



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção - COEP
Campus João Monlevade



**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS ATRAVÉS DA APLICAÇÃO DO
MODELO SERVPERF EM UMA DISTRIBUIDORA DE LUBRIFICANTES DO
MÉDIO PIRACICABA**

FERNANDO MARTINS SOARES

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO MONLEVADE

Março de 2023



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção - COEP
Campus João Monlevade



FERNANDO MARTINS SOARES

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS ATRAVÉS DA APLICAÇÃO DO
MODELO SERVPERF EM UMA DISTRIBUIDORA DE LUBRIFICANTES DO
MÉDIO PIRACICABA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Ouro Preto, como exigência parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof^ª. MSc. Viviane da Silva Serafim Cota

JOÃO MONLEVADE

Março de 2023

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

S676a Soares, Fernando Martins.

Avaliação da qualidade de serviços através da aplicação do modelo Servperf em uma distribuidora de lubrificantes do Médio Piracicaba. [manuscrito] / Fernando Martins Soares. - 2023.

74 f.: il.: color., gráf., tab..

Orientadora: Profa. Ma. Viviane da Silva Serafim.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Administração de empresas - Serviços. 2. Empresas - Lubrificação e lubrificantes. 3. Prestação de serviços - Qualidade. 4. Satisfação do consumidor. 5. Serviços ao cliente - Avaliação. I. Serafim, Viviane da Silva. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.56

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6-2431



FOLHA DE APROVAÇÃO

Fernando Martins Soares

Avaliação da qualidade de serviços através da aplicação do modelo SERVPERF em uma distribuidora de lubrificantes do Médio Piracicaba

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Produção

Aprovada em 23 de Março de 2023, com a nota 9,0.

Membros da banca

Prof. MSc Viviane da Silva Serafim Cota - Orientadora - Universidade Federal de Ouro Preto
Prof. Dr^a Clarissa Barros da Cruz - Universidade Federal de Ouro Preto
Prof. Dr^a Eva Bessa Soares - Universidade Federal de Ouro Preto

Prof. MSc Viviane da Silva Serafim Cota, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 03/04/2023.



Documento assinado eletronicamente por **Viviane da Silva Serafim Cota**, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR, em 03/04/2023, às 20:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0503517** e o código CRC **E235B602**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu pai Alexandre e minha mãe Regiane por todo apoio e suporte nessa etapa da minha vida. Sou grato por todos os ensinamentos e conselhos. Agradeço a minha noiva, Lívia, por todo companheirismo e por sempre estar ao meu lado, me colocando pra cima em qualquer adversidade. Agradeço a prof.^a Viviane que deu todo apoio para o desenvolvimento do trabalho, sempre orientando da melhor forma possível. Agradeço a Deus por me conceder sabedoria. E por fim, agradeço a todos que participaram dessa etapa da minha vida.

RESUMO

Em mercados competitivos e em constantes mudanças, as organizações tem buscado cada vez mais mecanismos para alcançar a satisfação dos clientes, com o objetivo de obter a fidelidade desses consumidores. Sendo assim, é de extrema importância compreender as necessidades desses clientes e alcançar meios de avaliar o serviço prestado. O objetivo geral deste trabalho consiste em elaborar um plano de melhorias baseado na avaliação de desempenho da organização, através da aplicação de um questionário fundamentado no método SERVPERF em um estudo de caso em uma distribuidora. Essa metodologia proporciona um estudo do nível de satisfação dos clientes com foco no desempenho do serviço oferecido. Para alcançar esse objetivo, foi realizada a aplicação do questionário para 171 clientes da organização do presente estudo, sendo possível obter dados relevantes a respeito das cinco dimensões da qualidade: aspectos tangíveis, confiabilidade, empatia, segurança e prestação. As dimensões de segurança, empatia e prestação foram bem avaliadas, ficando com notas acima da média geral. Os quesitos confiabilidade e aspectos tangíveis tiveram notas abaixo da média geral, sendo identificadas como os pontos deficitários da empresa estudada. Essas dimensões foram o foco do plano de melhoria apresentado.

Palavras-Chave: Gestão de Serviços. Qualidade. Distribuidora. Satisfação dos Clientes. SERVPERF.

ABSTRACT

In competitive markets and constant changes, organizations have increasingly sought the mechanisms of achieving customer satisfaction, aiming to accomplish these consumers loyalty. Therefore, it is essential to understand the needs of these clients and achieve ways to evaluate the service provided. This work aims to elaborate an improvement plan based on the organization's performance evaluation by applying a questionnaire based on the SERVPERF method. This methodology provides a study of customer satisfaction levels focusing on the performance of the service offered. To achieve this objective, the questionnaire was applied to 171 clients of the organization of the present study. Thus, it was possible to obtain relevant data regarding the precise quality dimensions: tangible aspects, reliability, empathy, security, and promptness. The dimensions of safety, empathy, and punctuality were well evaluated, with notes above the overall average. Reliability and tangible aspects had notes below the overall average, being identified as the deficit points of the studied company. These dimensions were the focus of the improvement plan presented.

Key words: Service Management. Quality. Distributor. Clients satisfaction. SERVPERF.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1: Clientes ativos por região.....	20
Figura 2: Classificação dos serviços.....	24
Figura 3: Modelo dos 5 GAPS	26
Figura 4: Etapas do trabalho.....	32
Figura 5: Organograma da empresa.....	39
Figura 6: Fluxograma de vendas	40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Porte das organizações entrevistadas.....	43
Gráfico 2: Tempo em que a organização está inserida no mercado	43
Gráfico 3: Compras realizadas nos últimos 3 meses na Distribuidora	44
Gráfico 4: Tempo em que realiza compras na Distribuidora	45
Gráfico 5: Indicações da Distribuidora para outras empresas	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Exemplo do questionário SERVQUAL	28
Quadro 2: Método 5W2H	30
Quadro 3: Plano de melhorias	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Clientes ativos e inativos por região	19
Tabela 2: Tabela de distribuição normal.....	34
Tabela 3: Porte da Organização	42
Tabela 4: Dados gerais do questionário	47
Tabela 5: Resumo de cada dimensão	48
Tabela 6: Desempenho em relação aos aspectos tangíveis	49
Tabela 7: Desempenho em relação a confiabilidade.....	50
Tabela 8: Desempenho em relação a presteza	53
Tabela 9: Desempenho em relação a segurança	54
Tabela 10: Desempenho em relação a empatia.....	55
Tabela 11: Criticidade	57

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABAD	Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores
ABEPRO	Associação Brasileira de Engenharia de Produção
CD	Centro de Distribuição
CNT	Confederação Nacional de Transportes
NF	Nota Fiscal
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SERVPERF	<i>Service Perfomace</i> – Performance do Serviço
SERQUAL	<i>Service Quality</i> – Qualidade do Serviço
TARP	<i>Technical Assistance Research Institute</i>
WMS	<i>Warehouse Management System</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Justificativa	16
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo Geral.....	18
1.3 Contextualização do problema de pesquisa.....	18
1.4 Organização do Trabalho.....	20
2 REVISÃO DE LITERATURA	22
2.1 Setor de Atacado no Brasil	22
2.2 Gestão de Serviços	23
2.3 Qualidade em Serviços	24
2.4 Ferramentas da Gestão de Serviços.....	25
2.4.1 Modelo 5 Gap's.....	25
2.4.2 Modelo SERVQUAL.....	27
2.4.3 Modelo SERVPERF.....	29
2.5 Plano de Ação	29
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	31
3.1 Caracterização da pesquisa	31
3.2 Coleta de Dados	32
3.2.1 População da Pesquisa	32
3.2.2 Amostra	33
3.2.3 Coeficiente Alfa de Cronbach	35
4 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	38
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	42
5.1 Perfil dos clientes entrevistados.....	42
5.2 Relação dos clientes com a Distribuidora.....	44
5.3 Aplicação do Modelo SERVPERF	46
5.4 Dimensões da Qualidade a partir do SERVPERF	48
5.4.1 Aspectos Tangíveis.....	49
5.4.2 Confiabilidade.....	50
5.4.3 Presteza.....	53

5.4.4 Segurança	54
5.4.5 Empatia	55
5.5 Proposta de Melhoria.....	56
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
APÊNDICE A.....	70
APÊNDICE B.....	71
APÊNDICE C.....	72
TERMO DE RESPONSABILIDADE	73

1 INTRODUÇÃO

Para Pieri (2018), em mercados competitivos e em constantes mudanças, as organizações têm buscado mecanismos para atender as necessidades dos clientes, a fim de se manterem competitivas. Hill e Jones (2011), afirmam que uma empresa constrói vantagem competitiva quando concilia quatro fatores: inovação, eficiência, qualidade e capacidade de responder ao cliente. “Já não basta simplesmente satisfazer clientes, é preciso encantá-los” (KOTLER, 2000, p.55). Ainda de acordo com Kotler, a satisfação consiste na sensação de contentamento ou desapontamento, que é resultante da comparação entre percepção e expectativas do comprador. Para Campos (2014), um produto de qualidade é aquele que atende, de maneira acessível, segura e no tempo hábil as necessidades do cliente.

“Um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais a medida a que a empresa lança produtos, fala bem da empresa e de seus produtos” (KOTLER e KELLER, 2006, p.144). Desta forma, observa-se que a fidelização é essencial para a sobrevivência da organização. Assim, Bogmann (2001), define o cliente fiel como aquele que sempre retorna para novas aquisições, por estar satisfeito com o serviço. E corroborando neste sentido, Moraes (2018), afirma sobre as vantagens da fidelização, trazendo benefícios para a organização. Segundo o autor, um cliente fiel realiza compras recorrentes, cria o hábito de indicações da organização para outros possíveis clientes, além de aumentar o valor gasto em cada aquisição.

Em pesquisa realizada pela Bain & Company no ano de 2001, estima-se que um aumento de 5% na retenção de clientes, pode aumentar a lucratividade de uma empresa em 25%. “Pesquisas empíricas revelam que o custo de atrair um novo consumidor é cinco vezes maior do que o custo de manter um consumidor fiel” (MAGALHÃES, 2006, p.78).

Em contrapartida, o estudo realizado no ano de 1986 por um instituto dos Estados Unidos, *Technical Assistance Research Institute* – (TARP), que em português significa Instituto de Pesquisa de Assistência Técnica, mostra que um consumidor descontente divulga, em média, para outras nove pessoas suas experiências negativas. Ainda de acordo com esse estudo, devido ao serviço mal prestado, as organizações perdem de dez a quinze por cento do volume anual de vendas.

Sendo assim, Rangel (1995), afirma que a qualidade focalizada na satisfação do cliente é um conceito estratégico que as empresas têm que introduzir para reter os atuais clientes e conquistar novas fatias de mercado. Para isso, entende-se que a satisfação do cliente deve ser uma ação estratégica da diretoria da organização. Portanto, é necessário obter a excelência na

qualidade do serviço prestado, alcançando, dessa forma, o sucesso da empresa e o bom desempenho nas vendas.

Dessa forma, dentro deste contexto, tem-se uma distribuidora de lubrificantes e filtros, de médio porte, com mais de 15 anos de mercado, que está situada na região do Médio Piracicaba em Minas Gerais. De acordo com o dono da empresa, tem a necessidade de medir a satisfação dos clientes. Através de uma conversa preliminar realizada pelo autor do presente estudo, com dois funcionários, um do nível estratégico e outro do nível tático da organização, foi notificada a preocupação quanto à fidelização de clientes. Essa preocupação se deve, segundo o proprietário, devido ao aumento do número de consumidores inativos. Porém, diante disso, foi informado que a organização não utiliza metodologias ou ferramentas para captar a satisfação dos consumidores.

Partindo então da realidade apresentada, o presente trabalho busca aplicar um questionário baseado no *Service Perfomace*, que em português significa Performance do Serviço – SERVPERF. O intuito do trabalho é avaliar a qualidade percebida pelos clientes com relação ao serviço prestado pela Distribuidora. Sendo assim, o trabalho visa responder a seguinte pergunta norteadora: *Quais os benefícios a utilização da metodologia SERVPERF pode oferecer na fidelização de clientes para uma empresa Distribuidora de Lubrificantes e Filtros?*

1.1 Justificativa

Segundo Quintino (2021), o setor de serviços tem um papel extremamente relevante no país, devido ao fato de representar 70% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. Os distribuidores estão incluídos na esfera supracitada. Valverde (2022), afirma que em Minas Gerais, no ano de 2021, os distribuidores apresentaram uma receita de 5,1% da receita do setor em nível nacional.

A empresa do presente estudo, está no ramo automotivo, distribuindo óleos e filtros que são de extrema importância para veículos leves e pesados. Dados disponibilizados pela Confederação Nacional de Transportes (CNT), em 2020, a frota do país chegou a 107,2 milhões de veículos, sendo que na região Sudeste estão 48,2%, isto é, aproximadamente 51,6 milhões de veículos.

É de suma importância realizar estudos nos meios citados, dada a valia do setor de serviços para o Brasil e a relevância da frota existente no Sudeste. Tsang (2012), afirma que a qualidade do prestador de serviços é um assunto bastante questionado e debatido no meio acadêmico e empresarial. Para Lovelock e Wright (2001), as organizações tem utilizado a

pesquisa para determinar necessidades e desejos dos clientes, com objetivo de entregar o que eles almejam, trazendo assim a satisfação.

Aquino, Jeronimo e Melo (2015), discorrem que é imprescindível empresas prestadoras de serviços terem como foco das suas estratégias a busca em superar as expectativas dos clientes. A importância dessas estratégias não se difere no ramo do atacado distribuidor. Para Santos (2019), os distribuidores precisam realizar esforços para oferecer uma gama de produtos que vão atender as necessidades dos clientes por um bom preço, qualidade e em prazos de entrega aceitável.

Diante da relevância do mercado em que a organização do presente estudo está inserida e ao se relacionar com qualidade no serviço, torna-se essencial para a sobrevivência no mercado compreender as necessidades dos clientes. Para a distribuidora da pesquisa em estudo, o presente trabalho se julga necessário devido à ausência da utilização de um instrumento que mensure a qualidade do serviço prestado. Em linhas gerais, o único parâmetro para avaliar a satisfação do cliente atualmente em uso pela organização, é verificar se a mesma consegue entregar os produtos em 48 horas. Parâmetro este analisado individualmente que não garante a satisfação do cliente sob a ótica de outros parâmetros que até mesmo a organização desconhece no momento pela falta de um método de avaliação estruturado.

A proximidade do pesquisador com a organização, por ser um colaborador, é um fator determinante para a escolha do tema, visto que foi possível presenciar a falta de um mecanismo para avaliar a percepção do cliente frente ao serviço prestado. Através da pesquisa, o autor, tem como proveito os ganhos acadêmicos, aprendizados na área de qualidade e serviços com a aplicabilidade de uma ferramenta de gestão de serviços na prática, além de benefícios profissionais. Para a organização, o presente trabalho tem como benefícios a avaliação da qualidade do serviço prestado por ela, podendo identificar pontos deficitários e com base nisso, implementar melhorias, trazendo como possíveis ganhos a fidelização de clientes e por consequência o aumento da receita.

