor do que o do nível de significância empregado).

O resultado indica que a distribuidora em estudo se esforça para atender às necessidades específicas de seus clientes. A percepção dos entrevistados sobre a empatia é maior que as expectativas, ou seja, a empresa se coloca no lugar de seus clientes e procura manter um atendimento mais especializado, tendo o cuidado e a atenção com a prestação dos serviços mais individualizados possível. Resultados similares foram apresentados por Soares (2013).

Entretanto, existe a predominância de *gaps* negativos (exceto EP4), indicam que a Distribuidora tem que melhorar nos quesitos pesquisados em busca da excelência na qualidade da prestação dos serviços comparada com a empresa de referência.

Em relação às dimensões de prestação de serviço (confiabilidade, compreensão, empatia, segurança e tangibilidade), os maiores *gaps* estão vinculados aos indicadores CF3, CP2, EP5, SG3 e TG2 e os menores, a CF5, CP1, EP4, SG2 e TG1. A TAB. 5 apresenta a síntese desses achados, assim como os temas tratados em cada indicador.

**Tabela 5** – Indicadores de maior e de menor *gap* por construto de prestação de serviço

Construto	Indicador	<i>Gap</i>	
Tangibilidade	TG2	Funcionários com boa aparência e uniformizados	-1,26
	TG1	Existência de equipamentos modernos	-0,09
Segurança	SG3	Constância no tempo entre a emissão do pedido e sua entrega	-1,00
	SG2	Descarregamento dos pedidos de forma rápida e eficiente	-0,17

Confiabilidade	CF3	Interesse em solucionar os problemas dos clientes	-0,87
	CF5	Cliente é informado acerca das vantagens comerciais	-0,37
Compreensão	CP2	Entregas rápidas dos pedidos urgentes	-0,61
	CP1	Resposta prontamente enviada às solicitações, reclamações e, ou, sugestões dos clientes	-0,53
Empatia	EP 5	Vendedores que ajudam a administrar o estoque (quantidade e o prazo de validade)	-0,70
	EP4	Atendimento individual dos interesses dos clientes	0,61

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2019.

Os resultados da avaliação da tangibilidade indicaram que o menor *gap* foi relacionado à existência e utilização de equipamentos modernos da Distribuidora, o que comprova que a empresa está atenta às mudanças tecnológicas do mercado no atendimento das demandas de seus clientes, corroborando o estudo de Silva (2004). Entretanto, o maior *gap* foi relacionado com a boa aparência dos funcionários, demonstrando a necessidade da Distribuidora de estabelecer alguns padrões e regras de condutas para melhor atendimento a seus clientes, como o uso de uniformes limpos e bem apresentados.

Quanto aos resultados relacionados à dimensão Segurança, o menor *gap* foi o descarregamento dos pedidos de forma rápida e eficiente, demonstrando a habilidade e experiência dos funcionários que realizam essa atividade de entrega a seus clientes. Já em relação à variabilidade do tempo de entrega, obteve-se o maior *gap*, ou seja, apesar de os funcionários mostrarem ser rápidos e eficientes para descarregar a mercadoria, há um lapso temporal e uma variação do tempo entre a emissão da nota fiscal e a entrega, demonstrando que alguns pedidos são entregues de forma rápida e outros, de forma demorada. Assim, tal fato traz um reflexo negativo para o desempenho da entrega.

Os resultados da confiabilidade indicaram o menor *gap* que a empresa informa a seus clientes sobre as vantagens comerciais. Nesse contexto, os vendedores da Distribuidora têm realizado um bom trabalho, informando aos seus clientes as vantagens promocionais que estão sendo oferecidas no mercado pela distribuidora em conjunto com o fabricante. Este resultado evidencia que, se uma distribuidora tem interesse em seu sucesso de venda, é necessário que seus vendedores

priorizem também a informação a seus clientes; esses resultados também foram encontrados por Silva (2004). O maior *gap* está em solucionar os problemas de seus clientes, resultado que aponta que existe discrepância entre o serviço percebido e a expectativa do cliente para a dimensão de confiabilidade, o que mostra diferença entre a empresa estudada e o mercado. Nesse contexto, a Distribuidora precisa melhorar a confiança de seus clientes, o que envolve a credibilidade e honestidade da empresa perante seus clientes e o comprometimento da organização em solucionar problemas ocorridos após a entrega, ou seja, o pós-venda.

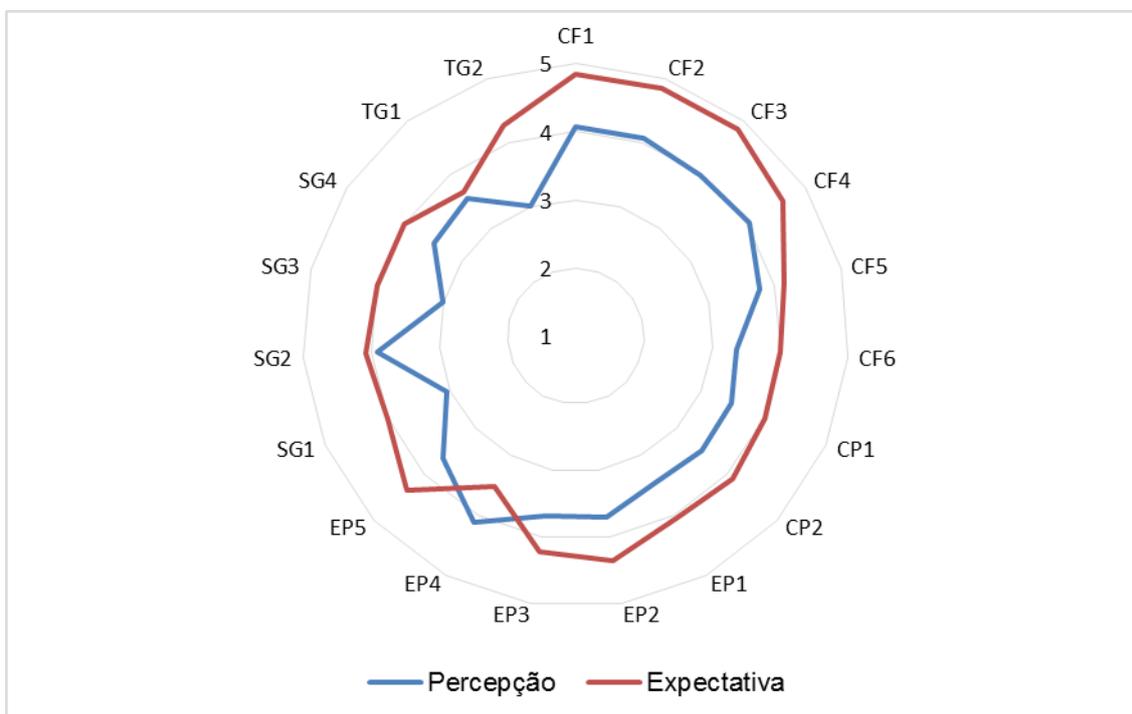
No que tange à dimensão Compreensão, o menor *gap* foi o questionamento sobre o retorno ao cliente em suas solicitações, reclamações ou sugestões e se são prontamente atendidas pela empresa. Esse resultado aponta que a Distribuidora está atenta quanto às reclamações sobre o produto ou serviço prestado, procurando, dessa forma, mapear as causas que provocaram tal insatisfação e, assim, evitar a perda do cliente. O maior *gap* encontrado foi que a Distribuidora precisa melhorar nas respostas rápidas dos pedidos urgentes, evitando a falta do produto e procurando priorizar rotas para esses atendimentos.

