



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Medição da qualidade de serviços logísticos:  
Estudo de caso da G.E.T. Distribuidora**

**Eduardo Tonial Koncikoski**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, novembro de 2015.



**Eduardo Toniai Koncikoski**

**Medição da qualidade de serviços logísticos:  
Estudo de caso da G.E.T. Distribuidora**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: André Lacombe

Rio de Janeiro  
Novembro de 2015.

## Agradecimentos

A todos que fizeram parte da minha caminhada durante o período da graduação, em especial:

... Aos meus pais, por sempre me apoiaram nas decisões que tomei durante esta jornada e por toda a vida, além de serem grandes exemplos.

... Aos meus tios, André e Mairi, importantes na minha formação desde a infância.

... À minha prima, Stephani, que sempre considerei uma irmã e merece todo meu carinho e agradecimento.

... Aos meus avós e demais familiares, que apesar de distantes sempre que necessário estiveram presentes na minha vida.

... À minha namorada, amiga e companheira de todas as horas, Ana Laís Milagres, que me deu todo o apoio e conforto necessário para a conclusão deste trabalho.

... Aos meus amigos, que tornaram essa jornada mais fácil me cercando com alegria e boas energias.

... Ao meu orientador André Lacombe, um agradecimento especial, por me ajudar na produção deste trabalho, confiando no meu potencial e auxiliando até o fim.

... A toda a equipe da G.E.T. distribuidora que me ajudou neste trabalho, em especial ao amigo e sócio, Max Araújo de Souza.

## **Resumo**

KONCIKOSKI, Eduardo Tonial. Medição da qualidade de serviços logísticos: Estudo de caso da G.E.T. Distribuidora. Rio de Janeiro, 2015. 56 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente trabalho teve como objetivo identificar, por meio do Modelo de Gaps, qual a diferença entre a expectativa e a percepção dos clientes da G.E.T. Distribuidora quanto aos serviços logísticos prestados pela empresa e a divergência entre a expectativa do cliente e o que a empresa entende como tal expectativa. Com os resultados gerados, a empresa poderá identificar quais são as preferências e necessidades dos clientes para que se adeque a elas com o intuito de diminuir o gap identificado nos mesmos. O resultado foi observado a partir de uma pesquisa de campo - através de uma amostra de 30 clientes delimitados pela base de clientes da distribuidora - compreendendo as regiões Sul Fluminense e Costa Verde, no Estado do Rio de Janeiro. Foram constatados vãos entre a percepção e expectativa dos clientes em treze dos vinte quesitos estudados, que podem ser usados para que a empresa aperfeiçoe a execução de seus serviços.

## **Palavras- chave**

Marketing de Serviços. Modelo de GAPS. Logística. Distribuidora de Alimentos.

## **Abstract**

KONCIKOSKI, Eduardo Tonial. Measurement of quality of logistics services: Case study of G.E.T. Distribuidora. Rio de Janeiro, 2015. 56 p. Work of conclusion course – Department of Administration. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

The presente work had as objective identify through the Gaps Model of Service Quality, the differences between the expectation and perception of G.E.T Distribuidora clients as to the logistics services provided by the company and also the divergence between the clients expectation and what G.E.T understands about that expectation. With the obtaines results, the company can analyze and suit itself to the clients preferences and needs looking for a decrease of the gaps that identified previously. The data were generated from a field research - with a sample of 30 clients, restricted by the distributor cliente basis; that covered the areas Sul Fluminense and Costa Verde, in the state of Rio de Janeiro. Gaps were identified between the perception and the expectations of the clients in thirteen of twenty topics in the study. That may be used by the company to improve the quality of its services,

## **Key-words**

Services Marketing. Gaps Model of Service Quality. Logistics. Food Service Distributor.