Ademais, a pesquisa proposta aborda uma das áreas da Engenharia de Produção, a qualidade em serviços, especificamente uma subárea da Gestão da Qualidade, conforme consta na divisão proposta pela Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO). E no contexto do presente trabalho, será possível aplicar ferramentas voltadas para a qualidade nos serviços que permitirá medir a satisfação dos clientes em um contexto organizacional.

1.2 Objetivos

Nesta seção serão apresentados o objetivo geral deste trabalho e os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em elaborar uma proposta de melhoria com base nos dados obtidos através da aplicação de um questionário baseado na metodologia SERPERV em uma empresa distribuidora de óleos e filtros, situada na região do Médio Piracicaba em Minas Gerais para melhorar a fidelização dos clientes da distribuidora.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral do presente estudo, será necessário realizar os seguintes objetivos específicos:

- Compreender a realidade da organização;
- Definir o público alvo da pesquisa e elaborar o questionário SERVPERF para a organização do presente estudo;
- Aplicar o questionário e analisar os dados;
- Desenvolver um plano de melhoria com foco nos pontos deficitários;
- Propor o plano de melhoria para a organização.

1.3 Contextualização do problema de pesquisa

De acordo com Costa, Santana e Trigo (2015), os clientes estão mais exigentes, seletivos e com um elevado nível de expectativas em relação ao atendimento. Essa realidade se mantém quando os clientes são outras organizações, como no caso das distribuidoras. Em linhas gerais, “entende-se por distribuidor todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso comercial” (KOTLER, 1998, p. 516). Ou seja, um distribuidor realiza a compra dos produtos diretamente na fábrica, para revendê-los para o varejo ou para o consumo de organizações.

Coughlan *et al.* (2002), afirmam que os distribuidores e atacados, são aqueles que não vendem produtos aos consumidores finais. Essas organizações têm como característica, vender seus produtos para outras empresas. Portanto, as organizações que trabalham no atacado, necessitam atender a demanda dos seus clientes da melhor maneira possível, considerando que os produtos vendidos, serão comercializados ou utilizados pela empresa que o comprou.

Sendo assim, dada as importâncias de satisfazer os clientes de uma empresa distribuidora, é importante ressaltar que, de acordo com Vavra (1993), cerca de 95% dos clientes insatisfeitos não reclamam, apenas deixam de comprar. O autor ainda afirma que um cliente insatisfeito costuma divulgar para outros treze a sua insatisfação, enquanto um satisfeito

influencia cinco. Para Kotler (2002), conquistar novos clientes custa de cinco a sete vezes mais do que manter os que já possui. Dessa forma, o esforço na retenção de clientes, é um esforço que garante o aumento das vendas e uma redução de despesas. Portanto, alcançar essa fidelidade dos clientes da organização do presente estudo é de extrema importância.

A distribuidora de lubrificantes e filtros do presente estudo, com sede na cidade de João Monlevade, atende 5660 organizações de aproximadamente 350 municípios no estado de Minas Gerais. Os clientes estão situados nas regiões do Médio Piracicaba, Região Metropolitana de Belo Horizonte, Zona da Mata, Sul de Minas, Vale do Rio Doce e Central Mineira.

Através de uma reunião de alinhamento, foi disponibilizada para o autor do estudo, a base de dados do segundo trimestre do ano de 2022, contendo todos os clientes, ativos e inativos, por região, da organização. Conforme informado pelo gerente comercial, a organização considera ativos os consumidores que realizaram compra nos últimos três meses. Os inativos são aqueles em que a última compra ultrapassa três meses. Os números são mostrados na Tabela 1:

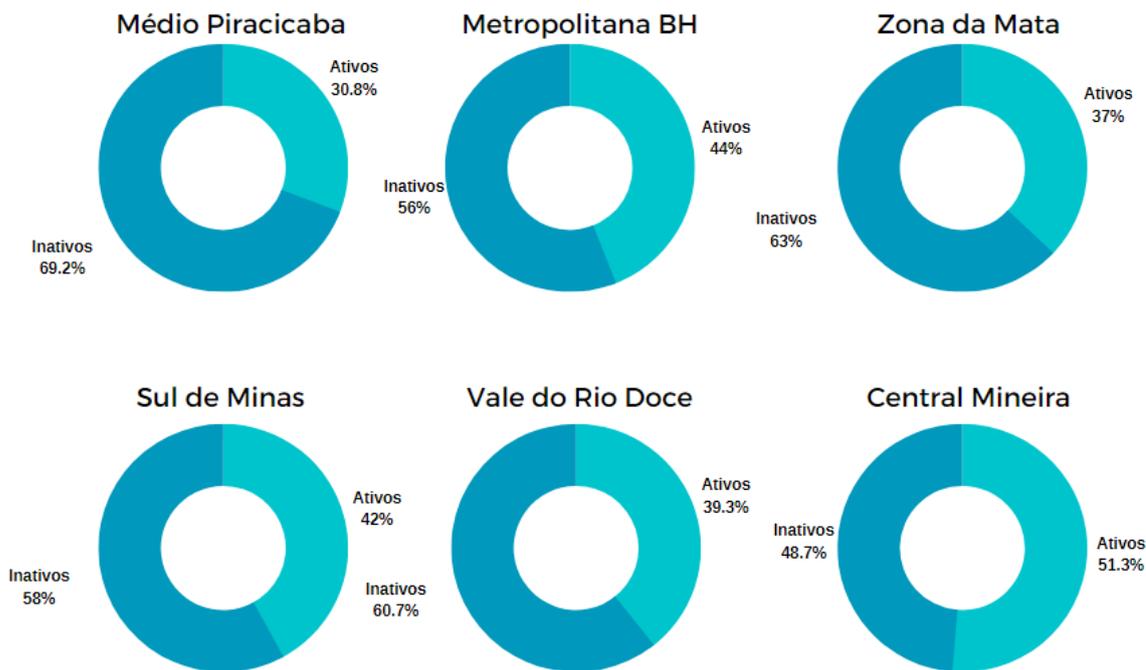
Tabela 1: Clientes ativos e inativos por região

Regiões	Clientes Ativos	Clientes Inativos
Médio Piracicaba	280	630
Metropolitana de BH	840	1070
Zona da Mata	400	680
Sul de Minas	340	470
Vale do Rio Doce	220	340
Central Mineira	200	190
Total	2280	3380

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados disponibilizados pela organização (2022).

Com base na Tabela 1, foi elaborada a Figura 1, que é o conjunto de gráficos de cada região atendida pela organização do presente estudo.

Figura 1: Clientes ativos por região



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados disponibilizados pela organização (2022).

Como visto na Figura 1, tem-se a porcentagem de clientes ativos e inativos em relação ao total de clientes da região. É possível verificar que as Regiões Metropolitana de Belo Horizonte e a Central Mineira apresentam as maiores porcentagens, 44% e 51,3% respectivamente. Em contrapartida, a Região do Médio Piracicaba possui a menor porcentagem de clientes ativos, 30,8%. Devido a esses dados e a importância de alcançar a satisfação do cliente, fidelizando-os, o presente trabalho visa aplicar o SERVPERF para os clientes da região do Médio Piracicaba, região com menor porcentagem de clientes ativos. Após o levantamento dos dados, será elaborado um plano de ação a fim de fidelizar e, conseqüentemente, aumentar a quantidade dos clientes ativos.

1.4 Organização do Trabalho

O capítulo 1 busca abordar a importância de satisfazer as necessidades dos clientes, identificando, dessa forma, a necessidade de utilizar mecanismos que possam medir a qualidade do serviço prestado. Partindo desse pressuposto, foi definido os objetivos e justificativas dentro de um contexto de uma Distribuidora, para que se possa avaliar a qualidade do serviço prestado por essa organização.

O capítulo 2 tem a finalidade de tratar do mesmo assunto, partindo de outras perspectivas, identificando na literatura abordagens de outros autores sobre os temas correlacionados com o trabalho em questão. Esse capítulo possui como função enriquecer o trabalho, além de trazer embasamento teórico.

No capítulo 3, é conceituado a respeito da abordagem relacionada com a estruturação do trabalho, levando em consideração a aplicação da pesquisa, como é classificada e metodologia utilizada. É informado nesse capítulo sobre a coleta de dados, além de definir a população da pesquisa e sua amostra.

O capítulo 4 tem como objetivo levantar aspectos sobre a organização do presente estudo, como o organograma empresarial e o fluxograma da atividade de vendas. Essas informações auxiliam o leitor a entender um pouco mais sobre a Distribuidora, podendo identificar como funciona o processo de vendas de uma organização desse ramo.

O capítulo 5 tem como finalidade mostrar os resultados obtidos durante a elaboração do trabalho. Os dados obtidos através do questionário estão representados em gráficos e tabelas, seguidos de uma análise de cada item. Nessa seção, também contém o plano de melhorias sugeridos para a organização, considerando os pontos deficitários que foram identificados através da aplicação do questionário.

O capítulo 6 contém as conclusões finais do estudo realizado, além de sugestões para trabalhos futuros. Esse capítulo responde à pergunta norteadora apresentada na introdução do estudo, abordando os benefícios da utilização de uma métrica para avaliar a qualidade do serviço prestado.

O capítulo 7 expõe as referências bibliográficas que serviram de embasamento para a realização do presente estudo. As referências apresentadas, permitem que o leitor consiga identificar de onde vieram as publicações dos autores citados no trabalho, proporcionando o acesso a fonte de onde foram extraídas as informações.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesse tópico, será apresentada a revisão de literatura para realizar o desenvolvimento e conclusões da presente pesquisa.

2.1 Setor de Atacado no Brasil

De acordo com Kotler (2000), o atacado inclui todas as atividades que estão relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que compra com objetivo de revenda ou uso comercial. Para Bertaglia (2009), os atacadistas são empresas intermediárias, tendo como objetivo a venda para varejistas, usuários comerciais e indústrias. Essas organizações servem como agente de compra e venda em grandes volumes, para repasse aos clientes. Sendo assim, existem diferenças entre atacado e varejo que vale ser ressaltado:

Os atacadistas (também denominados distribuidores), diferem dos varejistas em vários aspectos. Em primeiro lugar, dão menor importância a promoções, ao ambiente e a localização porque estão lidando com clientes empresariais e não consumidores finais. Em segundo, as transações no atacado são geralmente maiores que aquelas realizadas no varejo, e em geral os atacadistas cobrem uma área maior de comércio que os varejistas (KOTLER, 2000, p.553).

Cobra (1992), também discorre sobre essas diferenças. Para o autor, o que difere os atacadistas e varejistas são as formas de comercialização que cada um emprega, devido ao fato de que nenhum deles tem participação na fabricação dos produtos e/ou serviços. Em ambos os casos, as suas atividades primárias são as vendas, se diferenciando em mercados, volume de compras, métodos de operações e custos de mercadoria. Devido a essas peculiaridades do atacado, Kotler (2000), afirma que as empresas atacadistas são utilizadas por sua eficiência em alguns atributos, como por exemplo:

- Armazenagem: Por ter a necessidade de manter estoques, faz com que os custos de estoque e riscos sejam reduzidos para os clientes;
- Vendas: As empresas atacadistas possuem força de venda, auxiliando os fabricantes a alcançar pequenos clientes, a um baixo custo;
- Transporte: Oferecem uma entrega mais rápida aos clientes. Comparando com os fabricantes, as organizações atacadistas estão mais próximas dos clientes.
- Quebra de lote de compra: As empresas do atacado reduzem os custos para os seus clientes devido ao fato da compra em grandes lotes e revenda em lotes menores.

Dado os atributos, é importante ressaltar os produtos e serviços do setor. Kotler (2000), afirma que o produto dos atacadistas é o sortimento. Ou seja, o portfólio dessas empresas necessita ser vasto e precisa de estoque suficiente para a pronta entrega, de forma a atender todas as necessidades dos clientes. A combinação de atributos e serviços realizados com eficiência pode trazer ganhos para as organizações.

Bertaglia (2009), pontua que, nos últimos anos, as empresas atacadistas evoluíram de maneira significativa. Um estudo realizado pela Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD), registrou para o setor atacadista distribuidor um crescimento de 7,1% no ano de 2021. Devido a importância do setor no país e aos crescimentos, a concorrência vem aumentando, tornando essencial a realização da avaliação da qualidade do serviço prestado.

2.2 Gestão de Serviços

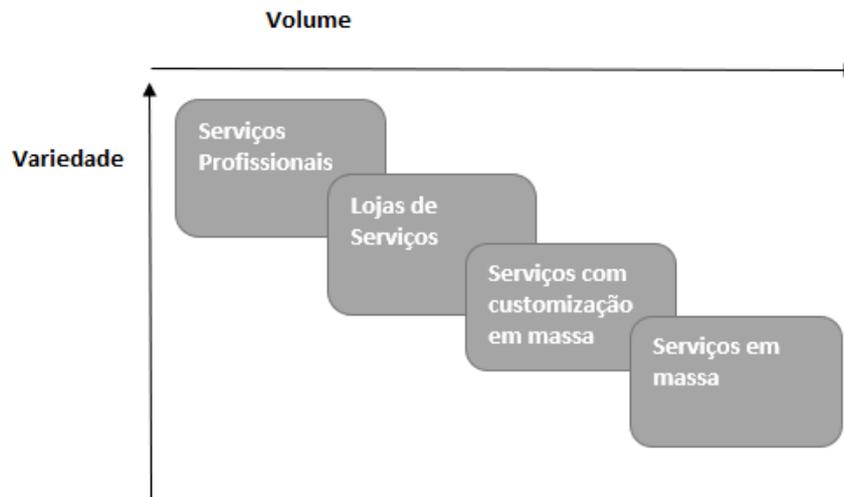
“Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto” (KOTLER, 2000, p.448). O serviço “é o modo como a organização gostaria de ter seus serviços percebidos por seus clientes, funcionários, acionistas e financeiros; em outras palavras, o conceito de serviço é a proposição do negócio” (JOHNSTON e CLARK, 2002, p.55).

Um ponto abordado na literatura sobre os serviços é a diferenciação com relação aos bens tangíveis. Mangini, Urdan e Santos (2017), discorrem que essa diferença é observada em seus conceitos, como são consumidos e forma de produção. Dessa forma, Hoffman *et al.* (2010), aponta como as principais características dos serviços: Percibilidade, intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade. Gorni Neto (2019), afirma sobre essas características:

- Intangibilidade: Os serviços não podem ser vistos e nem testados antes de serem consumidos;
- Inseparabilidade: O consumidor é parte do produto, isso faz com que os serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo;
- Heterogeneidade: Não existe um padrão. Um serviço é distinto do outro, fazendo com que cada atendimento ao cliente seja único.
- Percibilidade: Para o autor, um serviço não pode ser estocado para uso ou venda posterior.

Uma classificação presente na literatura é a divisão dos serviços com base na variedade e volume de vendas, como pode ser visto na Figura 2 **Error! Reference source not found.:**

Figura 2: Classificação dos serviços



Fonte: Slack, Brandon Jones e Johnston (2018, p.208).

Os serviços profissionais são aqueles com um baixo número de clientes atendidos, porém com grande customização, (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014). Em contra partida, Correa e Gianesi (2019), afirmam que os serviços de massa existem pouca personalização e um alto grau de padronização. Os autores ainda discorrem sobre as lojas de serviços. Estão localizadas entre os profissionais e os serviços de massa, em que o cliente tem certo grau de contato com a organização em que está adquirindo o serviço. Por fim, sugeriram os serviços de customização em massa, onde ocorrem os serviços em massa e customizados.