Quanto à dimensão Empatia, o menor *gap*, como já mencionado, foi que a Distribuidora se esforça para atender às necessidades específicas de seus clientes. Em relação ao maior *gap*, cita-se o resultado da pergunta se os vendedores auxiliam no controle do estoque, levando em consideração a quantidade e o prazo de validade. Nesses termos, a Distribuidora é uma empresa familiar e de pequeno porte que não possui funcionários suficientes para fazer a administração do estoque de seus clientes, mas está sempre disponível para ajudar quando solicitados.

#### **5.4 Prioridades críticas ligadas aos serviços prestados pela distribuidora**

As diferenças entre percepção e expectativa de todos os indicadores podem ser avaliadas também por meio do GRAF. 4, que reforça que TG2 é o item de maior *gap* e EP4, o de menor, como mencionado anteriormente. Porém, quando se reporta ao gráfico, fica mais fácil visualizar que o cliente sempre tem uma expectativa maior que os serviços prestados, com exceção do EP4, que se refere à empatia.

Gráfico 4 – Expectativa média, percepção média e *gap* vinculados aos indicadores de prestação de serviço – Gráfico radar



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Percebe-se pelo GRAF. 4 acima, que existe uma laguna entre as linhas vermelha e azul, ou seja, *gaps* identificados entre a qualidade de serviço percebida pelos clientes da Distribuidora em relação à empresa de referência.

Finalizada a análise do gráfico radar, passa-se à apresentação da classificação de prioridades operacionalizadas a partir de metodologia proposta por Freitas, Manhães e Cozendey (2006). A TAB. 6 foi construída a partir dos *gaps*; a TAB. 7, das percepções médias; e a TAB. 8, das expectativas médias. As prioridades críticas são aquelas em que se observam os maiores *gaps*, as menores percepções e as maiores expectativas.

Tabela 6 – Classificação da prioridade dos indicadores a partir dos *gaps*

Prioridade crítica					Prioridade alta				
TG2	SG3	SG1	CF3	CF2	CF1	EP5	EP2	CF6	CP2
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1,26	1,00	0,95	0,87	0,79	0,78	0,70	0,65	0,65	0,61

Prioridade moderada					Prioridade baixa			
EP1	CF4	CP1	SG4	EP3	CF5	SG2	TG1	EP4
-	-	-	-	-	-	-	-	-
0,60	0,58	0,53	0,52	0,52	0,37	0,17	0,09	0,61

Nota 1: 1º quartil = -0,79, 2º quartil = -0,61 e 3º quartil = -0,52.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

**Tabela 7** – Classificação da prioridade dos indicadores a partir das percepções médias

Prioridade crítica					Prioridade alta				
SG3	TG2	SG1	CF6	EP1	CP1	SG4	CP2	TG1	EP5
3,00	3,02	3,06	3,35	3,46	3,48	3,48	3,49	3,57	3,65
Prioridade moderada					Prioridade baixa				
EP3	EP2	CF5	SG2	CF3	CF4	CF2	CF1	EP4	
3,69	3,7	3,77	3,92	3,98	4,03	4,07	4,07	4,12	

Nota 1: 1º quartil = 3,46, 2º quartil = 3,65 e 3º quartil = 3,98.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

**Tabela 8** – Classificação da prioridade dos indicadores a partir das expectativas médias

Prioridade baixa					Prioridade moderada				
EP4	TG1	CF6	SG3	SG4	SG1	CP1	EP1	SG2	CP2
3,51	3,67	4,00	4,00	4,00	4,01	4,01	4,06	4,09	4,11
Prioridade alta					Prioridade crítica				
CF5	EP3	TG2	EP2	EP5	CF4	CF1	CF2	CF3	
4,15	4,21	4,28	4,35	4,35	4,61	4,85	4,85	4,85	

Nota 1: para alunos: 1º quartil = 4,00, 2º quartil = 4,11 e 3º quartil = 4,35.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Os dados presentes nas TAB. 6, 7 e 8 indicam que as prioridades críticas ligadas aos *gaps* se assentam nos seguintes indicadores: TG2, SG3, SG1, CF3 e CF2; as percepções, nos itens SG3, TG2, SG1, CF6 e EP1; e as expectativas, em CF4, CF1, CF2 e CF3.

A fim de associar a perspectiva de análise (*gap*, percepção ou expectativa) aos indicadores presentes no questionário (sigla e assertiva a ela associada), apresenta-se a TAB. 9, em que é possível verificar quais são os elementos que apresentam maior criticidade em relação a cada uma das perspectivas avaliadas: confiabilidade, compreensão, empatia, segurança e tangibilidade.

**Tabela 9** – Indicadores de maior criticidade por perspectiva de análise

Perspectiva de análise	Indicador	Medida de criticidade
Gap	TG2 Funcionários com boa aparência e uniformizados	-1,26
	SG3 Constância no tempo entre a emissão do pedido e sua entrega	-1,00
	SG1 Funcionários com conhecimento para responderem às dúvidas dos clientes	-0,95
	CF3 Interesse em solucionar os problemas dos clientes	-0,87
	CF2 Entrega de pedidos completos	-0,79
Percepção	SG3 Constância no tempo entre a emissão do pedido e sua entrega	3,00
	TG2 Funcionários com boa aparência e uniformizados	3,02
	SG1 Funcionários com conhecimento para responderem às dúvidas dos clientes	3,06
	CF6 Entrega de produtos em condições de consumo, sem dano e dentro do prazo de validade	3,35
	EP1 Vendedores que fazem visitas periódicas para evitarem a falta de produto	3,46
Expectativa	CF4 Oferecimento de todos os produtos da tabela	4,61
	CF1 Cumprimento dos prazos de entrega	4,85
	CF2 Entrega de pedidos completos	4,85
	CF3 Interesse em solucionar os problemas dos clientes	4,85

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2019.

Em relação aos *gaps*, portanto, os elementos de maior criticidade são a existência de funcionários com boa aparência, uniformizados e com conhecimento para responderem às dúvidas dos clientes; a constância ligada ao tempo entre pedido e sua entrega; o interesse manifestado pela empresa em solucionar os problemas dos clientes; e a entrega de pedidos completos. Observa-se a partir desses resultados que os *gaps* estão relacionados principalmente à gestão de pessoas, mostrando a necessidade da Distribuidora em aderir a uma política que se importa com o treinamento e a melhor qualificação e capacitação dos seus funcionários, visando atender melhor às demandas dos seus clientes e para a sua manutenção.

Quanto às percepções, as prioridades críticas remetem à constância ligada ao tempo entre pedido e sua entrega; a existência de funcionários com boa aparência, uniformizados e com conhecimento necessário para responderem às dúvidas sobre produtos e serviços da distribuidora; a entrega de produtos em condições de

consumo, sem dano e dentro do prazo de validade; e a realização de visitas periódicas por parte dos vendedores, com o intuito de evitar desabastecimento de produtos. Novamente, as percepções nos pontos críticos estão ligadas às prestações de serviços nos aspectos ligados ao relacionamento com as pessoas, reforçando a necessidade de priorizar esse setor com políticas de aprimoramento e treinamento.

Por fim, todas as prioridades críticas ligadas às expectativas dos participantes da pesquisa remetem a aspectos ligados à confiabilidade: oferecimento de todos os produtos da tabela, ao cumprimento dos prazos de entrega, à entrega de pedidos completos e ao interesse, por parte da empresa, em solucionar os problemas dos clientes. A confiabilidade é a habilidade de cumprir aquilo que foi prometido ao cliente em relação aos atributos do serviço dentro do prazo estipulado e no preço combinado, dando segurança para que o cliente volte a procurar o mesmo prestador de serviço no futuro. É elemento essencial para a manutenção do cliente. Para Figueiredo (2010), manter clientes custa menos do que buscar novos clientes e é preciso utilizar mecanismos, como conhecer melhor suas necessidades, proporcionar atenção individualizada e tratamento personalizado. Isso significa que os clientes têm exigido maior nível de serviço das empresas, além da entrega de produtos.