## Sumário

<b>1.</b>	<b>O problema de pesquisa .....</b>	<b>- 1 -</b>
1.1	Introdução .....	- 1 -
1.2	Objetivos .....	- 2 -
1.2.1	Objetivo principal .....	- 2 -
1.2.2	Objetivos intermediários .....	- 2 -
1.3	Delimitação do estudo .....	- 2 -
1.4	Relevância do estudo .....	- 3 -
<b>2.</b>	<b>Referencial teórico .....</b>	<b>- 4 -</b>
2.1	Logística.....	- 4 -
2.1.1	A evolução da logística.....	- 5 -
2.2	Distribuição física .....	- 9 -
2.3	O Marketing de serviços .....	- 10 -
2.4	Qualidade de serviços .....	- 13 -
2.4.1	Modelo de GAPS .....	- 13 -
2.4.2	SERVQUAL – Percepções e expectativas dos clientes.....	- 16 -
2.5	Atributos de qualidade na prestação de serviços .....	- 18 -
<b>3.</b>	<b>Metodologia de pesquisa .....</b>	<b>- 21 -</b>
3.1	Tipo de pesquisa .....	- 21 -
3.2	Universo.....	- 22 -
3.3	Seleção de sujeitos .....	- 22 -
3.4	Coleta de dados .....	- 23 -
3.5	Análise dos dados .....	- 24 -
3.6	Limitações do método.....	- 25 -
<b>4.</b>	<b>Descrição do caso .....</b>	<b>- 26 -</b>
4.1	A G.E.T. Distribuidora .....	- 26 -
4.1.1	Números e estrutura.....	- 27 -
4.2	Complexidade logística.....	- 29 -
4.3	Atributos de qualidade para o serviço de distribuição .....	- 33 -

4.4	Especificações do serviço de distribuição .....	- 33 -
4.5	Mensuração do grau de importância dos atributos, segundo percepção da G.E.T. -	35 -
<b>5.</b>	<b>Resultados da pesquisa.....</b>	<b>- 37 -</b>
5.1	Coleta de dados no campo .....	- 37 -
5.2	Os clientes.....	- 38 -
5.3	Medição do GAP 5 .....	- 40 -
5.3.1	Premissas do Teste T-Student.....	- 40 -
5.3.2	GAP 5 .....	- 41 -
<b>6.</b>	<b>Análise da relação cliente x G.E.T. ....</b>	<b>- 45 -</b>
6.1	GAP 1 .....	- 45 -
<b>7.</b>	<b>Conclusões .....</b>	<b>- 48 -</b>
7.1	Conclusões .....	- 48 -
7.2	Diretrizes para pesquisas futuras .....	- 49 -
<b>8.</b>	<b>Referências .....</b>	<b>- 50 -</b>
	<b>APÊNDICE 1 .....</b>	<b>- 53 -</b>
	<b>APÊNDICE 2 .....</b>	<b>- 56 -</b>

## Lista de Figuras

<b>Figura 1 – Atividades logísticas.....</b>	<b>- 5 -</b>
<b>Figura 2 – Evolução do pensamento logístico .....</b>	<b>- 6 -</b>
<b>Figura 3 - Atividades das empresa.....</b>	<b>- 7 -</b>
<b>Figura 4 – Características básicas nos serviços. ....</b>	<b>- 11 -</b>
<b>Figura 5 – Modelo de gaps.....</b>	<b>- 15 -</b>
<b>Figura 6 – Questionário modelo SERVQUAL.....</b>	<b>- 17 -</b>
<b>Figura 7 - Escala de desconformidade global. ....</b>	<b>- 23 -</b>
<b>Figura 8 – Sul Fluminense e Costa Verde .....</b>	<b>- 27 -</b>
<b>Figura 9 – Processo de pedido GET-Nestle DPA .....</b>	<b>- 30 -</b>
<b>Figura 10 – Câmara.....</b>	<b>- 30 -</b>
<b>Figura 11 – Câmara 2.....</b>	<b>- 30 -</b>
<b>Figura 12 – Processo de carregamento .....</b>	<b>- 32 -</b>
<b>Figura 13 - Gráfico de clientes por cidades.....</b>	<b>- 39 -</b>
<b>Figura 14 – Número de check out´s .....</b>	<b>- 39 -</b>
<b>Figura 15 – Dias de estoque de lácteos.....</b>	<b>- 40 -</b>
<b>Figura 16 – GAP 1 .....</b>	<b>- 46 -</b>