2.3 Qualidade em Serviços

Diversos autores comentam sobre a qualidade em serviços. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), o cliente avalia a qualidade do serviço através do fornecimento do mesmo. Quando as expectativas são alcançadas, a qualidade percebida é sinalizada como excepcional. Abbas e Possamai (2008), afirmam que o cliente consome todos os atributos de uma prestação de serviços após experimentar um serviço. Esses atributos podem ser acertos, falhas, pontos que não foram bem atendidos, desempenho de resposta da equipe, o tratamento durante o atendimento, dentre outros. Esses atributos identificados são comparados com as expectativas.

A comparação é um evento importante que acontece logo após a venda. O resultado dessa comparação (expectativa \times realidade) é o foco principal das empresas prestadoras de serviços, (PARASURAMAN, BERRY; ZEITHAML, 1985). Existem alguns fatores que são capazes de influenciar nas expectativas do cliente:

Comunicação boca a boca – são as recomendações que os clientes recebem de terceiros que já experimentaram o serviço. Devido à impossibilidade de experimentar um serviço, diversos clientes se baseiam em recomendações.

Experiência anterior – Clientes de um restaurante podem ser bastante exigentes em relação ao sabor da comida, se sua experiência anterior induzir a tal expectativa, ao mesmo tempo que podem ser bastante tolerantes em relação ao tempo de atendimento, se em ocasiões passadas os pratos demorarem para ser servidos.

Necessidades/desejos pessoais – É o principal formador das expectativas dos clientes, uma vez que os clientes procuram serviços que possam atender suas necessidades e desejos (CORREA e GIANESI,2019, p.94).

Para medir essa qualidade nos serviços, é importante a utilização de ferramentas presentes na literatura, que serão descritas a seguir.

2.4 Ferramentas da Gestão de Serviços

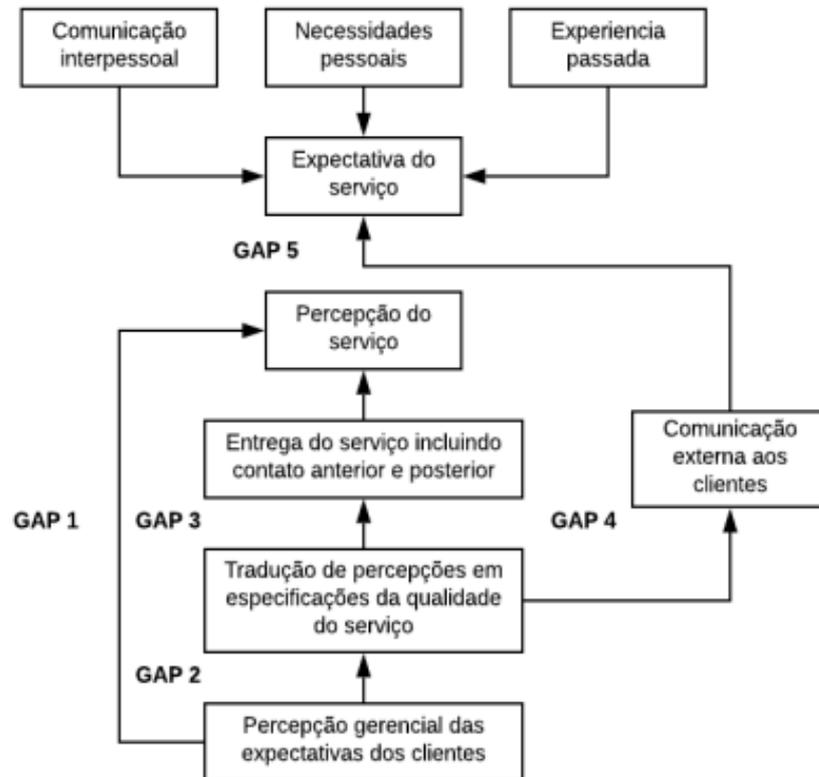
Nesta seção, serão apresentados modelos presentes na literatura, de avaliação da qualidade nos serviços.

2.4.1 Modelo 5 Gap's

Segundo Johnston (1995), Parasuraman, Zeithaml e Berry, começaram os estudos sobre a qualidade no serviço em 1983. Como resultados dos constantes estudos realizados, foram identificadas cinco dimensões da qualidade: tangíveis (equipamentos, facilidades físicas), confiabilidade (executar o serviço prometido de maneira assertiva), presteza (rapidez dos colaboradores), capacitação (conhecimento, habilidade e cortesia dos funcionários) e empatia (atenção dada aos clientes).

Além disso, a partir destas pesquisas, foi criado o Modelo de Qualidade em Serviços, que também é conhecido como Modelo das Lacunas. O nome é pelo fato de o modelo identificar divergências entre o serviço oferecido e a qualidade esperada pelo cliente, obtendo, assim, problemas na percepção de qualidade, Toledo (2013). Essas lacunas ou *gaps*, podem ser identificados na Figura 3:

Figura 3: Modelo dos 5 GAPS



Fonte: PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (1985, p.44)

Como pode ser visto na Figura 3, existem 5 gaps. É importante ressaltar que de acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985):

- GAP 1: É a lacuna entre as verdadeiras expectativas do consumidor e a percepção dessas expectativas pelos gerentes. Esse gap, tem impacto sobre a avaliação que os consumidores fazem sobre a qualidade do serviço.
- GAP 2: Lacuna entre a percepção que os gerentes têm acerca das expectativas do usuário e a tradução dessa percepção em especificações para atender as expectativas dos clientes.
- GAP 3: Lacuna entre as especificações e o serviço efetivamente fornecido ao usuário. Entende-se como a falha na prestação do serviço ou na entrega do produto.
- GAP 4: Lacuna entre o serviço prestado e a comunicação externa. Pode ser interpretado como a falha entre as promessas feitas pela empresa com o serviço prestado por ela.

- GAP 5: Lacuna entre o serviço prestado e o serviço percebido. Esse gap entende-se quando o cliente cria uma expectativa alta com o serviço, porém a sua experiência não ocorre como o esperado.

2.4.2 Modelo SERVQUAL

A partir dos estudos iniciais do modelo dos 5 GAPS, desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry em 1985, a SERVQUAL é uma ferramenta que analisa a qualidade percebida pelo cliente em comparação as suas expectativas. Oliveira e Rocha (2002), concordam que o método é utilizado para mensurar a percepção da qualidade em serviços, através da utilização de um escopo comparativo entre expectativas e percepções, sendo possível adaptá-los dentro de cada contexto e necessidade do pesquisador.

Utilizando as cinco dimensões identificadas pelos criadores do modelo dos 5 gaps, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), afirmam que o modelo é composto por duas partes. Primeiramente é realizado 22 afirmações referente a expectativa dos serviços e após isso, é feito novamente 22 afirmações, porém relacionadas a percepção que obtiveram com a utilização do serviço. Por meio de uma escala *Likert*, os clientes indicam o quanto concordam com as afirmações apresentadas em uma escala de 1 a 7, sendo 1 discordância total e 7 concordâncias total. Através do Quadro 1, é possível verificar um questionário SERVQUAL. De acordo com Balasubramanian (2012), a escala *Likert* é a mais popular forma de mensuração de atitudes. Essas atitudes são pontos de vista positivos ou negativos em que vai tentar determinar o que o respondente acredita, percebe ou sente.

Quadro 1: Exemplo do questionário SERVQUAL

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

Fonte: Salomi, Miguel, Abackerli (2005, p.282)

Sendo assim, Maia, Salazar e Ramos (2007), afirmam que a qualidade (Q) pode ser encontrada através do $Q = P - E$, sendo (P) as percepções dos clientes e (E) as expectativas. Quando E é maior que P, resulta em um Q negativo, ou seja, a qualidade percebida é inferior as expectativas. Dessa forma, a organização do estudo deve buscar melhorias nos pontos deficitários, buscando obter o $Q = 0$ ou superior. De acordo com Gronroos (2003), calcular as classificações obtidas nas escalas individuais é mais importante do que o cálculo da classificação geral.

2.4.3 Modelo SERVPERF

O método SERVPERF, é idêntico à escala SERVQUAL, porém sem as questões destinadas às expectativas (SOUTO e CORREIA NETO, 2017). Desenvolvido por Cronin e Taylor (1992), o método SERVPERF proporciona um estudo do nível de satisfação dos clientes com foco no desempenho do serviço oferecidos e não com relação a qualidade percebida, ou seja, é um método focado na performance e desempenho.

O SERVPERF pode ser visualizado na Quadro 1, disponibilizado no tópico anterior, considerando apenas a coluna de desempenho (D). É realizado com 22 afirmações a respeito do desempenho do serviço, através de uma escala *Likert* de de 1 a 7, sendo que (1) é “discordo totalmente” e (7) “concordo totalmente”.

As diferenças entre SERVQUAL e SERVPERF são bastante discutidas na literatura. Salomi, Miguel e Abackerli (2005), realizaram um comparativo entre as duas ferramentas. Como conclusão do estudo, foi constatado que o SERVPERF possui maior confiabilidade e tem vantagens com relação a redução de perguntas respondidas pelos entrevistados, simplificando a pesquisa e evitando desmotivação. Por fim, com relação a validade, não existem diferenças significativa por intervalos de 95% de confiança entre as escalas.

O método SERVPERF, pode ser expresso por $Q_i = D_i$, sendo que:

Q_i = Avaliação da qualidade do serviço em relação a característica i ;

D_i = É o valor de percepção de desempenho para a característica i do serviço.

Sendo assim, o presente estudo terá como base o questionário SERVPERF para levantar dados da qualidade do serviço prestado a fim de elaborar um plano de melhorias para a organização da pesquisa.

2.5 Plano de Ação

Paula (2016), discorre sobre o plano de ação sendo um documento utilizado para realizar o planejamento de trabalho necessário para alcançar um resultado ou solucionar problemas. Para Barbosa e Brondani (2005), é recomendada a utilização do 5W2H, sendo considerado um modelo fundamental para colocar em prática um plano de ação. De acordo com Araújo (2017), a ferramenta do 5W2H auxilia a tomada de decisão para quem anseia a criação de um plano de ação de melhorias, constituindo um modelo de estruturação elaborada, planejada e precisa. No Quadro 2 pode-se observar o funcionamento.

Quadro 2: Método 5W2H

	Termos	Tradução	Ação
5W	<i>What</i>	O quê	O que será realizado?
	<i>When</i>	Quando	Quando vai ser realizado?
	<i>Why</i>	Por quê	Por quê será realizado?
	<i>Where</i>	Onde	Onde será desenvolvido?
	<i>Who</i>	Quem	Quem é o responsável?
2H	<i>How</i>	Como	Como será feito?
	<i>How Much</i>	Quanto	Quanto custará?

Fonte: Adaptado de Lucinda (2016).

Como pode ser visto no Quadro 2, para a aplicação da ferramenta, são realizadas sete perguntas. Através das respostas obtidas, será estruturado as ideias do plano de ação para a resolução dos problemas.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Nesta seção de metodologia de pesquisa, serão apresentados os aspectos relevantes no presente estudo.

3.1 Caracterização da pesquisa

Existem diversas formas de classificar uma pesquisa científica, sendo considerado alguns aspectos: Natureza, objetivo, abordagem e método. Segundo Gil (2010), a pesquisa pode ser definida como um processo formal, sendo realizada mediante conhecimentos acessíveis e com a utilização de métodos de investigação que envolvem diversas etapas.

Sendo assim, o presente trabalho, quanto a natureza, pode ser classificado como uma pesquisa aplicada. Para Marconi e Lakatos (2017), essa pesquisa se caracteriza-se pelo seu interesse prático, ou seja, os resultados aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade. Dessa forma, a pesquisa aplicada se enquadra no trabalho, que tem como objetivo realizar a aplicação do SERVPERF, a fim de avaliar a qualidade percebida e criar um plano de ação para alcançar a satisfação.

Com relação ao objetivo, a pesquisa pode ser classificada com exploratória, devido ao fato de explorar um problema real que a organização está enfrentando. De acordo com Gil (2010), esses tipos de pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de torna-lo mais explícito ou construir hipóteses a partir deles.

O trabalho, quanto a abordagem, pode ser classificado como mista. De acordo com Sampieri, Collado e Lúcio (2006): as abordagens podem ser:

Qualitativo: Utiliza coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aperfeiçoar questões de pesquisa e pode ou não provar hipóteses em seu processo de interpretação.

Quantitativo: usa coleta de dados para testar hipóteses com base na medição numérica e na análise estatística para estabelecer padrões de comportamento (SAMPIERI; COLLADO; LÚCIO, p.5, 2006).

Ao analisar a abordagem qualitativa e quantitativa, a pesquisa do presente estudo pode ser classificada com mista. Creswell (2010), afirma sobre o método misto como uma abordagem que mescla os métodos qualitativos e quantitativos. Sendo assim, ele preconiza dados precisos e a compreensão aprofundada desses dados.

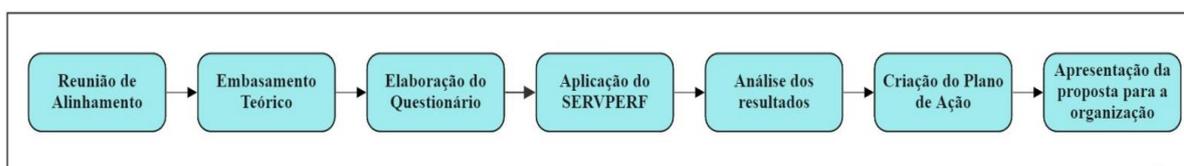
Por fim, pode-se dizer que o trabalho é um estudo de caso, por se levantar informações verdadeiras e realistas, que serão tratadas a fim de solucionar os problemas identificados na organização.

Em geral, os estudos de casos, representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2005, p.19).

3.2 Coleta de Dados

Para a realização do presente estudo, se julgou necessário dividir em etapas, a fim de entender a situação da organização com relação ao serviço prestado. A seguir, a Figura 4 está representada a estrutura da pesquisa.

Figura 4: Etapas do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Como visto na Figura 4, foi necessário realizar reuniões de alinhamento com funcionários da Distribuidora em questão, com o objetivo de entender e conhecer sobre a organização, devido ao autor ser um colaborador, essas reuniões foram facilitadas. Foram realizadas reuniões de alinhamento com o proprietário e o gerente comercial. Todos os entrevistados estavam cientes da pesquisa e concordaram com o presente estudo, julgando-o necessário para a organização.

3.2.1 População da Pesquisa

Devido ao critério de menor porcentagem de clientes ativos comparado ao total da região, conforme exposto na seção 1.3, este trabalho focará apenas em compreender os clientes ativos situados na região do Médio Piracicaba. As cidades são: João Monlevade, Itabira, Bela Vista de Minas, Nova Era, Rio Piracicaba, Santa Bárbara, São Domingos do Prata, São Gonçalo e Alvinópolis. O gerente comercial da organização do presente estudo, disponibilizou a carteira de clientes destas cidades, em que contém no total, 280 clientes ativos. Sendo assim, a população da pesquisa se refere a essa quantidade.