Entre os resultados encontrados na TAB. 9, destacam-se os indicadores que foram classificados em duas perspectivas diferentes. São eles: funcionários com boa aparência, uniformizados e com conhecimento para responderem às dúvidas dos clientes; constância no tempo entre a emissão do pedido e sua entrega; interesse, por parte da empresa, em solucionar os problemas dos clientes; e entrega de pedidos completos. Esses elementos foram constatados como duplamente críticos, merecendo maior atenção de políticas de curto prazo ligadas à gestão de pessoas e, dessa forma, proporcionando a seus funcionários melhor treinamento para atenderem esses pontos críticos. De fato, toda operação logística da distribuição dos produtos é considerada uma das principais atividades das empresas, pois é através dela que garantirá a expansão das vendas, a confiabilidade e a satisfação dos seus clientes (BALLOU, 2006).

Em síntese, identificou-se que todos os indicadores apresentaram expectativa superior à percepção, exceto aquele ligado ao atendimento dos interesses individuais dos clientes. As prioridades críticas foram identificadas considerando os *gaps*, as percepções e as expectativas. Dos 19 itens verificados, cinco apresentaram-se como duplamente críticos, uma vez que foram elencados em duas diferentes perspectivas de análise e carecem, portanto, de maior urgência na realização de ações corretivas e, ou, preventivas por parte da distribuidora. Por fim, a Escala Servqual demonstrou ser uma importante ferramenta de avaliação da qualidade dos serviços prestados (XAVIER, 2013; SOARES, 2013; PIRES, 2014; NOGUEIRA; LAS CASAS, 2015; VIEIRA, 2016; GUIMARÃES JÚNIOR, 2016; CAMPOS; MIGUEL; CARVALHO, 2018; OLIVEIRA *et al.*, 2019).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, buscou-se descrever e analisar a expectativa e percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados por uma distribuidora de bebidas localizada na região metropolitana de Belo Horizonte.

Para alcançar esse objetivo, foram aplicados questionários às empresas clientes da Distribuidora, a fim de identificar as expectativas e percepções dos clientes em relação aos serviços prestados; identificar e analisar os possíveis *gaps* na prestação dos serviços pela distribuidora; e identificar prioridades críticas ligadas aos serviços prestados pela empresa.

Os indicadores mensurados nesta pesquisa e sua relação com os construtos da qualidade da prestação de serviço nas dimensões: confiabilidade, compreensão, empatia, segurança e tangibilidade. Têm como finalidade a obtenção da qualidade na prestação dos serviços prestados, denominada *Service Quality* ou Escala *Servqual* de Parasuraman, Zeithan e Berry (1988). Pelo método, a empresa que deseja avaliar seus serviços compara sua organização com a de outra que considera excelente, medindo a lacuna existente entre ambas. De posse dessa análise, feita a partir de cinco critérios, a empresa traça planos de melhoria da *performance* na percepção do consumidor.

Quanto ao perfil dos pesquisados quanto às variáveis demográficas e ocupacionais, os resultados indicaram que, em relação ao gênero, há predominância de homens (83,3%) com idade entre 40 e 59 anos, que possuem como escolaridade predominante o Ensino Fundamental e o Médio, e todos os entrevistados exercem a função de compradores. Esses resultados permitem uma conclusão que já era esperada em relação ao gênero, uma vez que, na área de Logística de Suprimentos, há maior concentração de trabalho masculino.

Para atender ao primeiro objetivo específico deste estudo, realizou-se uma avaliação das percepções e expectativas dos clientes em relação às dimensões da prestação de serviço, que é a comparação com as expectativas do cliente com a *performance*

do serviço real. O resultado apontou que a confiabilidade foi a dimensão que obteve as maiores médias de percepção e também de expectativa (3,88 e 4,55), seguido de empatia (3,73 e 4,10), compreensão (3,49 e 4,06), segurança (3,37 e 4,02) e tangibilidade (3,30 e 3,97).

A partir desses resultados é possível inferir, quanto à confiabilidade, que a empresa pesquisada demonstra interesse em solucionar os problemas dos clientes; oferece todos os produtos de sua tabela; mantém o cliente informado das vantagens competitivas comerciais; e entrega os seus produtos em condições de consumo, sem dano e dentro do prazo de validade. Porém, da mesma forma que a empresa é avaliada como prestadora de um bom serviço, o cliente sempre tem a expectativa de que os serviços prestados ainda podem ser melhorados. Conclui-se que a empresa necessita promover ações de melhoria contínua em busca da excelência do serviço prestado.

Quanto aos resultados da dimensão Compreensão, tanto a percepção quanto as expectativas tiveram pequena diferença nas médias, mostrando a necessidade da Distribuidora de entender às necessidades urgentes do seu cliente. Conclui-se que a empresa tem que melhorar para satisfazer as expectativas de seus clientes.

No que tange à dimensão Empatia, os resultados procuraram expressar a opinião se a empresa possui visitas ou contatos periódicos com seus clientes para evitar a falta do produto; e se é capaz de flexibilizar o serviço de distribuição para atender a uma demanda específica do cliente. Conclui-se que a Distribuidora precisa melhorar na expectativa do cliente, sendo este quesito norteador da manutenção de um bom relacionamento com o cliente.

Em relação à dimensão Confiança, é necessário que a empresa tenha profissionais capacitados e treinados para responderem às dúvidas dos clientes quanto aos produtos e à sua distribuição, tendo em vista que a Distribuidora não conseguiu superar as expectativas dos clientes.

Já na dimensão Tangibilidade se torna mais fácil a avaliação pelo cliente, pois se consegue ver as qualidades por meio do uniforme dos funcionários, a tecnologia

utilizada pelos vendedores para o processamento dos pedidos, a qualidade da frota de veículos que fazem a distribuição, entre outros. Nesta dimensão, a empresa ficou aquém do esperado também.

Para atingir o segundo objetivo específico, realizou-se uma avaliação das expectativas e das percepções dos clientes da Distribuidora em relação aos indicadores dos serviços prestados, identificando os possíveis *gaps* ou discrepâncias.

Os resultados da avaliação da tangibilidade demonstraram que o menor *gap* foi relacionado à existência e utilização de equipamentos modernos da Distribuidora. Já o maior *gap* foi relacionado com a boa aparência dos funcionários, o que demonstra a necessidade da distribuidora de estabelecer alguns padrões e regras de condutas para melhor atendimento a seus clientes, como o uso de uniformes limpos e bem apresentados.

Quanto aos resultados relacionados à dimensão segurança, o menor *gap* foi o descarregamento dos pedidos de forma rápida e eficiente, demonstrando a habilidade e a experiência dos funcionários que realizam essa atividade de entrega dos produtos aos clientes. Em relação à variabilidade do tempo de entrega, obteve-se o maior *gap*, ou seja, apesar de os funcionários mostrarem ser rápidos e eficientes para descarregar a mercadoria, há um lapso temporal e uma variação do tempo entre a emissão da nota fiscal e a entrega, o que evidencia que alguns pedidos são entregues de forma rápida e outros, de forma demorada. Tal fato traz um reflexo negativo para o desempenho da entrega, mostrando a necessidade da empresa se adequar melhor as demandas.

Os resultados da confiabilidade apontaram o menor *gap* que a empresa informa a seus clientes sobre as vantagens comerciais. Conclui-se que os vendedores da Distribuidora têm realizado um bom trabalho, informando aos seus clientes as vantagens promocionais que estão sendo oferecidas no mercado pela distribuidora em conjunto com o fabricante. O maior *gap* está em solucionar os problemas de seus clientes, resultado que mostra que existe discrepância entre o serviço percebido e a expectativa do cliente para a dimensão de confiabilidade, que indica

diferença entre a empresa estudada e o mercado. Pode-se inferir que a Distribuidora precisa melhorar a confiança de seus clientes no que tange à credibilidade e honestidade da empresa perante eles e o seu comprometimento em solucionar problemas ocorridos após a entrega, ou seja, o pós-venda. Este é um ponto que merece um olhar diferenciado da empresa para a fidelização de seus clientes.