## Lista de Quadros e Tabelas

<b>Quadro 1 – Atributos de qualidade. ....</b>	<b>- 20 -</b>
<b>Quadro 2 – Percentual de faturamento da empresa por marca de produto.....</b>	<b>- 27 -</b>
<b>Quadro 3: Quadro de funcionários da empresa .....</b>	<b>- 28 -</b>
<b>Quadro 4 – Classificação de clientes por número de <i>check out</i>.....</b>	<b>- 29 -</b>
<b>Quadro 5 – Roteiro de entregas. ....</b>	<b>- 31 -</b>
<b>Quadro 6 – Classificação dos níveis de importância dos atributos de distribuição, segundo percepção dos gestores da G.E.T.....</b>	<b>- 36 -</b>
<b>Quadro 7 – Medição do GAP 5. ....</b>	<b>- 42 -</b>
<b>Quadro 8 –Análise do GAP 1. ....</b>	<b>- 47 -</b>

# 1. O problema de pesquisa

## 1.1 Introdução

Sabe-se que as operações logísticas são uma peça-chave para as organizações do ramo alimentício. Desde o início do processo de distribuição da matéria prima, até o produto ser entregue ao consumidor final, existem em todos os canais, muitos e diferentes processos logísticos, cada um com sua devida importância para que, ao fim, o produto chegue ao seu destino final.

Nesse caminho muitas vezes aparecem os distribuidores, os quais têm a função de receber grandes lotes de produtos das fábricas, em sua maioria já processados e prontos o consumo, para então redistribuí-los para o comércio varejista, aos atacadistas e em alguns casos ao próprio consumidor final.

O desafio logístico para atender os clientes é grande pois eles têm a necessidade de receber os produtos no menor tempo possível, uma vez que nem todos possuem espaço físico para o armazenamento dos itens que serão utilizados e precisam ter o produto sempre disponível. Com isso, o distribuidor precisa de uma operação logística interna muito bem estruturada, de modo a conciliar a sua demanda com a de seus clientes.

Embora sejam vários os clientes em uma cadeia de distribuição de alimentos, no presente trabalho o foco central serão os compradores varejistas, principais clientes da G.E.T. Distribuidora de alimentos.

O objetivo central deste trabalho é avaliar o grau/nível de satisfação de clientes da empresa com os serviços logísticos de distribuição de seus produtos. A empresa é responsável pela distribuição e iogurtes da marca Nestlé e atua com exclusividade da fábrica na região Sul Fluminense e na Costa Verde, palco do trabalho de campo.

Esta pesquisa pretende ajudar os gestores da empresa a entender melhor a qualidade de seus serviços de distribuição, através da visão de seus clientes, a fim de

responder a seguinte questão: Quais as diferenças entre a expectativa dos clientes em relação ao serviço logístico da empresa e a percepção dele quanto ao serviço prestado?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo principal**

O objetivo principal do presente estudo é mensurar/identificar o nível de satisfação dos clientes varejistas da distribuidora G.E.T. com seus serviços de logística de distribuição.

### **1.2.2 Objetivos intermediários**

Para o alcance do objetivo central são esperados os alcances dos seguintes objetivos complementares:

- 1.2.2.1 Identificar a importância para os clientes de cada etapa do processo logístico de distribuição.
- 1.2.2.2 Identificar como são avaliadas as etapas dos processos pela empresa.
- 1.2.2.3 Verificar os atributos onde a empresa tem uma percepção de expectativa do cliente diferente da que realmente é, para fins de melhoria.

## **1.3 Delimitação do estudo**

Tratando especificamente do caso da GET Distribuidora, o estudo não tem a pretensão de gerar resultados que possam ser utilizados além dos horizontes da empresa em questão.

Como o objeto deste estudo envolve os processos de distribuição, não serão levados em conta as especificidades dos produtos comercializados nos resultados, haja visto que todos são faturados na mesma nota e entregues pelos mesmos veículos.