3.2.2 Amostra

De acordo com Agranonik e Hirakata (2011, p. 383), “o motivo de se calcular o tamanho da amostra é garantir uma determinada precisão na estimativa que será obtida”. Tem-se a necessidade de determinar um tamanho mínimo da amostra para que a pesquisa tenha relevância.

Dessa forma, foi utilizada a fórmula exibida na Equação 1 para calcular o tamanho da amostra de uma população já conhecida. A escolha dessa fórmula é justificada pelo fato de possuir a margem de erro, além de utilizar um valor tabelado para o nível de confiança desejado, alcançando assim, um tamanho de amostra satisfatório (MATTAR, 2014, p.232):

$$n = \frac{N.Z^2.P.Q}{P.Q.Z^2 + (N - 1).e^2} \quad (1)$$

Onde:

n = Número de Indivíduos da Amostra

N = Tamanho da população finita

Z^2 = Valor crítico para o grau de confiança desejado

P = Proporção de resultados favoráveis da variação na população

Q = Proporção de resultados desfavoráveis na população ($Q = 1 - P$)

e = Margem de erro ou erro máximo de estimativa.

No presente trabalho, os valores de P e Q são desconhecidos. Dessa forma, de acordo com Mattar (2014), pode-se utilizar o valor de 0,5 para P e Q , quando os mesmos são desconhecidos. O motivo da utilização de 0,5 é devido ao fato de ser uma população heterogênea, sendo considerado: 50% favorável e 50% desfavorável. O valor de Z pode ser encontrado na tabela de distribuição normal, sendo o valor de $Z = 1,96$ para nível de confiança de 95% que será utilizado na pesquisa em questão. Esse valor pode ser encontrado na Tabela 2:

Tabela 2: Tabela de distribuição normal

Zo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0,0	0.0000	0.0040	0.0080	0.0120	0.0160	0.0199	0.0239	0.0279	0.0319	0.0359
0,1	0.0398	0.0438	0.0478	0.0517	0.0557	0.0596	0.0636	0.0675	0.0714	0.0753
0,2	0.0793	0.0832	0.0871	0.0910	0.0948	0.0987	0.1026	0.1064	0.1103	0.1141
0,3	0.1179	0.1217	0.1255	0.1293	0.1331	0.1368	0.1406	0.1443	0.1480	0.1517
0,4	0.1554	0.1591	0.1628	0.1664	0.1700	0.1736	0.1772	0.1808	0.1844	0.1879
0,5	0.1915	0.1950	0.1985	0.2019	0.2054	0.2088	0.2123	0.2157	0.2190	0.2224
0,6	0.2257	0.2291	0.2324	0.2357	0.2389	0.2422	0.2454	0.2486	0.2517	0.2549
0,7	0.2580	0.2611	0.2642	0.2673	0.2704	0.2734	0.2764	0.2794	0.2823	0.2852
0,8	0.2881	0.2910	0.2939	0.2967	0.2995	0.3023	0.3051	0.3078	0.3106	0.3133
0,9	0.3159	0.3186	0.3212	0.3238	0.3264	0.3289	0.3315	0.3340	0.3365	0.3389
1,0	0.3413	0.3438	0.3461	0.3485	0.3508	0.3531	0.3554	0.3577	0.3599	0.3621
1,1	0.3643	0.3665	0.3686	0.3708	0.3729	0.3749	0.3770	0.3790	0.3810	0.3830
1,2	0.3849	0.3869	0.3888	0.3907	0.3925	0.3944	0.3962	0.3980	0.3997	0.4015
1,3	0.4032	0.4049	0.4066	0.4082	0.4099	0.4115	0.4131	0.4147	0.4162	0.4177
1,4	0.4192	0.4207	0.4222	0.4236	0.4251	0.4265	0.4279	0.4292	0.4306	0.4319
1,5	0.4332	0.4345	0.4357	0.4370	0.4382	0.4394	0.4406	0.4418	0.4429	0.4441
1,6	0.4452	0.4463	0.4474	0.4484	0.4495	0.4505	0.4515	0.4525	0.4535	0.4545
1,7	0.4554	0.4564	0.4573	0.4582	0.4591	0.4599	0.4608	0.4616	0.4625	0.4633
1,8	0.4641	0.4649	0.4656	0.4664	0.4671	0.4678	0.4686	0.4693	0.4699	0.4706
1,9	0.4713	0.4719	0.4726	0.4732	0.4738	0.4744	0.4750	0.4756	0.4761	0.4767

Fonte: Magalhães e Lima (2004, p. 356)

Por fim, a população da pesquisa foi dada pelo gerente comercial da organização, sendo, $N = 280$. A margem de erro utilizada será de 5%, portanto $e = 0,05$.

Dessa forma, os valores identificados na equação (1), tem-se:

$$P = 0,5;$$

$$Q = 0,5;$$

$$e = 0,05;$$

$$Z = 1,96;$$

$$N = 280.$$

Após o cálculo, encontra-se um resultado de 162,20. Realizando o arredondamento, a amostra do presente trabalho será de $n = 163$. Isso demonstra que para o questionário ter o nível de confiança desejado, deverá ser respondido por 163 clientes da distribuidora.

O questionário para avaliar a qualidade do serviço da Distribuidora foi aplicado no período de 20 de dezembro de 2022 a 31 de janeiro de 2023, tendo como objetivo atingir o número de 163 respostas, ou mais. Baseado em uma escala *Likert* de 1 a 5, os respondentes informaram o quanto concordam ou discordam das questões, sendo (1) discordo totalmente, (2) discordo, (3) indiferente, (4) concordo e (5) concordo totalmente. Logo após, foi realizada uma análise dos dados obtidos, com o auxílio do *Excel*, a fim de levantar informações para que sejam

utilizadas na criação de um plano de ação de melhorias, com objetivo de conseguir melhorias para fidelizar os clientes da organização do presente estudo.

O questionário foi aplicado de forma *online* através da ferramenta do *Google Forms*. É um aplicativo utilizado para criar formulários para fins de coleta de dados. Ele é compartilhado através de um *link*, que pode ser enviado por *e-mail*, como no caso do presente trabalho. Os dados obtidos por meio do questionário foram armazenados em uma planilha do *Excel* e também gerado gráficos na própria plataforma do *Google Forms*. É uma ferramenta de fácil utilização, que permite criar os questionários customizáveis, com ajuda de *templates* prontos, com um tempo de customização baixo. Possui uma compatibilidade universal, podendo ser respondido por computador, assim como por *smarthphones*. Devido a essas funcionalidades, o autor julgou ser a melhor ferramenta para aplicação do questionário, sendo gerado os resultados obtidos no *Excel*, em que será possível realizar as análises futuras.

3.2.3 Coeficiente Alfa de Cronbach

Para atestar a confiabilidade do questionário em questão, foi realizado o cálculo do coeficiente alfa de Cronbach. De acordo com Shavelson (2009), esse coeficiente provou ser útil devido ao fato de o resultado fornecer uma medida razoável de confiabilidade em um único teste e por ser facilmente calculado através de princípios estatísticos básicos. Portanto, o coeficiente alfa de Cronbach vai mostrar o grau de correlação entre os itens do questionário, atestando, assim, a sua confiabilidade, sendo definido de acordo com a Equação 2 (SALOMI, MIGUEL, ABACKERLI, 2005, p.285):

$$\alpha = \left(\frac{m}{m-1} \right) \left[1 - \left(\frac{\sum_{j=1}^m \text{Var } X_j}{\text{Var } \sum_{j=1}^n X_i} \right) \right] \quad (2)$$

Sendo:

α = Coeficiente alfa de Cronbach;

m = Número de questões do questionário;

n = Número de respostas;

$\text{Var } X_j$ = Variância entre valores de cada item do questionário.

X_i = Valores das notas sobre a qualidade de serviço correspondentes a cada resposta.

O questionário aplicado continha 22 perguntas. Durante a aplicação, chegou-se a um total de 171 respostas. Para o cálculo do X_j , foi necessário calcular a variância ocorrida entre

os respondentes para cada uma das 22 questões contidas no questionário. O cálculo do X_i é a variação dos valores para cada um dos 171 respondentes. A variância de X_j e o cálculo de X_i foram feitas com o auxílio do *Excel*. Para um exemplo de cálculo de variância, tem-se a fórmula na Equação 3:

$$\text{Variância} = \sum_{i=1}^n \frac{(X_i - \bar{x})^2}{n - 1} \quad (3)$$

Sendo:

X_i : Os valores atribuídos;

\bar{x} : A média.

N = A população;

Um exemplo de cálculo de variância é: conjunto de dados: 10 e 4. Para esse cálculo, entende-se que a média (\bar{x}) é 7, então:

$$\text{Variância} = \frac{[(10 - 7)^2 + (4 - 7)^2]}{1} = 18 \quad (4)$$

Dessa forma, foram calculados os dados para serem utilizados na fórmula do alfa de Cronbach, exibida na Equação 2:

$m = 22$;

$n = 171$;

$\text{Var } X_j = 9,308$;

$\text{Var } X_i = 61,559$;

Portanto, realizando o cálculo da fórmula, com os valores indicados acima, chega-se a um coeficiente de alfa de Cronbach com valor de 0,889. Como o resultado varia entre 0 e 1, é possível concluir, dessa forma, que o questionário em questão possui um alto nível de confiabilidade, contendo uma forte correlação entre os itens propostos, baseado em Freitas e Rodrigues (2005), que sugerem uma classificação de confiabilidade com os seguintes limites:

- $\alpha \leq 0,30$ – Muito baixa;
- $0,30 < \alpha \leq 0,60$ - Baixa;
- $0,60 < \alpha \leq 0,75$ – Moderada;

- $0,75 < \alpha \leq 0,90$ – Alta;
- $\alpha > 0,90$ – Muito alta.

4 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização do estudo está inserida dentro de um grupo de empresas, gerenciadas pelo mesmo dono. O grupo atua no comércio atacadistas de lubrificantes e filtros, atacado e varejo de pneus, varejo de serviço mecânico, postos de combustíveis, além de uma reformadora de pneus. O foco do trabalho é na empresa atuante na distribuição de óleo e lubrificantes, dentro do estado de Minas Gerais.

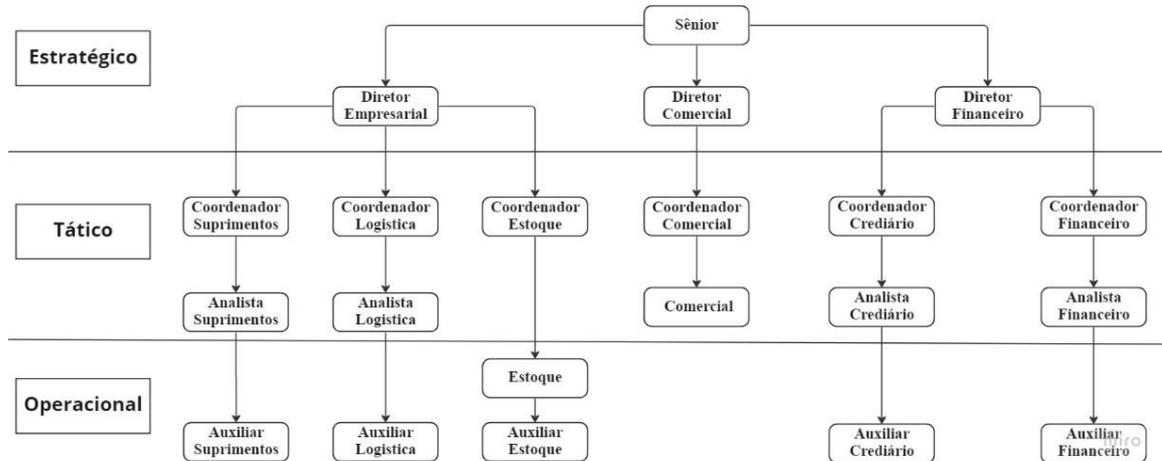
Possui sua operação situada na cidade João Monlevade, Minas Gerais, onde está localizado o seu CD – Centro de Distribuição. Todos os produtos comercializados pela organização são despachados do CD citado, o único da organização.

Em seu portfólio constam 2 mil produtos de 23 marcas distintas. São comercializados pela organização: Lubrificantes, filtros, graxas, aditivos, aromatizantes, querosenes, estopas e alguns itens de limpeza de veículos. Os produtos comercializados possuem aplicabilidade para veículos leves e pesados.

Os produtos comercializados atendem clientes de seis regiões do estado de Minas Gerais, sendo: Médio Piracicaba, Região Metropolitana de Belo Horizonte, Zona da Mata, Sul de Minas, Vale do Rio Doce e Central Mineira. Para realizar as entregas dos produtos adquiridos por seus clientes, a organização opera com o apoio de transportadoras parceiras. Em alguns casos, caso o cliente opte, também é possível realizar a retirada da mercadoria no CD da empresa. Segundo a política da Distribuidora, o prazo máximo para entrega dos produtos é de 48 horas, independente da região do cliente, considerando a partir da venda até o produto chegar ao destino.

Durante a realização do estudo, a organização constava com uma equipe de 47 funcionários diretos, três diretores e um sênior, representados pelo organograma da Figura 5:

Figura 5: Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

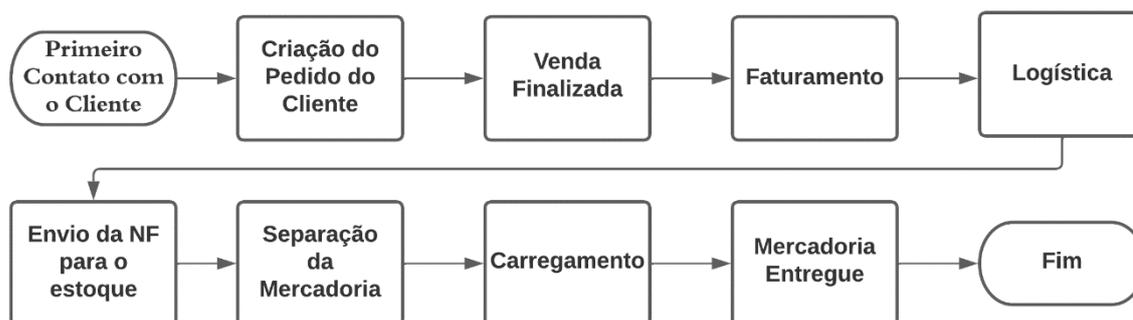
Como visto na Figura 5, o setor comercial consta com uma equipe de 19 colaboradores, um coordenador e 18 vendedores, sendo 12 vendedores externos e 6 internos. São responsáveis por todo o contato com os clientes, sendo assim, a equipe comercial tem como objetivo realizar a venda de todos os produtos disponibilizados pela organização, além de realizar contatos com clientes inativos, objetivando estabelecer novamente a parceria. Por fim, são responsáveis pelo desenvolvimento de possíveis novos clientes.

O setor de estoque possui um time de 12 funcionários, sendo estes 11 estoquistas e auxiliares de, além de um coordenador. A equipe de estoque é responsável por recebimento de mercadorias, armazenamento, separação e também carregamento. O setor de suprimentos, responsável por toda aquisição necessária dentro da empresa, consta com uma equipe de quatro funcionários. A equipe de logística, responsável pelo faturamento e transportes das mercadorias, possui uma equipe de cinco funcionários. O setor de finanças, engloba tanto crediário quanto financeiro, consta com uma equipe de sete funcionários. No nível estratégico, possui três diretores e o proprietário do negócio.