No que tange à dimensão Compreensão, o menor *gap* foi o questionamento sobre o retorno ao cliente em suas solicitações, reclamações ou sugestões e se estas são prontamente atendidas pela empresa. Pode-se inferir que a Distribuidora está atenta às reclamações referentes ao produto ou ao serviço prestado, procurando, dessa forma, mapear as causas que provocaram tal insatisfação e, assim, evitar perder o cliente. O maior *gap* encontrado foi que a distribuidora precisa melhorar nas respostas rápidas dos pedidos urgentes, evitando a falta do produto e procurando priorizar rotas para esses atendimentos.

Quanto à dimensão Empatia, o menor *gap* foi que a Distribuidora se esforça para atender às necessidades específicas de seus clientes. Em relação ao maior *gap*, tem-se o resultado da pergunta se os vendedores auxiliam no controle do estoque, levando em consideração a quantidade e o prazo de validade. Conclui-se que a Distribuidora é uma empresa familiar e de pequeno porte e não possui funcionários suficientes para fazerem a administração do estoque de seus clientes, mas eles estão sempre disponíveis para ajudar quando solicitados. Mas num mercado competitivo, a empresa deve avaliar a necessidade de contratar mais funcionários, tendo um olhar diferenciado que tal contratação seria um investimento na qualidade e ganhar mais espaço no mercado e clientes.

Para atender ao terceiro objetivo específico, procurou-se identificar as prioridades críticas ligadas aos serviços prestados pela distribuidora, ou seja, quais as ações que a Distribuidora deveria realizar para satisfazer e melhorar as percepções e visar à superação das expectativas dos seus clientes.

Em relação aos *gaps*, portanto, os elementos de maior criticidade são a existência de funcionários com boa aparência, uniformizados e com conhecimento para responderem às dúvidas dos clientes; a constância ligada ao tempo entre pedido e

sua entrega; o interesse manifestado pela empresa em solucionar os problemas dos clientes; e a entrega de pedidos completos. Pode-se inferir, a partir desses resultados, que os *gaps* estão relacionados principalmente à gestão de pessoas, mostrando a necessidade da Distribuidora a de aderir a uma política de treinamento, com vistas à melhor qualificação e capacitação dos seus funcionários para melhor atendimento das demandas dos seus clientes e para a sua manutenção.

Quanto às percepções, as prioridades críticas remetem à constância ligada ao tempo entre o pedido e a sua entrega; a existência de funcionários com conhecimento necessário para responderem às dúvidas quanto aos produtos e serviços da distribuidora; a entrega de produtos em condições de consumo, sem dano e dentro do prazo de validade; e a realização de visitas periódicas aos clientes por parte dos vendedores, com o intuito de evitar o desabastecimento de produtos. Novamente, as percepções nos pontos críticos estão ligadas às prestações de serviços nos aspectos ligados ao relacionamento com as pessoas, reforçando a necessidade de priorizar o setor com políticas de aprimoramento e treinamento.

Por fim, todas as prioridades críticas ligadas às expectativas dos participantes da pesquisa remetem a aspectos referentes à confiabilidade: oferecimento de todos os produtos da tabela, ao cumprimento dos prazos de entrega, a entrega de pedidos completos e ao interesse, por parte da empresa, em solucionar os problemas dos clientes.

Entre os resultados, destacam-se os indicadores que foram classificados em duas perspectivas diferentes. São eles: funcionários com boa aparência, uniformizados e com conhecimento para responder às dúvidas dos clientes; constância no tempo entre emissão do pedido e sua entrega; interesse, por parte da empresa, em solucionar os problemas dos clientes; e entrega de pedidos completos. Conclui-se que esses elementos foram constatados como duplamente críticos, merecendo maior atenção de políticas de curto prazo ligadas à gestão de pessoas, de forma a proporcionar a seus funcionários melhor treinamento para atenderem a esses pontos críticos.

Na pesquisa, buscou-se trazer os *gaps* e os pontos críticos quanto às percepções e expectativas dos clientes da Distribuidora. Identificou-se que todos os indicadores apresentaram expectativas superiores à percepção, exceto aquele ligado ao atendimento dos interesses individuais dos clientes. Dos 19 itens verificados, cinco apresentaram-se como duplamente críticos, uma vez que foram elencados em duas diferentes perspectivas de análise e carecem, portanto, de maior urgência na realização de ações corretivas e, ou, preventivas por parte da distribuidora. Podemos destacar principalmente as ações voltadas para o treinamento, capacitação e contratação de pessoal.

Os resultados evidenciaram também a qualidade do Modelo *Servqual* apresentado nesta Dissertação como instrumento gerencial de qualidade dos serviços de distribuição. Ademais, manter clientes custa menos do que buscar novos clientes, mas é preciso utilizar mecanismos, como conhecer melhor suas necessidades e proporcionar a eles atenção individualizada e tratamento personalizado. Isso significa que os clientes têm exigido maior nível de serviço das empresas, além da entrega eficiente dos produtos.

Constatou-se, por meio da revisão da literatura, que a ferramenta não possui restrições referentes ao local de aplicação, o que permite que novas pesquisas sejam realizadas. A recomendação para futuros trabalhos é a utilização da “Escala *Servqual*” no serviço de distribuição física em outra distribuidora de bebidas concorrente, mas na mesma região geográfica deste trabalho. Com isso, os resultados que serão coletados no futuro estudo poderão confrontar com as respostas à questão “se os funcionários da distribuidora estudada influenciaram nos resultados ou não”.

## REFERÊNCIAS

- ABBAS, K.; POSSAMAI, O. Proposta de uma sistemática de alocação de recursos em ativos intangíveis para a maximização da percepção da qualidade em serviços. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 15, n. 3, dez. 2008.
- ARANTES, P. P.; NEVES, S. M. Avaliação da qualidade de serviços: análise da utilização da ferramenta servqual. XXXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO Engenharia de Produção, Infraestrutura e Desenvolvimento Sustentável: a Agenda Brasil+10 Curitiba, PR, Brasil, **Anais...** 07 a 10 de outubro de 2014.
- ARAÚJO, C. A. S.; GORGULHO, C. F. A teoria de marketing de serviços: explorando os elementos do marketing mix de serviços. **Cadernos Discentes COPPEAD**, Rio de Janeiro, n. 15, p. 32-59, 2002.
- AURELIANO-SILVA, L; OLIVEIRA, P. S. G.; ALVES, C. A. A relação entre a felicidade e o desejo por hospitalidade mediada pela autoimagem do turista e a imagem do seu destino. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 11, n. 3, p 436 - 452, 2017.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BARNETT, J. **An introduction to urban design**. New York: Harper and Row, 1982.
- BERGAMIN, F. **Determinantes do relacionamento no canal de distribuição**: um estudo no setor de bebidas. 2010. 119 p. Dissertação de Mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Rio Grande do Sul, 2010.
- BERNARDINO, E. C.; PACANOWSKI, M.; KHOURY, N. E. REIS, U. A. **Marketing de varejo**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- BEUX, M. C.; LAIMER, V. R.; LAIMER, C. G. Qualidade no atendimento: uma alternativa para obter a satisfação dos clientes de uma instituição financeira. **Revista de Administração IMED**, v. 2, n. 2, p. 106-117, 2012.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Marketing services**: competing through quality, A Division of Macmillan, New York: The Free Press, 1991.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.
- CALARGE, F. A.; FUJII, C. A. M.; SANTANA, J. C. C.; IVAN, L. L. S.; MIGUEL, P. A. C. Análise e avaliação da qualidade de serviços internos com foco na manutenção de utilidades em uma empresa de manufatura. **Production**, v. 26, n. 4, p. 724-741, out./dez. 2016.