Além disso, este trabalho não se propõe a apresentar sugestões de melhoria para a empresa, apenas identificar quais os pontos que podem receber maior atenção e conseqüentemente melhorias no futuro.

O estudo limita-se à região Sul Fluminense e Costa Verde, onde a empresa possui contrato de exclusividade com a Nestle para distribuição de seus produtos.

#### **1.4 Relevância do estudo**

O presente estudo, vai permitir que a G.E.T. Distribuidora identifique como seus clientes a avaliam em cada etapa do processo logístico.

Os resultados obtidos neste estudo poderão ser utilizados pela empresa para aprimorar suas técnicas de logística, identificando as oportunidades para realocar seu tempo e dinheiro.

Academicamente, contribui com um caso de aplicação prática de mensuração da satisfação de serviços de distribuição.

## **2. Referencial teórico**

O presente capítulo introduz considerações teóricas, envolvendo os conceitos de logística, distribuição física e marketing de serviços.

Se concentra, em especial, nos conceitos mais direcionados ao estudo de caso, sendo eles a relação entre a Distribuição Física e o marketing de serviços, a partir da aplicação do modelo de Gaps e do modelo SERVQUAL, muito utilizados para mensurar os atributos de qualidade na prestação de serviços em geral, que serão definidos para as entrevistas junto aos clientes.

Também será apresentada a síntese de trabalhos já publicados sobre o tema, como subsídios para a construção do modelo dos procedimentos da pesquisa de campo.

### **2.1 Logística**

Segundo Ballou (2006), “ logística é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes. ” (p.27).

Através dessa definição, podemos entender a importância da logística para todas as operações empresariais ao longo do ciclo de vida do produto, onde existem diversos processos logísticos envolvidos na sua distribuição.

Para que o produto chegue no tempo e condições planejados pelo cliente, e com o máximo de qualidade possível do serviço, é necessário que as atividades e os processos sejam bem planejados.

No caso da logística empresarial, o foco central reside na execução de um serviço dentro das expectativas de quem recebe (clientes), a partir de um conjunto de

atividades, sendo três atividades principais e seis atividades secundárias, como podemos ver na figura 1.



Figura 1 – Atividades logísticas. Fonte: Ballou (1993).

### 2.1.1 A evolução da logística

Para entender a necessidade de se ter uma logística bem organizada e estruturada é importante conhecer a evolução da logística no Brasil e no mundo, seus estágios e avanços no âmbito empresarial

Na antiguidade, as produções existiam apenas para o consumo próprio das pessoas. Como não havia o intuito comercial, os processos logísticos eram inexistentes e assim os produtos ou eram consumidos nos locais de produção ou transportadas por conta própria dos produtores. (BALLOU, 1999).

Com a organização das atividades econômicas e os avanços tecnológicos, em especial os meios de transporte, as atividades logísticas passaram a ser gerenciadas de

forma estruturada. A necessidade de armazenar o excesso da produção e posteriormente transportá-la ao local de destino, se somou ao aumento no número de itens e volumes de produção. (NOVAES, 2007).

Inicialmente, o conceito de logística envolvia simplesmente a entrega dos produtos em um lugar solicitado, no tempo solicitado. Com o passar do tempo, o conceito foi se modernizando e adquirindo novas vertentes, buscando se adaptar às novidades de cada época. (BOWERSOX E CLOSS, 2001).

A figura 2 representa as fases da logística, representando a evolução do pensamento logístico.