Portanto, é possível verificar na Figura 7, que a empresa possui uma estrutura organizacional vertical. Segundo Oliveira (2010), existem vários tipos de organogramas, como por exemplo o vertical, horizontal, funcional, radial, dentre outros. O organograma conhecido com vertical, é mais utilizado para representar nitidamente a hierarquia da organização, em que se pratica a gestão orientada por funções, sendo que cada setor possui atividades pré-estabelecidas.

Como o foco da organização está no processo de vendas e o trabalho tem como objetivo elaborar um plano de ação a partir de dados obtidos através de um questionário do método SERVPERF, se julga necessário compreender como funciona o processo de venda. Abaixo na Figura 6, tem-se o fluxograma do processo citado.

Figura 6: Fluxograma de vendas



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

É possível observar através da Figura 6, que o processo de vendas da organização começa no primeiro contato com o cliente. Durante essa etapa, os clientes tiram dúvidas a respeito dos produtos, ocorre a cotação de mercadorias solicitadas pelo consumidor e a negociação dos preços, prazo e forma de pagamento. Nesse momento o vendedor tem como objetivo convencer o cliente a fechar o pedido.

Em seguida, é realizada a criação do pedido dentro do sistema utilizado pela organização. O pedido deve conter corretamente todas as informações necessárias, como: informações do cliente, endereço de entrega, produtos solicitados com quantidade e valores negociados, além de conter a forma e prazo de pagamento. É importante todas as informações do pedido estarem corretas, devido ao fato de que todas as etapas a seguir vão depender desse pedido criado.

Assim que a venda é concluída, o pedido é repassado para o setor de faturamento, responsável por emitir a nota fiscal – NF ao cliente. Essa NF gerada, contém todas as informações presentes no pedido criado pelo vendedor. Após essa etapa, todas as NF de venda são repassadas para a logística.

O setor logístico da Distribuidora, é responsável por organizar o transporte dessas mercadorias. Possuem como função organizar as NF de acordo com as rotas, gerar o romaneio

e repassá-los ao estoque. O romaneio é o documento emitido que contém todas as informações dos produtos que serão separados para o carregamento. A NF é enviada para o estoque para serem utilizadas no momento do carregamento.

Ao receber o romaneio, o estoque é responsável em realizar a separação da mercadoria que será carregada na rota de acordo com esse documento. São destinados alguns funcionários para buscar os produtos e posicioná-los próximo a doca. Em seguida, um funcionário, com as NF em mãos, anuncia o nome e quantidade do produto, para que os demais colaboradores realizem o carregamento no caminhão. Por fim, após essa etapa, inicia-se o transporte até o destino final.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nessa seção, serão apresentados os resultados obtidos através do questionário aplicado, assim como as análises e discussões a respeito.

5.1 Perfil dos clientes entrevistados

Esse tópico visa expor a realidade dos clientes entrevistados, buscando verificar o perfil dos clientes e auxiliar nas análises. As perguntas relacionadas a esse tópico podem ser encontradas no Apêndice A. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2013), uma organização pode ser classificada quanto ao seu porte, considerando o número de colaboradores. Essa classificação, pode ser vista na Tabela 3:

Tabela 3: Porte da Organização

Porte da Organização	Número de Colaboradores
Microempresa (ME)	Até 9 empregados
Empresa de Pequeno Porte	De 10 a 49 empregados
Empresa de Médio Porte	De 50 a 99 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2013).

Como pode ser visto na Tabela 3, uma organização considerada microempresa, possui até 9 colaboradores, sendo que, ultrapassando essa marca, já se classifica como uma empresa de pequeno porte. Uma empresa de Médio Porte, possui entre 50 a 99 colaboradores, sendo que, ao alcançar a marca dos 100 empregados, ou mais, segundo o SEBRAE, já é considerada uma grande empresa. A partir disso, a primeira pergunta do questionário foi para os clientes assinalarem em qual dessas classificações a sua empresa está inserida. Os resultados são exibidos no Gráfico 1:

Gráfico 1: Porte das organizações entrevistadas

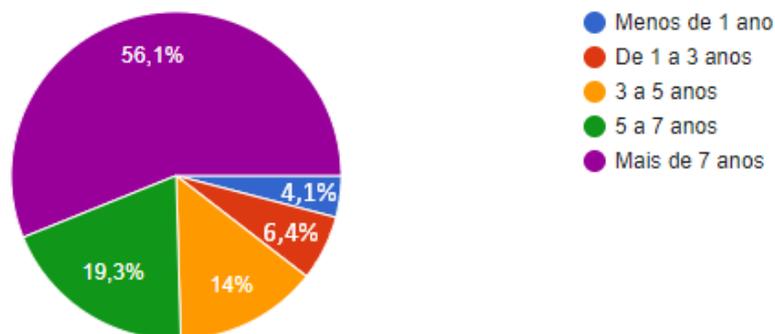


Fonte: Elaborado pelo autor com base nas respostas dos entrevistados (2023).

Como visto no Gráfico 1, 50,9% dos respondentes são empresas de pequeno porte, isto é, 87 empresas nessa classificação, de um total de 171 respondentes. 23,4%, ou seja, 40 dos respondentes são microempresas. As menores porcentagens são de organizações de médio e grande porte, 18,7% e 7%, sendo representadas por 32 e 12 respondentes, respectivamente.

Em seguida, foi perguntado a respeito do tempo em que o cliente está inserido no mercado, ou seja, a quanto tempo está aberto e em funcionamento. Esses dados são indicados no Gráfico 2.

Gráfico 2: Tempo em que a organização está inserida no mercado



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas respostas dos entrevistados (2023).

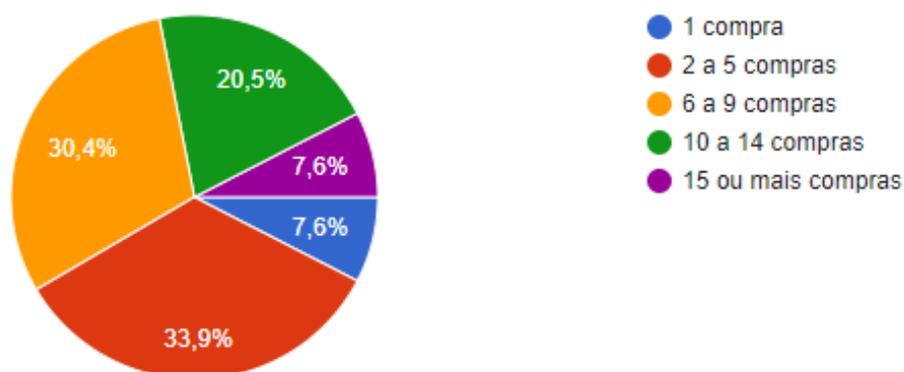
Com base nos dados do Gráfico 2, pode-se identificar que 56,1%, isto é, 96 dos respondentes, são empresas consolidadas com mais de 7 anos de mercado. De 5 a 7 anos no mercado são 19,3%, isto é, 33 das organizações respondentes. 14%, 6,4% e 4,1% são as organizações de 3 a 5 anos, 1 a 3 anos e menos de 1 ano, respectivamente. Pode-se analisar, que um número bem expressivo de 153 empresas, 89%, são organizações com 3 anos ou mais.

Os dados apresentados através dos Gráficos 1 e 2 indicam que os clientes da organização do presente estudo, são empresas consolidadas e com experiência organizacional. Dessa forma, prestar um serviço de qualidade, além de manter um bom relacionamento, é essencial para o sucesso da Distribuidora, considerando que seus clientes possuem traquejos devido ao tempo de mercado.

5.2 Relação dos clientes com a Distribuidora

Para auxiliar nas análises, julgou-se necessário compreender o atual relacionamento dos clientes com a Distribuidora do presente estudo. Sendo assim, no questionário continham três questões voltadas para entender o relacionamento entre fornecedor e cliente. A primeira questão foi para o respondente assinalar quantas compras realizou nos últimos três meses na Distribuidora. A segunda questão desse tema, buscou levantar os dados de fidelidade, ou seja, há quanto tempo os respondentes são clientes da organização do estudo. E por fim, foi perguntado se o cliente já indicou a organização para outras pessoas. As perguntas direcionadas a esse tópico são encontradas no Apêndice B. Através dos Gráficos 3, 4 e 5, pode-se visualizar essas informações:

Gráfico 3: Compras realizadas nos últimos 3 meses na Distribuidora

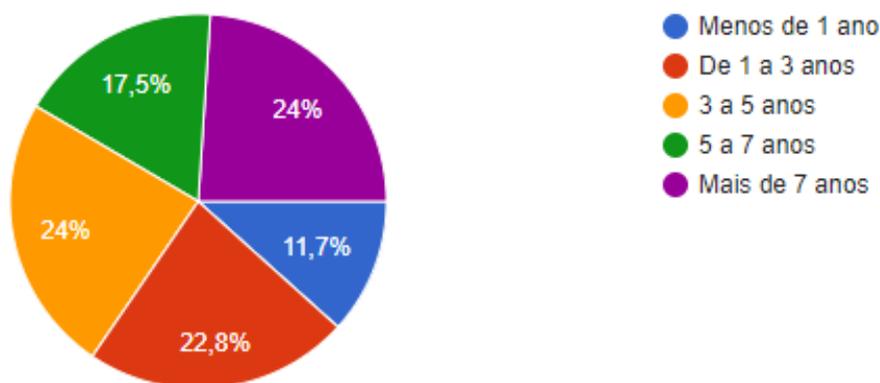


Fonte: Elaborado pelo autor com base nas respostas dos entrevistados (2023).

Através do Gráfico 3, pode-se observar que das 171 respostas, 33,9%, isto é, 58 dos respondentes, realizaram de 2 a 5 compras no período de 3 meses. 30,4%, ou seja, 52 respondentes com um total de 6 a 9 compras. 20,5%, representando 35 dos clientes, realizaram de 10 a 14 aquisições na Distribuidora. 15 ou mais compras é representado por 7,6%, isto é, 13 respondentes. Por fim, com 1 compra no período, obteve-se um total de 7,6%, sendo 13 respondentes. É possível observar, que cerca de aproximadamente 58,5% dos respondentes, ou seja, 100 clientes, realizam, em média, mais de uma compra por mês.

A partir desse pressuposto, foi perguntado a respeito da fidelidade, ou seja, a quanto tempo é cliente da organização. O Gráfico 4, exibe o resultado:

Gráfico 4: Tempo em que realiza compras na Distribuidora

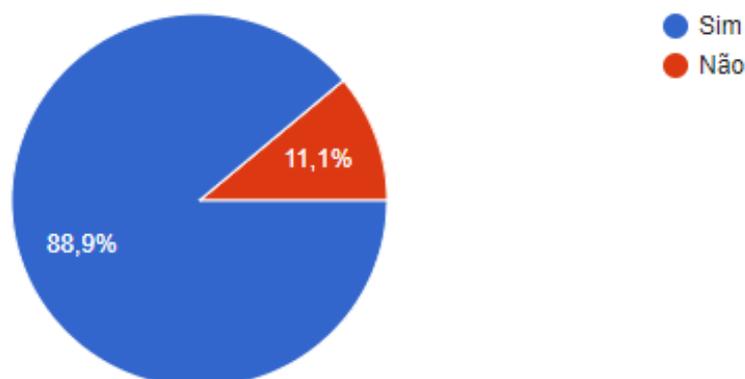


Fonte: Elaborado pelo autor com base nas respostas dos entrevistados (2023).

Baseado nos dados do Gráfico 4, tem-se uma distribuição do tempo em que o cliente realiza compras na Distribuidora. Vale se ressaltar que apenas 11,7%, isto é, 20 respondentes, realizam compras a menos de 1 ano. Baseado nessa informação, pode-se dizer que durante a realização da pesquisa, a organização encontra dificuldades em alcançar novos clientes, ou que a empresa indiretamente prefere manter relações com empresas já consolidadas.

A seguir, foi questionado sobre a indicação da Distribuidora para outros possíveis clientes. Os dados estão indicados no Gráfico 5:

Gráfico 5: Indicações da Distribuidora para outras empresas



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas respostas dos entrevistados (2023).

Pode-se observar através do Gráfico 5, dos clientes respondentes, 88,9%, ou seja, 152 dos respondentes já indicaram a Distribuidora para outras pessoas. Pode-se considerar que seja um resultado satisfatório, sendo possível relacionar com os dados Gráfico 4. Entende-se que quanto maior a fidelização, maior a chance de indicação para outras organizações. Em contrapartida, o baixo número de novos clientes demonstra que as indicações não surtiram efeito, ou a organização não deu a atenção devida para captação de novos clientes.

5.3 Aplicação do Modelo SERVPERF

Baseado no que foi dito, o SERVPERF é composto por questões relacionadas as dimensões da qualidade, que são: aspectos tangíveis, confiabilidade, presteza, segurança e empatia. O questionário foi adaptado para a realidade de uma organização que presta um serviço de distribuição. As perguntas feitas no questionário, podem ser encontradas no Apêndice C.

A Tabela 4 é o resumo dos dados gerais do questionário, sendo possível identificar o total de cada resposta para cada uma das questões apresentadas aos respondentes. Em sequência será discutido a respeito das dimensões separadamente, analisando questão por questão.

Tabela 4: Dados gerais do questionário

Questões	5 Concordo Totalmente	4 Concordo	3 Indiferente	2 Discordo	1 Discordo Totalmente
Q1	93	56	19	3	0
Q2	86	62	17	6	0
Q3	97	51	21	2	0
Q4	101	60	5	5	0
Q5	32	80	20	29	10
Q6	71	82	7	9	2
Q7	78	77	8	7	1
Q8	121	45	4	1	0
Q9	99	65	2	5	0
Q10	119	47	4	1	0
Q11	101	56	8	6	0
Q12	121	48	2	0	0
Q13	137	34	0	0	0
Q14	135	35	1	0	0
Q15	138	32	1	0	0
Q16	106	39	26	0	0
Q17	125	45	1	0	0
Q18	127	43	1	0	0
Q19	127	41	3	0	0
Q20	128	41	2	0	0
Q21	129	42	0	0	0
Q22	108	56	4	3	0

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas respostas dos entrevistados (2023).

Ao total, foram 3762 avaliações. Esse número foi encontrado pela multiplicação de 171 respondentes por 22 questões. Como resultado, pode-se observar que 63,2% das notas atribuídas foram nota 5, isto é, 2379 respostas. Com nota 4 obteve-se 30,2%, totalizando 1137. Nota 3 foram 4,2%, sendo representados por 156 respostas. Nota 2 encontrou-se 2,1%, sendo 77 respostas notas 2. Como nota 1 um total de 0,3%, sendo 13 respostas. A dimensão confiabilidade contém 100% das notas 1 atribuídas no questionário, concentradas nas questões

Q5, Q6 e Q7, sendo a Q5 responsável por 76,9% dessas notas, ou seja, das 13 notas 1, 10 delas estão dentro da Q5, tornando o Q5 um ponto importante para análise.