CAMPOS, A. C. B.; MIGUEL, M. C.; CARVALHO, S. M. S. Aplicação do modelo Servqual na bienal do livro da Zona da Mata: o olhar dos interagentes abrindo novas páginas para melhoria da qualidade. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 23, n. 52, p. 84-94, 2018.

CARLZON, J. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CARPINETTI, L.C.R. **Gestão da qualidade, conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2012.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1998.

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CONTE, A. L.; DURSKI, G. R. **Gestão Empresarial**. Coleção Empresarial. 2.ed. Curitiba: Fae Business School, 2002.

CSCMP. COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS - CSCMP. **Glossary of terms**. 2010. Disponível em: <<http://cscmp.org/resources-research/glossary-terms>>. Acesso em: 02 julho 2018.

CHRISTOPHER, M. **Logistics and Supply Chain Management**. 5.ed. UK: Pitman Publishing, 2010.

DINIZ, É. L. A. L. **Fatores determinantes da qualidade, satisfação e desempenho em serviços logísticos**: um estudo de caso com operadores no CEASA/MG. 2007. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresarias, Belo Horizonte, 2007.

EIGLIER, P; LANGEARD, E. **Servuction, Le Marketing des Services**. Paris: McGraw-Hill, 1987.

FERNANDES JÚNIOR, A. **Conflitos e integração entre marketing e logística na definição do nível de serviços em vendas e distribuição de produtos**: um estudo de caso na indústria de bebidas, 2012, 167p. Tese de Doutorado da Universidade Federal de São Carlos do Departamento de Engenharia de Produção, 2012.

FERREIRA, T. B. **Comunicação e marketing**: um estudo das interações comunicacionais entre feirantes e fregueses na feira livre de Paripiranga-BA. 2017. 168 f. Dissertação (Mestrado) do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Sergipe, Sergipe, 2017.

FERREIRA, L. C.; SILVA, E. B. Gestão da qualidade em food service: criação de Procedimentos Operacionais Padronizados (POP) para um restaurante hoteleiro. **Marketing & Tourism Review**, v. 3, n. 2, p. 3-36, 2018.

FIGUEIREDO, K. Rentabilidade de clientes e nível de serviço, **Revista Tecnológica**, v. 5, n. 54, p. 1-15, maio, 2010.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia da informação**. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

FREITAS, A. L. P.; MANHÃES, N. R. C.; COZENDEY, M. I. Emprego do SERVQUAL na avaliação da qualidade de serviços de Tecnologia da Informação: uma análise experimental. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza, CE, 2006.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GASKI, J. F. Distribution Channels: a validation study, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 25, n. 5, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRONROOS, C. Strategic management and marketing in the service sector. Swedish School of Economics and Business Administration, **Res. Rep**, p. 83-104, 1982.

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

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GUIMARÃES JÚNIOR, D. S. **Modelo hierárquico e multidimensional para a mensuração da qualidade percebida no setor de saúde suplementar**. 2016. 105 f. Dissertação (Mestrado) do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Pernambuco, 2016.

HAIR JUNIOR, F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **PIB cresce 1,1% em 2018 e fecha ano em R\$ 6,8 trilhões**. Agência IBGE Notícias, de 28 de fev. 2019. Disponível em: < <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23886-pib-cresce-1-1-em-2018-e-fecha-ano-em-r-6-8-trilhoes>>. Acesso em: 05 mar. 2019.

JOHNSON, R.; KUBY, P. **Estatística**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

JURAN, J.M. **Planejando a qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1987.

KOBAYASHI, S. **Rinnovare la logistica**: come definire le strategie di distribuzione fisica globale. Milano: Il Sole 24 ORE S.p.A, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Tradução de Vera Whately, São Paulo: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007

LANGLEY, C. J.; NOVACK, R. A.; RINEHART, L. M. An internal assessment of logistics value. **Journal of Business Logistics**, v. 15, n. 1, p. 113-152, 1994.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LEHTINEN, U.; LEHTINEN, J.P. **Service Quality**: A Study of Quality Dimensions, working paper. Finland: Service Management Institute, 1982.

LISBOA, A. M.; NETO, A. C.; NUNES, S. C.; LIMA, G. S. Desafios da gestão de pessoas em empresas do segmento logístico de distribuição de bebidas. **Revista Gestão e Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 11, n. 1, p. 68-86, jan./jun. 2011.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCHETTI, R.; PRADO, P. H. M. Um *tour* pelas medidas de satisfação do consumidor. **RAE**, São Paulo, FGV, v. 41, n. 4, p. 56-67, out./dez. 2004.

MASANO, A. C. R. **Expectativas e percepções do mercado bancário de pessoas físicas de alta renda no município de São Paulo**. 2006. 175f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

MENTZER, J. T.; FLINT, D. J.; KENT, J. L. Developing a Logistics Service Quality Scale. **Journal of Business Logistics**. v. 20, n.1, p.1-68, 1999.

MONTGOMERY, D. C.; RUNGER, G. C. **Estatística aplicada e probabilidade para engenheiros**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

MORAES, M. N. **Medição da qualidade de serviços de distribuição**: um estudo de caso. 1999. 141p. Dissertação de Mestrado em Administração, PUC-RIO, Rio e Janeiro, 1999.

MORAIS, S. F. A. **Estudo da integração do QFD com Servqual em hospitais privados do Recife**. 2014. 103 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal do Pernambuco, Recife, 2014.

MOTA JÚNIOR, H. F. **Estratégia mercadológica de produtos**: um estudo aplicado ao setor de bares e lanchonetes. 2011, 187 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Porto Alegre, 2011.

NOGUEIRA, T. G.; LAS CASAS, A. Avaliação da qualidade na prestação de serviços em uma instituição de ensino superior: um estudo sobre os serviços complementares através do uso da escala Servqual. **Revista Pensamento e Realidade**, v. 30, n. 1, p. 106 – 128, 2015.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. 3. ed. São Paulo: Campus/Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, E. B. B.; LIMA, C. W. S; SANT'ANNA, C. H. M.; MELO, F. J. C.; GUIMARÃES JÚNIOR, D. S. Avaliação da Qualidade dos Serviços Logísticos Prestados por Websites Utilizando o Servqual. **GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 19, Edição Especial, p. 135 – 150, 2019.

ORNSTEIN, R. Gráfico RADAR: uma forma alternativa de medir o desempenho econômico-financeiro. Porto Alegre, **Revista do CRCRS**, [18]2:8, jul. 1989.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 41-50, fall. 1985.

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

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais**: a complementaridade do SPSS. 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2000.

PINHEIRO, R.; CASTRO, G. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

PIRES, M. C. **Avaliação da qualidade dos serviços disponibilizados pelo sistema Pergamum implantado nas bibliotecas dos campi do Instituto Federal de Minas Gerais**. 2014. 142 f. Dissertação (Mestrado) em Administração da Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2014.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

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

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2017. 334 p.

RICHERS, R. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócios, 2000.

RODRIGUES, M. V. C. **Ações para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2004.

SAMII, A. K. **Stratégies logistiques**: Fondements, méthodes, applications. 2.ed. Paris: Dunod, 2001.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Designing and Managing the Supply Chain**. Fairfield: Irwin Mc Graw-Hill, 2000.

SILVA, T. C. **O uso da análise de gaps na avaliação da percepção dos clientes sobre o processo de distribuição física**: estudo de caso em distribuidora de bebidas. 2004. 127 f. Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia Industrial. Rio de Janeiro, 2004.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOARES, L. M. F. **Avaliação da qualidade de serviços**: a percepção dos funcionários e usuários do Sistema de Bibliotecas e Informação da Universidade Federal de Ouro Preto no Estado de Minas Gerais. 2013. 158 f. Dissertação (Mestrado) em Administração da Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2013.