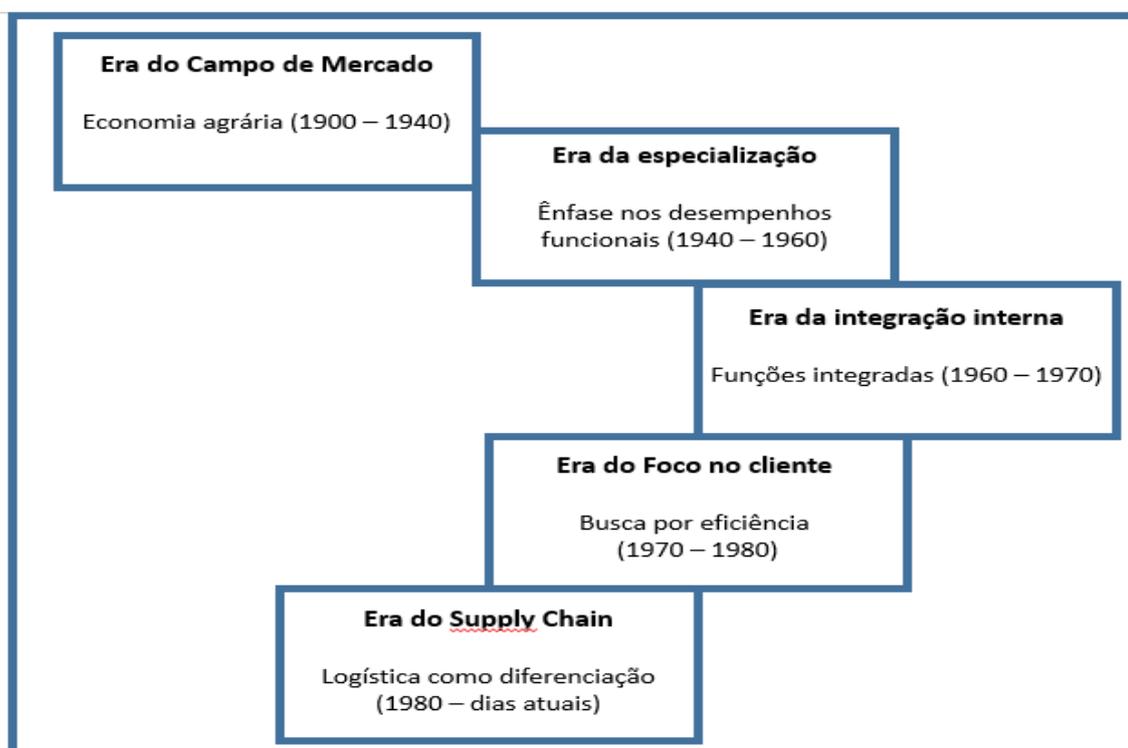


Figura 2 – Evolução do pensamento logístico. Fonte: Figueiredo e Arkader, 1998.

A primeira era, tinha como única preocupação o transporte do excesso de produção do campo.

Segundo Ballou (1993), a partir da Era da Especialização, a Logística passou por uma grande evolução devido a II Guerra Mundial, já que existia uma grande preocupação com o fornecimento de armamentos, munições e suprimentos para as missões militares. Os Estados Unidos da América criaram uma estratégia de

padronização do desenvolvimento, voltando toda a produção do país para itens que seriam úteis para a guerra.

Antes da era da integração as atividades eram segregadas de acordo com sua área, dessa forma conflitos eram gerados devidos as diferenças entre os objetivos de cada área. Nessa era denominada de “funções integradas”, tem-se uma visão integrada das questões logísticas. Pela primeira vez, o foco deixa de recair na distribuição física para englobar um espectro mais amplo de funções. Surge também um gerenciamento consolidado das atividades de transporte de suprimentos e distribuição, armazenagem, controle de estoques e manuseio de materiais. A figura 3, mostra como a logística passou a unificar as atividades internas das empresas.