Para o cálculo de cada uma das dimensões, foi somado a média de cada uma das questões referente aquela dimensão e depois dividindo pela quantidade dos itens. Em seguida, foi calculado a média geral do questionário, em que foi somado a média de todas as dimensões e dividido por 5. Um exemplo do cálculo de média, que foi utilizado para todos os cálculos com a finalidade de encontrar a média, é visto na Equação 5:

$$\text{Média Geral} = \frac{4,38 + 4,36 + 4,77 + 4,64 + 4,70}{5} = 4,57 \quad (5)$$

A Tabela 5 traz a média de todas as dimensões avaliadas no presente trabalho, assim como a média geral, através do questionário SERVPERF.

Tabela 5: Resumo de cada dimensão

Dimensões	Média Dimensão
Aspectos Tangíveis	4,38
Confiabilidade	4,36
Presteza	4,77
Segurança	4,64
Empatia	4,70
Média Geral	4,57

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas respostas dos entrevistados (2023).

Identificados os dados da Tabela 5, foi encontrado a média de desempenho geral da organização do presente estudo. Nesse caso, a Distribuidora obteve o resultado de 4,57. Esse valor da média geral, de 4,57, será utilizado como parâmetro para analisar todos os itens presentes no questionário, buscando compreender como eles flutuam em torno dessa média.

5.4 Dimensões da Qualidade a partir do SERVPERF

Nessa etapa, será analisado cada uma das dimensões da qualidade, baseado nos dados obtidos através do questionário aplicado. Foi elaborado tabelas, informando a média obtida em cada um dos 22 itens presentes no questionário, além de realizar o cálculo do desvio-padrão

amostral. O cálculo da média, pode ser visto na Equação 5. Para o cálculo do desvio-padrão amostral, pode-se utilizar a fórmula da Equação 6.

$$Desvio - padrão = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{x})^2}{n - 1}} \quad (6)$$

Sendo:

- X_i = Nota atribuída por cada respondente;
- \bar{X} = Média amostral;
- n = Total da amostra.

Devido a grande quantidade de dados obtidos no trabalho, sendo 171 respondentes atribuindo notas para 22 itens, o cálculo do desvio-padrão foi realizado através da fórmula =DESVPAD.A, contida no *Excel*, para o cálculo de cada um dos itens presentes no questionário aplicado.

5.4.1 Aspectos Tangíveis

Os aspectos tangíveis são aqueles elementos físicos. Entende-se que em serviços, são de difícil mensuração e avaliação. Sendo assim, o questionário SERVPERF aplicado, buscou avaliar o desempenho das instalações da Distribuidora, focando na organização, facilidade da coleta de mercadorias e a localização. Na Tabela 6, pode-se verificar os resultados referentes às questões tangíveis que foram abordadas no questionário.

Tabela 6: Desempenho em relação aos aspectos tangíveis

Aspectos Tangíveis		
Questão	Média	Desvio-padrão
Q1. O espaço físico de coleta da distribuidora, é limpo e organizado.	4,40	0,75
Q2. O ambiente físico da coleta tem sinalizações informativas adequadas para auxiliar a coleta.	4,33	0,79

Q3. O espaço físico da Distribuidora (Centro de Distribuição - CDI) é bem localizada e de fácil acesso.	4,42	0,75
--	-------------	-------------

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas respostas dos entrevistados (2023).

É possível verificar que todos os itens analisados dentro desse contexto, ficaram abaixo da média geral. O primeiro item avaliado nessa dimensão, Q1 – O espaço físico de coleta da distribuidora é limpo e organizado, obteve uma nota média de 4,40. O segundo item Q2 – O ambiente físico da coleta tem sinalizações informativas adequadas para auxiliar a coleta, obteve 4,33 de média. Por fim, o item Q3 – O espaço físico da Distribuidora (CDI) é bem localizado e de fácil acesso, atingiu uma nota de 4,42. Os itens Q1, Q2 e Q3, ficaram abaixo da média geral do questionário, de 4,57, em uma diferença de 0,17, 0,24 e 0,15, respectivamente.

Um fator prejudicial na avaliação e interpretação dessa dimensão se dá pelo fato de que alguns clientes nunca terem tido o contato físico com a Distribuidora do presente estudo. Esse ponto não foi adicionado no questionário. Dessa forma, as tratativas futuras que serão utilizadas para melhorias dos aspectos tangíveis vão considerar esse ponto de vista.

5.4.2 Confiabilidade

Com uma média de 4,36, a dimensão da confiabilidade obteve a menor média entre cada uma das dimensões avaliadas. Essa dimensão busca avaliar a capacidade da organização em prestar o serviço de maneira confiável, precisa e de acordo com o combinado com o cliente no momento da negociação e venda. Devido às características do serviço da Distribuidora do presente estudo, entende-se como a confiabilidade um dos principais aspectos dentre todas as dimensões avaliadas. Na Tabela 7, verifica-se as notas de cada um dos itens presentes no questionário.

Tabela 7: Desempenho em relação a confiabilidade

Confiabilidade		
Questão	Média	Desvio-padrão
Q4. A Distribuidora cumpre os prazos de entrega combinado no ato do pedido.	4,50	0,70

Q5. A Distribuidora entrega os produtos de acordo com o que foi pedido.	3,56	1,15
Q6. A nota fiscal emitida pela Distribuidora é de acordo com o pedido solicitado.	4,23	0,85
Q7. A Distribuidora entrega os produtos sem avarias.	4,31	0,67
Q8. Os produtos comercializados Distribuidora são de qualidade e atendem as necessidades dos clientes	4,67	0,55
Q9. A Distribuidora tem disponibilidade dos produtos	4,51	0,67
Q10. A Distribuidora possui variedades de marcas de produtos	4,66	0,55
Q11. As informações fornecidas pelos funcionários da Distribuidora são confiáveis	4,47	0,74

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas respostas dos entrevistados (2023).

O item Q4 – A distribuidora cumpre os prazos de entrega combinado no ato do pedido, obteve-se uma média de 4,50, ficando abaixo do parâmetro utilizado para as análises, a média geral, com valor de 4,57. Como já dito, a organização tem como objetivo a entrega da mercadoria ao cliente em um prazo de 48h, portanto, entende-se que esse prazo não está sendo cumprido. É necessário reavaliar a respeito desse prazo ou reorganizar as rotas de entrega, para que as aquisições realmente cheguem ao comprador dentro do prazo combinado.

Com a menor avaliação dentre todos os itens do questionário, o Q5 – A Distribuidora entrega os produtos de acordo com o que foi pedido, teve nota de 3,56, ficando muito abaixo da média geral do questionário. Essa diferença de 1,01 da média geral, pode ser considerada como o item de maior importância em buscar melhorias. Ao comprar, o cliente espera que todos os produtos adquiridos cheguem corretamente ao destino, o que não está ocorrendo. Erros de carregamento geram devoluções, retrabalho e aumentam os custos, tendo que realizar outra entrega ao cliente para um mesmo pedido.

O item Q6 - A nota fiscal emitida pela Distribuidora é de acordo com o pedido solicitado, obteve nota média de 4,23. Essa questão, visa avaliar se a nota fiscal faturada para o cliente está corretamente idêntica ao que foi pedido no momento da negociação, considerando

tanto produtos quanto valores negociados. Com uma média abaixo do parâmetro, entende-se que esse processo não está ocorrendo com excelência, podendo ocorrer erro nos itens, quantidade ou valores faturados. Esse item tem uma forte correlação com a entrega de mercadorias erradas. Se uma nota fiscal possui produtos divergente do solicitado, a entrega vai conter erros. Portanto, é um item de extrema importância em se buscar melhorias.

O item Q7 – A Distribuidora entrega produtos sem avarias, obteve uma nota média de 4,31, ficando abaixo do parâmetro em 0,26. Ao adquirir um produto, o cliente espera recebê-lo em perfeito estado, o que não tem ocorrido. Esse problema deve ser analisado e resolvido, considerando a insatisfação que oferece ao cliente e o aumento dos custos de transportes e a perda da mercadoria.

O item Q8 - Os produtos comercializados Distribuidora são de qualidade e atendem as necessidades dos clientes, obteve nota de 4,67, ficando acima da média geral. A organização do presente estudo, trabalha com 23 marcas, sendo a maioria delas consolidadas e de renome no mercado em que está inserida. A vantagem, é trazer ao cliente a confiança da qualidade do produto adquirido através do próprio nome da marca.

Q9 - A Distribuidora tem disponibilidade dos produtos, com nota de 4,51 ficou um pouco abaixo do parâmetro de média geral. O cliente com demanda de algum produto espera que o seu fornecedor tenha a mercadoria a pronta entrega para atendê-lo. Como esse item ficou abaixo do parâmetro em 0,03, vale revisar as políticas de compras e reposição de estoque, para que tenha disponibilidade de todo o portfólio.

O item Q10 - A Distribuidora possui variedades de marcas de produtos, com uma nota de 4,66, ficou acima da média geral. Uma das diretrizes da organização é ter um vasto portfólio, disponibilizando produtos para várias aplicações dentro do mercado que está inserida e ter um *mix* de marcas que atenda os clientes. Entende-se, que o portfólio e as marcas disponibilizadas estão de acordo com as necessidades dos clientes da organização.

Por fim, o item Q11 - As informações fornecidas pelos funcionários da Distribuidora são confiáveis, com nota de 4,47, ficou abaixo da média geral. Esse item, visa avaliar as informações repassadas pelos vendedores aos clientes. Entende-se, que esse item tem forte correlação com os itens Q4, Q5, Q6 e Q7, dado que em todas notas baixas obtidas nesses itens, o Q11 também ficou com uma nota mais baixa. Ao melhorar os itens citados, como por exemplo o prazo de entrega e as inconsistências da entrega, o Q11 tende a melhorar sua nota.

5.4.3 Presteza

A dimensão de presteza visa avaliar a disposição e boa vontade do vendedor em prestar um serviço de qualidade, assim como o tempo de resposta no atendimento e o auxílio em eventuais problemas. Com uma nota de 4,77, essa dimensão teve a melhor média de desempenho em comparação com as outras. Na Tabela 8, é possível verificar cada uma das notas.

Tabela 8: Desempenho em relação a presteza

Presteza		
Questão	Média	Desvio-padrão
Q12. Quando ocorrem problemas, a Distribuidora é solicitada e oferece o suporte necessário para a resolução dos mesmos.	4,70	0,48
Q13. Os empregados da Distribuidora estão sempre dispostos a auxiliar os clientes em suas dúvidas sobre o mix de produtos e aplicações.	4,80	0,40
Q14. O tempo de espera entre a solicitação e a resposta do vendedor da Distribuidora é adequado.	4,78	0,43
Q15. Os vendedores da Distribuidora prestam um atendimento de qualidade aos clientes.	4,80	0,41

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas respostas dos entrevistados (2023).

O item Q12 - Quando ocorrem problemas, a Distribuidora é solicitada e oferece o suporte necessário para a resolução dos mesmos, teve uma nota de 4,70, ficando acima do parâmetro de 4,57. Através de alguns itens da dimensão confiabilidade, foi possível verificar que ocorrem falhas em alguns processos da organização do presente estudo. Através do item Q12, é possível verificar, que apesar dos problemas, os funcionários buscam solucionar esses problemas, sendo visto positivamente pelos clientes.

Q13 - Os empregados da Distribuidora estão sempre dispostos a auxiliar os clientes em suas dúvidas sobre o *mix* de produtos e aplicações, com uma nota de 4,80, ficou bem avaliada com relação ao parâmetro. Devido ao vasto portfólio de produtos disponibilizados pela organização, podem surgir dúvidas dos clientes que precisam ser sanadas. Significa que a

organização tem mecanismos e funcionários capacitados para sanar todas as dúvidas que possam surgir por parte dos clientes.

O item Q14 - O tempo de espera entre a solicitação e a resposta do vendedor da Distribuidora é adequado, obteve uma nota de 4,78, ficando acima do parâmetro utilizado para as análises. Se conclui que o tempo de espera do cliente para as respostas dos vendedores é adequado e atende as necessidades dos mesmos.

Q15 - Os vendedores da Distribuidora prestam um atendimento de qualidade aos clientes, com uma nota de 4,80. Esse resultado expõe que os clientes estão satisfeitos com o atendimento dos vendedores da organização. O primeiro contato, e o elo entre fornecedor e cliente é o vendedor, sendo possível concluir que está de acordo com o que o cliente espera. Dessa forma, é importante viabilizar um mecanismo de reconhecimento devido ao resultado desse item, buscando incentivá-los a continuar mantendo e, se possível, aumentando a nota em futuras aplicações. Esse reconhecimento pode ser uma bonificação, levando em conta o aumento das notas obtidas pelos vendedores.

5.4.4 Segurança

Na dimensão de segurança, devido as características de uma Distribuidora, não foi analisado a segurança, propriamente dita. Nesse caso, foi analisada a competência da organização em transmitir confiança e segurança para os clientes, se transmite para os clientes que os vendedores são especializados. Outro ponto analisado é a respeito da segurança das informações contidas na organização. Com uma média de 4,64, essa dimensão foi bem classificada, ficando acima da média geral, de 4,57. Na Tabela 9, a seguir, tem-se as médias de cada um dos itens contidos na dimensão de segurança.

Tabela 9: Desempenho em relação a segurança

Segurança		
Questão	Média	Desvio-padrão
Q16. Os funcionários da Distribuidora mostram ter domínio do portfólio da organização	4,73	0,46
Q17. Os funcionários da Distribuidora demonstram serem qualificados para exercerem suas funções	4,74	0,45

Q18. A Distribuidora busca manter os registros e cadastros atualizados	4,47	0,74
---	-------------	-------------

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas respostas dos entrevistados (2023).

O item Q16 - Os funcionários da Distribuidora mostram ter domínio do portfólio da organização, e o item Q17 - Os funcionários da Distribuidora demonstram serem qualificados para exercerem suas funções, foram bem avaliados, com notas de 4,73 e 4,74, respectivamente, ficando acima do parâmetro utilizados para as análises. É possível analisar, que os vendedores da organização do estudo passam a segurança ideal para os clientes a respeito do portfólio, ou seja, os vendedores demonstram total conhecimento a respeito dos produtos e aplicações. Esses itens serem bem avaliados, é um bom indicador a respeito da capacidade do vendedor.

O item Q18 - A Distribuidora busca manter os registros e cadastros atualizados, com nota de 4,47, visa entender se a Distribuidora do estudo confere e busca informações a respeito dos clientes. Os dados dos clientes, são uma base de informação importante, por isso a necessidade de se manter atualizado. Esse item ficou abaixo da média geral do questionário.

5.4.5 Empatia

A empatia é a habilidade de sentir e entender o sentimento da outra pessoa. Do ponto de vista do atendimento ao cliente, pode-se entender que é a habilidade na qual o vendedor consegue compreender as necessidades do consumidor, além de ser cordial e atencioso durante o atendimento. Dessa forma, a média geral dessa dimensão foi avaliada com uma média de 4,70, ficando acima da média geral do questionário. Na Tabela 10, pode-se observar cada um dos itens e suas médias.

Tabela 10: Desempenho em relação a empatia

Empatia		
Questão	Média	Desvio-padrão
Q19. Os vendedores da Distribuidora oferecem tratamento personalizado no atendimento ao cliente.	4,73	0,48
Q20. Os funcionários da Distribuidora conseguem compreender as necessidades dos clientes.	4,74	0,47

Q21. Os funcionários da Distribuidora são cordiais e atenciosos durante o atendimento aos clientes.	4,75	0,43
Q22. A Distribuidora demonstra possuir como prioridade a satisfação dos clientes.	4,57	0,63

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas respostas dos entrevistados (2023).