SOUZA, M. I.; ANJOS, M. A. D. Estudo de caso sobre marketing de serviços: caminho para gestão empresarial e fidelização do cliente. **GETEC**, v.7, n.17, p. 62 – 79, 2018.

STEFANINI, C. J.; ALVES, C. A.; MARQUES, R. B. Vamos almoçar? Um estudo da relação hospitalidade, qualidade em serviços e marketing de experiência na satisfação dos clientes de restaurantes. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 12, n. 1, p. 57-79, 2018.

STERN, L. W. EL-ANSARY, A. I. COUGHLAN, A. T. **Marketing Channels**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc, 1996.

TACCONI, M. F. F. S.; LOPES, F. D.; MÓL, A. L. R.; TACCONI, N. E. A. A confiança interorganizacional nas compras. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 21, n. 1, p. 199-214, 2014.

TEIXEIRA, E. **Gestão de vendas**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VICENTE, N. A. **Fatores intervenientes da lealdade em uma agência bancária: um estudo de caso com correntista servidores da Prefeitura de São Paulo**. 2014. 249 f. Dissertação (Mestrado) do Departamento de Administração da Universidade de São Paulo, 2014.

VIEIRA, B. B. **Marketing e Serviço Público: Pesquisa de Marketing como Ferramenta para a Melhoria da Qualidade de Gestão de uma IFES**. 2016. 132 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2016.

VIRGILLITO, S. B. (Org.). **Pesquisa de marketing: uma abordagem quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Saraiva, 2010.

WILKINSON, I. F. Distribution channel management: power considerations. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 26, n. 5, p. 31-42, 1996.

WHITELEY, R. C. **A Empresa totalmente voltada para o cliente**. 20. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

XAVIER, L. M. S. **Qualidade dos serviços ambulatoriais de saúde: um estudo no município de Acaiaca/MG**. 2013. 96 f. Dissertação (Mestrado) em Administração da Faculdade Novos Horizontes, 2013.

ZEITHAML, V. A. How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services. In: DONNELLY, J.; GEORGE, W. (Org.). **Marketing of Service**. Winter, p. 186-190. Chicago: American Marketing, 1981.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014. 664 p.

ZENONE, L. C. **Marketing estratégico e competitividade empresarial**. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

## APÊNDICE A – Questionário de coleta de dados

### Parte 1 – Dados demográficos e ocupacionais

- 1) Gênero ( ) Masculino ( ) Feminino  
 2) Faixa etária: ( ) 18 a 30 anos ( ) 31 a 39 anos ( ) 40 a 49 anos  
 ( ) 50 a 59 anos ( ) 60 anos ou mais  
 3) Escolaridade: ( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio  
 ( ) Ensino Superior  
 4) Função:

### Parte 2 – Medição da Qualidade de Serviços Prestados pela Distribuidora (percepção)

Prezado cliente, este questionário tem o objetivo conhecer sua avaliação como cliente sobre o desempenho do serviço prestado pela **Distribuidora**. A legenda indica as seguintes avaliações: 1. Discordo completamente, 2. Discordo, 3. Nem concordo nem discordo, 4. Concordo e 5. Concordo totalmente.

Item de avaliação	Escala				
	1	2	3	4	5
1) A empresa cumpre os prazos de entrega	1	2	3	4	5
2) A empresa entrega seus pedidos completos	1	2	3	4	5
3) A empresa demonstra interesse em solucionar seus problemas	1	2	3	4	5
4) A empresa oferece todos os produtos da tabela	1	2	3	4	5
5) A empresa o mantém informado sobre as vantagens comerciais	1	2	3	4	5
6) A empresa entrega os produtos em condições de consumo, sem dano e dentro do prazo de validade	1	2	3	4	5
7) A empresa responde prontamente às suas solicitações, reclamações e, ou, sugestões	1	2	3	4	5
8) A empresa oferece entregas rápidas para seus pedidos urgentes	1	2	3	4	5
9) A empresa possui vendedores que fazem visitas periódicas, evitando ocorrer falta de produto	1	2	3	4	5
10) A empresa é capaz de flexibilizar o serviço de distribuição, acomodando eventuais necessidades específicas suas	1	2	3	4	5
11) A empresa tem funcionários da entrega que respeitam e dão atenção a você	1	2	3	4	5
12) A empresa possui funcionários com conhecimento necessário para responderem às suas dúvidas a respeito dos produtos e do serviço de distribuição	1	2	3	4	5
13) A empresa atende individualmente a seus interesses	1	2	3	4	5
14) A empresa aparenta estar equipada de maneira moderna	1	2	3	4	5
15) A empresa possui funcionários com boa aparência e uniformizados	1	2	3	4	5
16) A empresa descarrega os pedidos de forma rápida e eficiente	1	2	3	4	5
17) A empresa mantém constante o tempo que leva entre a emissão do pedido pelo vendedor e a entrega dos produtos	1	2	3	4	5
18) A empresa possui vendedores que ajudam a administrar seu estoque, verificando a quantidade e o prazo de validade dos produtos estocados	1	2	3	4	5
19) A empresa possui uma política adequada e transparente para devolução de produtos					

### Parte 3 – Medição da Qualidade de Serviços Prestados por Empresas de Referência (expectativa)

Prezado cliente, este questionário tem o objetivo de conhecer sua avaliação como cliente a respeito do desempenho do serviço prestado por **outras distribuidoras de bebidas que você considera oferecer serviços bem prestados (empresas de referência)**. A legenda indica as seguintes avaliações: 1. Discordo completamente, 2. Discordo, 3. Nem concordo nem discordo, 4. Concordo e 5. Concordo totalmente.

Item de avaliação	Escala				
	1	2	3	4	5
20) A empresa cumpre os prazos de entrega	1	2	3	4	5
21) A empresa entrega seus pedidos completos	1	2	3	4	5
22) A empresa demonstra interesse em solucionar seus problemas	1	2	3	4	5
23) A empresa oferece todos os produtos da tabela	1	2	3	4	5
24) A empresa o mantém informado sobre as vantagens comerciais	1	2	3	4	5
25) A empresa entrega os produtos em condições de consumo, sem dano e dentro do prazo de validade	1	2	3	4	5
26) A empresa responde prontamente às suas solicitações, reclamações e, ou, sugestões	1	2	3	4	5
27) A empresa oferece entregas rápidas para seus pedidos urgentes	1	2	3	4	5
28) A empresa possui vendedores que fazem visitas periódicas, evitando ocorrer falta de produto	1	2	3	4	5
29) A empresa é capaz de flexibilizar o serviço de distribuição, acomodando eventuais necessidades específicas suas	1	2	3	4	5
30) A empresa tem funcionários da entrega que respeitam e dão atenção a você	1	2	3	4	5
31) A empresa possui funcionários com conhecimento necessário para responderem às suas dúvidas a respeito dos produtos e do serviço de distribuição	1	2	3	4	5
32) A empresa atende individualmente a seus interesses	1	2	3	4	5
33) A empresa aparenta estar equipada de maneira moderna	1	2	3	4	5
34) A empresa possui funcionários com boa aparência e uniformizados	1	2	3	4	5
35) A empresa descarrega os pedidos de forma rápida e eficiente	1	2	3	4	5
36) A empresa mantém constante o tempo que leva entre a emissão do pedido pelo vendedor e a entrega dos produtos	1	2	3	4	5
37) A empresa possui vendedores que ajudam a administrar seu estoque, verificando a quantidade e o prazo de validade dos produtos estocados	1	2	3	4	5
38) A empresa possui uma política adequada e transparente para devolução de produtos					

**Fonte:** Adaptado de Silva, 2004, baseado no Modelo de PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988.

## APÊNDICE B – Teste de normalidade dos construtos de prestação de serviço – Kolmogorov Smirnov e Shapiro-Wilk

Construto		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Valor p	Estatística	df	Valor p
Percepção	Confiabilidade	0,224	150	0,000	0,852	150	0,000
	Compreensão	0,379	150	0,000	0,679	150	0,000
	Empatia	0,168	150	0,000	0,925	150	0,000
	Segurança	0,220	150	0,000	0,831	150	0,000
	Tangibilidade	0,240	150	0,000	0,840	150	0,000
Expectativa	Confiabilidade	0,374	150	0,000	0,648	150	0,000
	Compreensão	0,406	150	0,000	0,705	150	0,000
	Empatia	0,239	150	0,000	0,820	150	0,000
	Segurança	0,530	150	0,000	0,320	150	0,000
	Tangibilidade	0,223	150	0,000	0,834	150	0,000

a. Correlação de significância de Lilliefors.