O item Q19 - Os vendedores da Distribuidora oferecem tratamento personalizado no atendimento ao cliente, com uma nota de 4,73, ficou acima da média geral do questionário, sendo bem avaliado o atendimento realizado pelos vendedores. Um atendimento personalizado é aquele no qual o cliente se sente especial. É um ótimo fator em manter a fidelidade dos clientes.

O Q20 - Os funcionários da Distribuidora conseguem compreender as necessidades dos clientes e o Q21 - Os funcionários da Distribuidora são cordiais e atenciosos durante o atendimento aos clientes, com notas avaliadas em 4,74 e 4,75, respectivamente, ficaram acima do parâmetro médio geral, com valor de 4,57. É um ótimo parâmetro a respeito do atendimento dos clientes, demonstrando a eficiência dos vendedores em serem empáticos e apresentarem um bom relacionamento com seus clientes.

Por fim, o Q22 - A Distribuidora demonstra possuir como prioridade a satisfação dos clientes, com nota de 4,57, ficando exatamente com o mesmo valor da média geral. Conclui-se que a Distribuidora tem como prioridade a satisfação dos clientes, porém, pode-se melhorar. Entende-se, que essa questão, tem como resultado um valor chave. Por ter ficado na média, a organização necessita melhorar em certos pontos, principalmente no aspecto de confiabilidade, para ter excelência na priorização da satisfação do cliente, fator determinante em fidelizar esses consumidores.

5.5 Proposta de Melhoria

Para a realização das propostas de melhorias e próximos passos recomendados a serem seguidos pela Distribuidora do presente estudo, se julgou necessário classificar a criticidade de melhorias. Os itens foram classificados em três grupos de criticidade: alta, moderada e baixa. Baseado em suas notas obtidas através do questionário, as criticidades foram definidas conforme abaixo:

- Criticidade alta: Itens com notas abaixo de 4,47;
- Criticidade moderada: Itens com notas entre 4,47 e 4,57;
- Criticidade baixa: Itens com notas acima de 4,57.

Sendo assim, a Tabela 11 exibe como ficou a classificação de cada um dos itens analisados no presente trabalho:

Tabela 11: Criticidade

Prioridade de Melhorias		
Criticidade	Item	Nota
Alta	Q5	3,56
	Q6	4,23
	Q7	4,31
	Q2	4,33
	Q1	4,40
	Q3	4,42
Moderada	Q11	4,47
	Q18	4,47
	Q4	4,50
	Q9	4,51
	Q22	4,57
Baixa	Q10	4,66
	Q8	4,67
	Q12	4,70
	Q16	4,73
	Q19	4,73
	Q17	4,74
	Q20	4,74
	Q21	4,75
	Q14	4,78
	Q13	4,80
	Q15	4,80

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas respostas dos entrevistados (2023).

De acordo com o exposto na Tabela 11, os itens classificados como prioridade alta de melhoria, são: Q5, Q6, Q7, Q2, Q1 e Q3. Esses itens estão presentes na dimensão da qualidade de confiabilidade e aspectos tangíveis. Sendo, os três itens com menor nota da dimensão da confiabilidade, Q5, Q6 e Q7, seguidos pelos itens dos aspectos tangíveis Q2, Q1 e Q3. As demais dimensões: empatia, presteza e segurança, não possui nenhum item classificado com criticidade alta de melhoria. Os itens classificados como moderado são Q11, Q18, Q4, Q9 e Q22, sendo o Q11, Q4 e Q9 da dimensão de confiabilidade, Q18 classificada como segurança e o Q22 da dimensão empatia. Os demais itens são classificados como prioridade baixa.

Como foco principal de melhoria, está o item de menor média, ficando bem abaixo da média geral. Com uma nota de 3,56, o Q5 - A Distribuidora entrega os produtos de acordo com

o que foi pedido, necessita de atenção. Para entender essa questão, é importante uma análise. Se um cliente compra 10 produtos X, ele espera receber corretamente o produto e a quantidade. Caso isso não aconteça, pode gerar insatisfação por parte do consumidor. Dessa forma, entende-se que algumas medidas precisam ser tomadas para reduzir essas falhas.

Uma das possíveis melhorias para o problema seria o treinamento e especialização dos funcionários responsáveis pela separação e carregamento das mercadorias. É necessário ter o conhecimento adequado a respeito do portfólio, para que não ocorram inversões de produtos a serem carregados. Também sugere-se uma mudança no processo para que se destine um funcionário com a responsabilidade de realizar a conferência das mercadorias separadas, verificando as conformidades para estarem de acordo com o pedido. Essa é uma tarefa que não ocorre na empresa.

O item Q6 - A nota fiscal emitida pela Distribuidora é de acordo com o pedido solicitado, obteve a segunda menor média do questionário. Quando o cliente finaliza um pedido, além de ele receber todos os produtos e as quantidades corretamente, a nota fiscal emitida pelo seu fornecedor precisa estar de acordo com o solicitado, tanto em quantidades, produtos e também os valores. Outro ponto chave é do ponto de vista contábil. A nota fiscal precisa ser emitida corretamente, pois, além de ser obrigatória, é a partir dela que os tributos sobre as operações são recolhidos pelo governo.

É necessário que os vendedores saibam criar uma ordem de serviço corretamente, adicionando os itens que os clientes solicitaram. O setor de faturamento, aquele em que emite a ordem de serviço do vendedor e fatura em nota fiscal, carece do conhecimento ideal para desempenhar a função. Para isso, sugere-se um treinamento para os funcionários do setor comercial e do setor de faturamento, para melhorar as capacidades técnicas a respeito do assunto. E além desse treinamento, é necessário acrescentar uma ação no processo de venda. Após a ordem de serviço estar criada, o vendedor deve enviar para o seu cliente um espelho do pedido, para verificar as informações contidas, solicitando a sua aprovação ou não.

O item Q7 - A Distribuidora entrega produtos sem avarias obteve a terceira menor média entre todos os itens do questionário. As avarias de mercadoria são ocorrências que afetam a imagem, funcionamento ou funcionalidade de um produto. Muitos desses problemas de avaria ocorrem quando os produtos estão estocados, sendo movimentando no armazém, ou no ato do transporte e entrega. Esse é um ponto que deve ser analisado devido a alguns fatores: Gera insatisfação dos clientes, retrabalho e prejuízos para a organização.

O primeiro ponto é identificar em qual momento este produto comercializado está sendo avariado. Para isso, deve ser feito uma conferência minuciosa antes da saída do estoque. Essa

conferência pode ser realizada pelo funcionário responsável em conferir se a separação está correta. Caso identificado uma mercadoria avariada, ela deve ser imediatamente trocada por outra. Deve-se identificar a causa da avaria e partir desse ponto, registrar em uma planilha de controle o item avariado e suas causas. O funcionário com a missão de identificar as avarias será responsável por alimentar as informações na planilha. O gerente de logística deverá acompanhar, verificando se a mercadoria está sendo avariada no estoque ou no transporte. A partir desse relatório, podem ser tomadas as melhorias no armazenamento ou transporte da mercadoria.

Em sequência, nos pontos críticos, têm-se os itens referentes à dimensão de aspectos tangíveis, com os itens Q2, Q1 e Q3, respectivamente. Ao ser repassado sobre a nota referente a esses itens, o diretor da organização ficou surpreso. De acordo com ele, as melhorias recentes deveriam gerar uma nota maior para essa dimensão. Segundo o diretor, nem todos os clientes da região do Médio Piracicaba optam em fazer a coleta da mercadoria no local, podendo gerar dados errôneos. Outro ponto, as melhorias foram implementadas a cerca de 6 meses antes da realização do questionário, sendo possível alguns dos clientes não terem tido acesso as melhorias recentes.

Dessa forma, foi optado em realizar novamente o questionário a respeito dos aspectos tangíveis. Esse novo questionário vai contar somente com as 3 questões, que são:

Q1 – O espaço físico de coleta da distribuidora é limpo e organizado;

Q2 – O ambiente físico da coleta tem sinalizações informativas adequadas para auxiliar a coleta;

Q3 – O espaço físico da Distribuidora (CDI) é bem localizado e de fácil acesso.

Esse questionário de três perguntas será aplicado no local, no momento em que o cliente chegar ao Centro de Distribuição – CD. Por se tratar de apenas 3 perguntas, a organização tem como objetivo conseguir 100% das respostas dos clientes que optarem pela coleta. Esse questionário será aplicado em um período de 2 meses e novas análises serão feitas a respeito dos aspectos físicos.

A respeito das criticidades moderadas, alguns itens precisam ser analisados: Q11 e Q22. Entende-se, que ao melhorar o desempenho dos itens citados na criticidade alta, esses dois itens são automaticamente favorecidos e tendem a aumentar a nota. Ao implementar as melhorias, espera-se que a percepção do consumidor frente à priorização da satisfação do cliente pela Distribuidora aumente, assim como o aumento da confiança pelas informações repassadas pelos funcionários da organização do presente estudo.

O item Q4 - A distribuidora cumpre os prazos de entrega combinado no ato do pedido, ficou abaixo da média, de 4,57, se enquadrando na prioridade de criticidade moderada. Vale ressaltar, que nesse estudo a pesquisa foi realizada somente com os clientes da região do Médio Piracicaba, sendo a região de localidade da empresa. Surpreende, devido à proximidade da Distribuidora com clientes, pois está localizada na mesma região dos clientes do estudo. É recomendado para a organização realizar uma avaliação a respeito do prazo de 48 horas, analisando a necessidade de manter ou aumentar para 72h. Outro ponto importante a analisar, é a respeito das transportadoras parceiras. É necessário elaborar um mecanismo que visa avaliar e classificar a qualidade do serviço prestado por essas transportadoras, verificando se estão cumprindo os prazos de entrega proposto.

O item Q9 - A Distribuidora tem disponibilidade dos produtos, entende-se por manter estoque aceitável para suprir o giro de todos os produtos. Os clientes entram em contato com os vendedores com suas demandas e esperam ter disponíveis todos os produtos que necessitam. Caso isto não ocorra, pode gerar insatisfação e desconfiança por parte dos clientes. Portanto, tentando evitar esta falta, o processo de compra da Distribuidora precisa estar bem alinhado, com políticas bem definidas. Durante a realização deste trabalho, a Distribuidora visa manter um estoque de 3 meses para todos os produtos. Entende-se como solução para o problema do item Q9, o desenvolvimento de uma curva ABC.

Para auxiliar vários dos pontos deficitários, vale a indicação para a organização a introdução de um *software* de gestão de estoque, chamado *Warehouse Management System* – WMS, que significa Sistema de gerenciamento de armazém. De acordo com Banzato (1998), o WMS consiste em um sistema de gestão de armazéns, sendo capaz de otimizar tanto atividades operacionais como gerenciais, incluindo: armazenagem, separação, carregamento, expedição, dentre outros. Ainda de acordo com esse autor, o sistema oferece a possibilidade de redução de custos, através da melhoria do serviço ao cliente, reduzindo as chances de ocorrências de erros ou falhas durante o processo de carregamento, aumentando, dessa forma, a assertividade das entregas. Por fim, o resumo do plano de melhoria está representado no Quadro 3:

Quadro 3: Plano de melhorias

Plano de Melhoria						
O que	Porque	Onde	Quando	Quem	Como será feito	Quanto custará
Treinamento Estoque	Erros de carregamentos	Equipe de separação e carregamento	Imediato	Gerente do Estoque	Treinamento e especialização de separação e conhecimento do portfólio da organização	A definir
Definir responsável pela conferência da separação e carregamento		Equipe de separação e carregamento	Imediato	Gerente do Estoque	Treinamento de conferência de mercadorias	A definir
Treinamento Comercial	Erros na criação de ordem de serviço	Equipe comercial	Imediato	Gerente Comercial	Treinamento sobre criação de ordem de serviços corretamente	A definir
Processo de Venda		Equipe comercial	Imediato	Gerente Comercial	Vendedor deverá enviar um espelho do pedido para o cliente confirmar se está de acordo	Zero
Treinamento Faturamento	Erros de faturamentos	Equipe de faturamento	Imediato	Gerente Logístico	Treinamento a respeito de faturamento de nota fiscal	A definir
Registro sobre Avarias	Mercadoria avariada chegando para os clientes	Estoque, separação e transporte	Imediato	Gerente Estoque	Será analisado os produtos separados para carregamentos para verificar se possui avarias.	A definir
Questionário presencial sobre os aspectos tangíveis	A avaliação dos aspectos tangíveis deve ser restrita aos clientes que optam pela coleta no CDI.	CDI	Imediato	Estoquistas	O cliente ao chegar para retirar uma mercadoria no local, irá responder as 3 perguntas do questionário SERVPERF	A definir
Elaboração de Indicador a respeito das transportadoras parceiras	As entregas não estão cumprindo o prazo definido pela transportadora	CDI	Imediato	Gerente Logístico	Avaliar as transportadoras parceiras para classificá-las de acordo com a qualidade no serviço oferecido para a Distribuidora	A definir
Criação da Curva ABC	Alguns produtos importantes e de bom giro estão faltando, gerando reclamações por partes de clientes que necessitam dessa mercadoria.	Estoque	Imediato	Diretor	Criação da curva ABC, considerando os produtos de alto giro, dando prioridades a eles. A partir disso, será avaliado a política de compra da organização	A definir
Bonificação a equipe	Devido aos bons resultados em empatia e presteza, é necessário elaborar um mecanismo para incentivá-los a continuar com o bom atendimento	Equipe comercial	Imediato	Gerente Comercial	Bonificação a equipe de vendas, em percentual da comissão de vendas, de acordo com as notas obtidas em futuros questionários.	A definir
Estudo de viabilidade da implementação da ferramenta WMS	Melhorar a gestão do estoque	Estoque	Imediato	Diretor	Um estudo sobre a viabilidade, analisando os custos de implementação e seus benefícios	A definir

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O presente trabalho tinha como propósito elaborar um plano de melhorias a partir da avaliação do desempenho da qualidade de serviço de uma Distribuidora, que está situada na região do Médio Piracicaba. Para alcançar essa meta, foi elaborado um questionário SERVPERF, abordando as cinco dimensões da qualidade: Aspectos tangíveis, confiabilidade, presteza, segurança e empatia. Contendo 22 perguntas e uma avaliação baseada na escala *Likert* de 1 a 5, sendo (1) discordo totalmente, (2) discordo, (3) indiferente, (4) concordo e (5) concordo totalmente, esse questionário foi disponibilizado aos clientes por meio da ferramenta do *Google Forms*.

O questionário em questão foi adaptado para a realidade do contexto de serviços de uma Distribuidora. Com um total de 171 respostas, superando o número da amostra, de 163 respondentes, atingiu-se a amostra desejada. Esses respondentes, são os clientes ativos da região do Médio Piracicaba, que foi a região identificada como a que possui a menor porcentagem de clientes ativos na carteira da organização. Em um período de aplicação de dezembro de 2022 a janeiro do ano de 2023, foi possível identificar, através dos resultados obtidos, os pontos deficitários da organização.

Durante a aplicação do questionário, obteve-se a maior parte das respostas no final do mês de dezembro, momento em que os clientes tiveram maior contato com a organização do estudo, podendo ser compreendido, dessa forma, como o fim do mês o maior pico de vendas da Distribuidora. Em janeiro, foi necessário ligar e solicitar aos clientes que respondessem, com o objetivo de alcançar a amostra desejada. No dia 31 de janeiro de 2023, obteve-se as últimas respostas, encerrando, assim, a fase do questionário.

Devido a grande quantidade de dados, o *Excel* foi bastante efetivo e auxiliou em todas as análises realizadas, tanto para agrupamento de dados, cálculos de médias, quanto para gerar as tabelas contidas no trabalho. Sendo assim, todas as ações de melhorias indicadas para a organização, teve como base as análises feitas utilizando as notas obtidas no questionário. Essas notas exibem, do ponto de vista do cliente, como está o desempenho na prestação de serviço da Distribuidora.

Com relação a pergunta norteadora do presente estudo: *Quais os benefícios a utilização da metodologia SERVPERF pode oferecer na fidelização de clientes para uma empresa Distribuidora de Lubrificantes e Filtros*, o modelo SERVPERF se mostrou eficiente em disponibilizar resultados relevantes para uma empresa prestadora de serviços, mais especificamente na distribuição de lubrificantes e filtros. As notas obtidas através do

questionário, oferecem resultados de desempenho na avaliação de dimensões da qualidade, que são utilizados para trazer melhorias no serviço prestado. Com a implementação das melhorias, tende-se a conseguir a satisfação dos clientes, fator determinante para fidelização.

Entende-se que os objetivos, tanto geral quanto específicos, foram alcançados. Foi possível elaborar um plano de melhorias para a organização, baseado nas notas obtidas de desempenho. Esse plano teve como foco a melhoria na dimensão da confiabilidade, que obteve a menor média. Foi identificado problemas em divergências na entrega dos produtos aos clientes, que não recebiam exatamente o que foi comprado. Em alguns casos os produtos chegavam avariados ou com nota fiscal emitida errada. Para isso, é recomendado para a organização realizar alterações nos processos, como a verificação e conferência de mercadorias separadas e carregadas, treinamento para os colaboradores e a criação de um relatório de avarias são práticas que vão auxiliar a obter melhorias em processos e conseqüentemente ser mais assertivos nas entregas. A dimensão dos aspectos tangíveis, avaliada abaixo da média geral de 4,57, concluiu-se a necessidade de uma nova avaliação a respeito dessa dimensão, com a aplicação de um questionário presencial, somente com os clientes que estiverem realizando a coleta no centro de distribuição da organização.

Em contrapartida, as dimensões de empatia, presteza e segurança, foram bem avaliadas, mostrando um desempenho acima da média geral do questionário. Entende-se que é importante valorizar as notas obtidas, a fim de assegurar a equipe motivada e desenvolver novos desafios, para manter, ou se possível, melhorar a avaliação dessas dimensões. Para isso, é importante a organização criar mecanismos de bonificação, como por exemplo um aumento da comissão de vendas, para recompensar a empatia e presteza oferecidos aos clientes.

O trabalho também visou agregar como fonte de pesquisa para estudos futuros a respeito da qualidade nos serviços, sendo uma das áreas da Engenharia de Produção, especificamente uma subárea da Gestão da Qualidade. Como limitação, o presente trabalho foi aplicado somente para os clientes da região do Médio Piracicaba, o que poderia ter sido expandido para os demais clientes de outras regiões, obtendo, dessa forma, uma análise completa de todos os clientes. Outro fator limitante foi que este trabalho poderia abordar de forma mais aprofundada a respeito do sistema de gestão de estoque, o WMS, que pode ser solução para grande parte dos pontos deficitários identificados na organização.

Diante do exposto, como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se a aplicação do SERVPERF novamente para os clientes da região do Médio Piracicaba, com o objetivo de comparar os dados, verificando se as possíveis melhorias implementadas pela organização surtiram efeito. Além disso, o questionário pode ser aplicado para os demais clientes das outras

regiões, obtendo assim uma avaliação geral de todos os clientes da Distribuidora do presente estudo. Como um mecanismo comparativo, pode-se realizar a aplicação do SERVQUAL, com intuito de promover uma análise comparativa entre as duas ferramentas, verificando qual das duas pode fornecer o melhor resultado dentro do contexto de uma empresa distribuidora. Ademais, o desenvolvimento de um trabalho com a implementação do *software* WMS, pode auxiliar a empresa a alcançar um nível de excelência, reduzindo as chances de ocorrências de erros ou falhas durante o processo de carregamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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 & Produção**, 2018.

AGRANONIK, M; HIRAKATA, V. N. Cálculo de tamanho de amostra: proporções. **Clinical and Biomedical Research**, 2011.

AQUINO, J. T.; JERONIMO, T. B.; MELO, F. J. C. Avaliação da qualidade em serviço de um hotel pelo método SERVPERF. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 1, p. 124, 2015.

ARAÚJO, A.L.S. **Gestão da Qualidade: implantação das ferramentas 5S's e 5W2H como plano de ação no setor de oficina em uma empresa de automóveis na cidade de João Pessoa-PB**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção Mecânica) - Universidade Federal da Paraíba, 2021.

BALASUBRAMANIAN, N. Likert Technique of Scale Construcion in Nursing Research. **Asian Journal of Nursing Education and Research**, v.2, n.2, p.65-69, 2012.

BANZATO, E. **WMS – Warehouse management system: Sistema de gerenciamento de armazéns**. IMAN. São Paulo, 1998.

BARBOSA, E. R. e BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. v.1, n.2, 2005.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOGMANN, I. M. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo, 2001.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 9 ed. Nova Lima, MG: Editora Falconi, 2014.

COBRA, M. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

CORREA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**, São Paulo - SP, Editora Atlas S.A, 2019. estratégia e tecnologia de informação.

COSTA, A. S. C; SANTANA, L. C; TRIGO, A. C. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. **Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu.**, v. 02, p. 155-172, 2022.

COUGHLAN, A. T; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRONIN, J; TAYLOR, S. A. **Measuring service quality: reexamination and extension**. **Journal of Marketing**, 1992.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M.J.; **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. Porto Alegre – RS, AMGH Editora LTDA, 2014.

FREITAS, A. L. P., RODRIGUES, S. G. A. Avaliação da confiabilidade de questionário: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12, 2005, 07-09 nov, Bauru-SP. Anais... Bauru-SP: UNESP, 2005. Acesso em: 15 fevereiro 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GORNI NETO, F; "Gestão de Produtos e Serviços", p. 121 -148. **Marketing para Cursos Superiores**. São Paulo: Blucher, 2019.

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

HILL, C. W. L; JONES, G. R. Essentials of Strategic Management. 3. ed. **Cengage Learning**, 2011.

HOFFMAN, D. K.; BATESON, J. E. G.; IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C.; **Princípios de Marketing de Serviços**. São Paulo – SP, **Cengage Learning**, 2010.

- JOHNSTON, R; “The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfies,” **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 6, No. 5, 1995.
- JOHNSTON, R; CLARK, G. **Administração de operações de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. Ed. São Paulo, 2006.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo, 2000.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo, 2002.
- LOVELOCK, C; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo, Saraiva, 2001.
- LUCINDA, M. A. **Análise e Melhoria de Processos - Uma Abordagem Prática para Micro e Pequenas Empresas**. Simplíssimo Livros Ltda, 2016.
- MAGALHÃES, M. N.; LIMA, A. C. P. **Noções de Probabilidade e Estatística**. 6ª ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004
- MAGALHÃES, M. F. **Explicando Marketing, Simplesmente**. Rio de Janeiro, 2006.
- MAIA, M., SALAZAR, A., RAMOS, P. **A Adequação dos modelos SERVQUAL e SERVPERF na medição da qualidade de serviço: o caso RAR imobiliária**. JORNADAS HISPANO-LUSAS DE GESTÃO CIENTÍFICA, Universidad de La Rioja, Rioja – Espanha, 2007.
- MANGINI, E. R.; URDAN, A. T.; SANTOS, A. Da qualidade em serviços à lealdade: perspectiva teórica do comportamento do consumidor. **Revista Brasileira de Marketing**, vol. 16, pp. 207-217, Universidade Nove de Julho São Paulo, 2017.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia, Planejamento, Execução e Análise**. São Paulo – SP, Elsevier Editora LTDA, 2014.

MORAES, D. A arte de fidelização do cliente: entenda o que você precisa para ter um consumidor que propague sua marca. 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/fidelizacao-de-clientes/>. Acesso em: 1 out. 2022.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, P. A da S; ROCHA, T. B. **Avaliando a Qualidade de Serviços numa Instituição de Ensino Superior**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 2002, São Paulo. Anais..., São Paulo, ANPAD, 2002.

PARASURAMAN, A.; ZELTHAMI, V. A.; BERRY, L.L.; A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, p. 41-50, 1985.

PAULA, G. B. de. **Plano de Ação – O passo a passo da ideia à concretização de seus objetivos!** 9 set. 2016. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/plano-de-acao/>. Acesso em: 10 out. 2022.

PIERI, J. L. **Como manter um mercado inovador em um mundo globalizado**. 2018. Artigo científico (Especialização em Gestão e Desenvolvimento de Negócios Internacionais) - UNISUL, 2018.

QUINTINO, L. **Serviços, setor mais afetado pela Covid, tem queda de 7,8% em 2020**. Revista Veja, 2021, Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/servicos-setormais-afetado-pela-covid-tem-queda-de-78-em-2020/>. Acesso em setembro 2022.

RANGEL, A. **Momento da Qualidade**. São Paulo: Atlas, 1995.

SALOMI, G.G.E.; MIGUEL, P.A.C.; ABACKERLI, A.J. **Servqual x Servperf: comparação entre instrumentos para Avaliação da Qualidade de Serviços Internos**, Gestão e Produção, v. 12, n. 2, p. 279-293, 2005.

SAMPIERI, R., COLLADO, C., LUCIO, P. **Metodologia de Pesquisa**, 3ª ed. São Paulo. Editora: McGraw-Hill. 2006.

SANTOS, F. **O papel do atacado distribuidor na cadeia de suprimentos**. 2019. Disponível em: <https://maximatech.com.br/cadeia-suprimentos/>. Acesso em: 29 out. 2022.

SEBRAE (São Paulo). **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. 6 ed. 2013.

SHAVELSON, R.J. **Biographical memoirs: Lee J. Cronbach**. American Philosophical Society, v. 147, n. 4. p. 379-385, 2009.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SOUTO, C. M. R; Correia-Neto, J. S. Qualidade de Serviços: Uma análise comparativa entre SERVQUAL e SERVPERF. **Journal of Perspectives in Management – JPM**, p. 63-73, 2017.

TOLEDO, J.C; BORRÁS, M.A.A; MERGULHÃO, R.C.; MENDES, G.H.S. **Qualidade - Gestão e Métodos**, Rio de Janeiro - RJ, Grupo Editorial Nacional, 2013.

TSANG, C, CSILLAG, J; LIMA, R. **Qualidade de serviços na indústria de condicionamento físico: uma análise dos papéis assumidos pelo consumidor**. SIMPOI, São Paulo, 2012.

VALVERDE, M. Setor atacadista apresenta bons resultados em 2021. *In: Setor atacadista apresenta bons resultados em 2021*. 10 maio 2022. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/proxima-edicao/setor-atacadista-apresenta-bons-resultados-em-2021/>. Acesso em: 1 out. 2022.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª. Porto Alegre. Bookman. 2005 1 recurso online ISBN 9788582602324.

APÊNDICE A

PERFIL DOS CLIENTES ENTREVISTADOS	
Obs: Não é necessário se identificar.	
PORTE DA ORGANIZAÇÃO:	
Micro Empresa (Até 9 funcionários)	
Empresa de Pequeno Porte (De 10 a 49 empregados).	
Empresa de Médio Porte (De 50 a 99 empregados).	
Grandes Empresas (Mais de 100 empregados).	
TEMPO QUE ESTÁ INSERIDA NO MERCADO:	
Menos de 1 ano	
De 1 a 3 anos	
3 a 5 anos	
5 a 7 anos	
Mais de 7 anos	

APÊNDICE B

RELAÇÃO COM A DISTRIBUIDORA	
Obs: Não é necessário se identificar.	
COMPRAS REALIZADAS NA DISTRIBUIDORA NOS ÚLTIMOS 6 MESES	
1 compra	
2 a 5 compras	
6 a 9 compras	
10 a 14 compras	
15 ou mais compras	
HÁ QUANTO TEMPO É CLIENTE DA DISTRIBUIDORA	
Menos de 1 ano	
De 1 a 3 anos	
3 a 5 anos	
5 a 7 anos	
Mais de 7 anos	
JÁ INDICOU A DISTRIBUIDORA PARA OUTRAS PESSOAS	
Sim	
Não	

APÊNDICE C

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA DISTRIBUIDORA						
1-Discordo Totalmente 2-Discordo 3-Indiferente 4-Concordo 5-Concordo Totalmente						
		1	2	3	4	5
Q1	O espaço físico de coleta da distribuidora, é limpo e organizado.					
Q2	O ambiente físico da coleta tem sinalizações informativas adequadas para auxiliar a coleta.					
Q3	O Espaço físico da Distribuidora (Centro de Distribuição - CDI) é bem localizada e de fácil acesso.					
Q4	A Distribuidora cumpre os prazos de entrega combinado no ato do pedido.					
Q5	A Distribuidora entrega os produtos de acordo com o que foi pedido.					
Q6	A nota fiscal emitida pela Distribuidora é de acordo com o pedido solicitado.					
Q7	A Distribuidora entrega os produtos sem avarias.					
Q8	Os produtos comercializados Distribuidora são de qualidade e atendem as necessidades dos clientes.					
Q9	A Distribuidora tem disponibilidade dos produtos					
Q10	A Distribuidora possui variedades de marcas de produtos					
Q11	As informações fornecidas pelos funcionários da Distribuidora são confiáveis					
Q12	Quando ocorrem problemas, a Distribuidora é solícita e oferece o suporte necessário para a resolução dos mesmos.					
Q13	Os empregados da Distribuidora estão sempre dispostos a auxiliar os clientes em suas dúvidas sobre o mix de produtos e aplicações.					
Q14	O tempo de espera entre a solicitação e a resposta do vendedor da Distribuidora é adequado					
Q15	Os vendedores da Distribuidora prestam um atendimento de qualidade aos clientes.					
Q16	Os funcionários da Distribuidora mostram ter domínio do portfólio da organização					
Q17	Os funcionários da Distribuidora demonstram serem qualificados para exercerem suas funções					
Q18	A Distribuidora busca manter os registros e cadastros atualizados					
Q19	Os vendedores da Distribuidora oferecem tratamento personalizado no atendimento ao cliente					
Q20	Os funcionários da Distribuidora conseguem compreender as necessidades dos clientes					
Q21	Os funcionários da Distribuidora são cordiais e atenciosos durante o atendimento aos cliente					
Q22	A Distribuidora demonstra possuir como prioridade a satisfação dos clientes					

TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS ATRAVÉS DA APLICAÇÃO DO MODELO SERVPERF EM UMA DISTRIBUIDORA DE LUBRIFICANTES DO MÉDIO PIRACICABA" é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 01 de Março de 2023.

Fernando Martins Soares

Nome do Aluno (a)