Nota 1: O nível de significância empregado foi de 5%.

Nota 2: Uma vez que o valor **p** encontrado em todos os casos ( $p < 0,000$ ) foi inferior ao do nível de significância empregado (0,05), rejeita-se a hipótese nula de normalidade das distribuições.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

## APÊNDICE C – Testes de postos com sinais de Wilcoxon atrelados aos construtos de prestação de serviço

	N	Posto médio	Soma de classificações	Z	Valor p	Legenda	
	Classificações Negativas	17 <sup>a</sup>	9,50	161,50	-9,609	0,000	
CF (e)	Classificações Positivas	112 <sup>b</sup>	73,42	8.223,50			a. CF (e) < CF (p)
CF (p)	Empates	21 <sup>c</sup>					b. CF (e) > CF (p)
	Total	150					c. CF (e) = CF (p)
	Classificações Negativas	23 <sup>d</sup>	55,48	1.276,00	-6,386	0,000	
CP (e)	Classificações Positivas	97 <sup>e</sup>	61,69	5.984,00			d. CP (e) < CP (p)
CP (p)	Empates	30 <sup>f</sup>					e. CP (e) > CP (p)
	Total	150					f. CP (e) = CP (p)
	Classificações Negativas	28 <sup>g</sup>	31,61	885,00	-8,611	0,000	
EP (e)	Classificações Positivas	112 <sup>h</sup>	80,22	8.985,00			g. EP (e) < EP (p)
EP (p)	Empates	10 <sup>i</sup>					h. EP (e) > EP (p)
	Total	150					i. EP (e) = EP (p)
	Classificações Negativas	20 <sup>j</sup>	22,40	448,00	-8,975	0,000	
SG (e)	Classificações Positivas	110 <sup>k</sup>	73,34	8.067,00			j. SG (e) < SG (p)
SG (p)	Empates	20 <sup>l</sup>					k. SG (e) > SG (p)
	Total	150					l. SG (e) = SG (p)
	Classificações Negativas	23 <sup>m</sup>	24,50	563,50	-9,255	0,000	
TG (e)	Classificações Positivas	116 <sup>n</sup>	79,02	9.166,50			m. TG (e) < TG (p)
TG (p)	Empates	11 <sup>o</sup>					n. TG (e) > TG (p)
	Total	150					o. TG (e) = TG (p)

Nota 1: Todos os testes foram realizados com base em postos negativos.

Nota 2: CF indica o construto confiança; CP, compreensão; EP, empatia; SG, segurança; e TG, tangibilidade.

Nota 3: E indica expectativa e p, percepção.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

## APÊNDICE D – Testes de normalidade atrelados aos indicadores de prestação de serviço – Kolmogorov Smirnov e Shapiro-Wilk

Construto		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estatística	df	Valor p	Estatística	df	Valor p
Percepção	CF1	0,538	150	0,000	0,269	150	0,000
	CF2	0,538	150	0,000	0,269	150	0,000
	CF3	0,376	150	0,000	0,688	150	0,000
	CF4	0,409	150	0,000	0,623	150	0,000
	CF5	0,273	150	0,000	0,786	150	0,000
	CF6	0,416	150	0,000	0,604	150	0,000
	CP1	0,401	150	0,000	0,661	150	0,000
	CP2	0,393	150	0,000	0,672	150	0,000
	EP1	0,359	150	0,000	0,715	150	0,000
	EP2	0,433	150	0,000	0,633	150	0,000
	EP3	0,274	150	0,000	0,799	150	0,000
	EP4	0,483	150	0,000	0,505	150	0,000
	EP5	0,419	150	0,000	0,601	150	0,000
	SG1	0,237	150	0,000	0,829	150	0,000
	SG2	0,333	150	0,000	0,760	150	0,000
	SG3	0,235	150	0,000	0,782	150	0,000
	SG4	0,338	150	0,000	0,664	150	0,000
	TG1	0,320	150	0,000	0,740	150	0,000
TG2	0,261	150	0,000	0,760	150	0,000	
Expectativa	CF1	0,511	150	0,000	0,431	150	0,000
	CF2	0,514	150	0,000	0,421	150	0,000
	CF3	0,513	150	0,000	0,422	150	0,000
	CF4	0,441	150	0,000	0,593	150	0,000
	CF5	0,486	150	0,000	0,509	150	0,000
	CF6	0,493	150	0,000	0,110	150	0,000
	CP1	0,358	150	0,000	0,713	150	0,000
	CP2	0,475	150	0,000	0,517	150	0,000
	EP1	0,509	150	0,000	0,364	150	0,000
	EP2	0,406	150	0,000	0,637	150	0,000
	EP3	0,271	150	0,000	0,788	150	0,000
	EP4	0,348	150	0,000	0,662	150	0,000
	EP5	0,416	150	0,000	0,604	150	0,000
	SG1	0,526	150	0,000	0,055	150	0,000
	SG2	0,534	150	0,000	0,315	150	0,000
	SG3	--	150	--	--	150	--
	SG4	--	150	--	--	150	--
	TG1	0,299	150	0,000	0,767	150	0,000
TG2	0,453	150	0,000	0,562	150	0,000	

a. Correlação de significância de Lilliefors.

Nota 1: Para as variáveis SG3 e SG4 não foram calculadas as estatísticas vinculadas aos testes de normalidade, uma vez que todas as respostas computadas foram iguais a 4,00 (variância zero).

Nota 2: Uma vez que o valor **p** encontrado em todos os casos ( $p < 0,000$ ) foi inferior ao do nível de significância empregado (0,05), rejeita-se a hipótese nula de normalidade das distribuições.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

## APÊNDICE E – Testes de postos com sinais de Wilcoxon atrelados aos indicadores de prestação de serviço

		N	Posto médio	Soma de classificações	Z	Valor p	Legenda
CF1 (exp) - CF1 (perc)	Classificações Negativas	0 <sup>a</sup>	0,00	0,00	10,817 <sup>bf</sup>	0,000	a. CF1 (exp) < CF1 (perc)
	Classificações Positivas	117 <sup>b</sup>	59,00	6.903,00			b. CF1 (exp) > CF1 (perc)
	Empates	33 <sup>c</sup>					c. CF1 (exp) = CF1 (perc)
	Total	150					
CF2 (exp) - CF2 (perc)	Classificações Negativas	0 <sup>d</sup>	0,00	0,00	10,863 <sup>bf</sup>	0,000	d. CF2 (exp) < CF2 (perc)
	Classificações Positivas	118 <sup>e</sup>	59,50	7.021,00			e. CF2 (exp) > CF2 (perc)
	Empates	32 <sup>f</sup>					f. CF2 (exp) = CF2 (perc)
	Total	150					
CF3 (exp) - CF3 (perc)	Classificações Negativas	0 <sup>g</sup>	0,00	0,00	-9,846 <sup>bf</sup>	0,000	g. CF3 (exp) < CF3 (perc)
	Classificações Positivas	111 <sup>h</sup>	56,00	6.216,00			h. CF3 (exp) > CF3 (perc)
	Empates	39 <sup>i</sup>					i. CF3 (exp) = CF3 (perc)
	Total	150					
CF4 (exp) - CF4 (perc)	Classificações Negativas	35 <sup>j</sup>	67,00	2.345,00	-6,468 <sup>bf</sup>	0,000	j. CF4 (exp) < CF4 (perc)
	Classificações Positivas	110 <sup>k</sup>	74,91	8.240,00			k. CF4 (exp) > CF4 (perc)
	Empates	5 <sup>l</sup>					l. CF4 (exp) = CF4 (perc)
	Total	150					
CF5 (exp) - CF5 (perc)	Classificações Negativas	21 <sup>m</sup>	27,50	577,50	-4,816 <sup>bf</sup>	0,000	m. CF5 (exp) < CF5 (perc)
	Classificações Positivas	55 <sup>n</sup>	42,70	2.348,50			n. CF5 (exp) > CF5 (perc)
	Empates	74 <sup>o</sup>					o. CF5 (exp) = CF5 (perc)
	Total	150					
CF6 (exp) - CF6 (perc)	Classificações Negativas	0 <sup>p</sup>	0,00	0,00	-9,849 <sup>bf</sup>	0,000	p. CF6 (exp) < CF6 (perc)
	Classificações Positivas	97 <sup>q</sup>	49,00	4.753,00			q. CF6 (exp) > CF6 (perc)
	Empates	53 <sup>r</sup>					r. CF6 (exp) = CF6 (perc)
	Total	150					
CP1 (exp) - CP1 (perc)	Classificações Negativas	20 <sup>s</sup>	38,00	760,00	-6,189 <sup>bf</sup>	0,000	s. CP1 (exp) < PT1
	Classificações Positivas	77 <sup>t</sup>	51,86	3.993,00			t. CP1 (exp) > PT1
	Empates	53 <sup>u</sup>					u. CP1 (exp) = PT1
	Total	150					
CP2 (exp) - CP2 (perc)	Classificações Negativas	23 <sup>v</sup>	49,50	1.138,50	-6,879 <sup>bf</sup>	0,000	v. CP2 (exp) < CP2 (perc)
	Classificações Positivas	95 <sup>w</sup>	61,92	5.882,50			w. CP2 (exp) > CP2 (perc)
	Empates	32 <sup>x</sup>					x. CP2 (exp) = CP2 (perc)
	Total	150					
EP1 (exp) - EP1 (perc)	Classificações Negativas	2 <sup>y</sup>	18,50	37,00	-6,991 <sup>bf</sup>	0,000	y. EP1 (exp) < EP1 (perc)
	Classificações Positivas	63 <sup>z</sup>	33,46	2.108,00			z. EP1 (exp) > EP1 (perc)
	Empates	85 <sup>aa</sup>					aa. EP1 (exp)

		N	Posto médio	Soma de classificações	Z	Valor p	Legenda	
	Total	150					= EP1 (perc)	
EP2 (exp) - EP2 (perc)	Classificações Negativas	2 <sup>ab</sup>	47,50	95,00	-9,319 <sup>bf</sup>	0,000	ab. EP2 (exp) < EP2 (perc)	
	Classificações Positivas	95 <sup>ac</sup>	49,03	4.658,00			ac. EP2 (exp) > EP2 (perc)	
	Empates	53 <sup>ad</sup>					ad. EP2 (exp) = EP2 (perc)	
	Total	150						
EP3 (exp) - EP3 (perc)	Classificações Negativas	42 <sup>ae</sup>	27,50	1.155,00	-5,658 <sup>bf</sup>	0,000	ae. EP3 (exp) < EP3 (perc)	
	Classificações Positivas	66 <sup>af</sup>	71,68	4.731,00			af. EP3 (exp) > EP3 (perc)	
	Empates	42 <sup>ag</sup>					ag. EP3 (exp) = EP3 (perc)	
	Total	150						
EP4 (exp) - EP4 (perc)	Classificações Negativas	91 <sup>ah</sup>	47,01	4.278,00	-9,186 <sup>bg</sup>	0,000	ah. EP4 (exp) < EP4 (perc)	
	Classificações Positivas	2 <sup>ai</sup>	46,50	93,00			ai. EP4 (exp) > EP4 (perc)	
	Empates	57 <sup>aj</sup>					aj. EP4 (exp) = EP4 (perc)	
	Total	150						
EP5 (exp) - EP5 (perc)	Classificações Negativas	0 <sup>ak</sup>	0,00	0,00	-	10,151 <sup>bf</sup>	0,000	ak. EE5 < PE5
	Classificações Positivas	104 <sup>al</sup>	52,50	5.460,00			al. EE5 > PE5	
	Empates	46 <sup>am</sup>					am. EE5 = PE5	
	Total	150						
SG1 (exp) - SG1 (perc)	Classificações Negativas	20 <sup>an</sup>	37,50	750,00	-8,314 <sup>bf</sup>	0,000	an. SG1 (exp) < SG1 (perc)	
	Classificações Positivas	108 <sup>ao</sup>	69,50	7.506,00			ao. SG1 (exp) > SG1 (perc)	
	Empates	22 <sup>ap</sup>					ap. SG1 (exp) = SG1 (perc)	
	Total	150						
SG2 (exp) - SG2 (perc)	Classificações Negativas	20 <sup>aq</sup>	22,00	440,00	-2,784 <sup>bf</sup>	0,000	aq. SG2 (exp) < SG2 (perc)	
	Classificações Positivas	34 <sup>ar</sup>	30,74	1.045,00			ar. SG2 (exp) > SG2 (perc)	
	Empates	96 <sup>as</sup>					as. SG2 (exp) = SG2 (perc)	
	Total	150						
SG3 (exp) - SG3 (perc)	Classificações Negativas	0 <sup>at</sup>	0,00	0,00	-8,835 <sup>bf</sup>	0,000	at. SG3 (exp) < SG3 (perc)	
	Classificações Positivas	97 <sup>au</sup>	49,00	4.753,00			au. SG3 (exp) > SG3 (perc)	
	Empates	53 <sup>av</sup>					av. SG3 (exp) = SG3 (perc)	
	Total	150						
SG4 (exp) - SG4 (perc)	Classificações Negativas	0 <sup>aw</sup>	0,00	0,00	-8,721 <sup>bf</sup>	0,000	aw. SG4 (exp) < SG4 (perc)	
	Classificações Positivas	77 <sup>ax</sup>	39,00	3.003,00			ax. SG4 (exp) > SG4 (perc)	
	Empates	73 <sup>ay</sup>					ay. SG4 (exp) = SG4 (perc)	
	Total	150						
TG1 (exp) - TG1 (perc)	Classificações Negativas	29 <sup>az</sup>	36,50	1.058,50	-1,650 <sup>bf</sup>	0,000	az. TG1 (exp) < TG1 (perc)	
	Classificações Positivas	43 <sup>ba</sup>	36,50	1.569,50			ba. TG1 (exp) > TG1 (perc)	
	Empates	78 <sup>bb</sup>					bb. TG1 (exp) = TG1 (perc)	
	Total	150						
TG2 (exp) - TG2	Classificações Negativas	0 <sup>bc</sup>	0,00	0,00	-8,996 <sup>bf</sup>	0,000	bc. TG2 (exp) < TG2 (perc)	

		<b>N</b>	<b>Posto médio</b>	<b>Soma de classificações</b>	<b>Z</b>	<b>Valor p</b>	<b>Legenda</b>
(perc)	Classificações Positivas	102 <sup>bd</sup>	51,50	5.253,00			bd. TG2 (exp) > TG2 (perc)
	Empates	48 <sup>be</sup>					be. TG2 (exp) = TG2 (perc)
	Total	150					

Nota 1: *bf* indica que o teste foi realizado com base em postos negativos e *bg*, com base em postos positivos.

Nota 2: *Expec* indica expectativa e *perc*, percepção.

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.