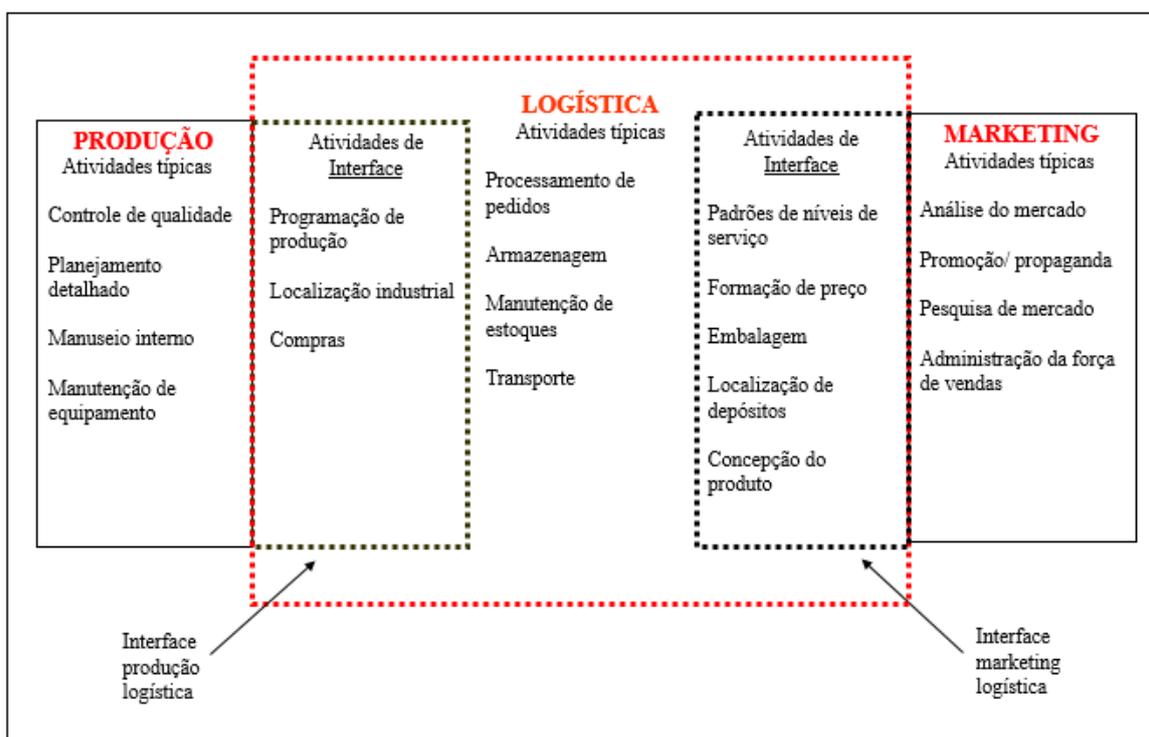


Figura 3 - Atividades das empresa. Fonte: Adaptação de Ballou (1993).

A era do “foco no cliente”, da atenção para a produtividade e os custo do estoque. Neste momento, as escolas de administração passam a incluir em seus currículos matérias referentes ao ensino e pesquisa da logística.

A era do *Supply Chain* tem ênfase estratégica, identificada como a última fronteira empresarial em que se podem explorar novas vantagens competitivas, que tem como vertentes a globalização e a evolução da tecnologia da informação. Persistindo até

os dias atuais, este pensamento valoriza a logística no planejamento estratégico das empresas.

Há muitas classificações para a evolução do processo logístico, com cada autor utilizando uma nomenclatura própria, contudo todos apresentam semelhanças entre as fases propostas.

Novaes (2007), por exemplo divide a logística em quatro fases:

- A primeira se inicia no pós-Guerra, quando a indústria tinha a necessidade de preencher o vazio que o mercado estava passando. Tinha-se o estoque como principal elemento transformador da cadeia. Todos os processos eram manuais e não existia um sistema que facilitasse a comunicação entre os elos.
- Na segunda fase, começou a busca pela eficiência e eficácia da cadeia de suprimentos. Intensificou-se a diversificação dos produtos, dando agora foco aos segmentos de mercado. A informática começou a ser introduzida nas operações, sendo gasto mais tempo no planejamento das atividades, com o intuito de melhorar a sua qualidade.
- Na terceira fase, o pensamento estava voltado para a redução do nível de estoques, que era o equivalente a dinheiro parado. Com o surgimento e a aplicação das Tecnologias da Informação, esta fase foi marcada pela agilidade dos processos. Também houve, neste momento, a criação dos códigos de barra como meio de homogeneizar informações sobre os itens comercializados.
- A fase atual, com início na década de 1990, foi marcada pela globalização. As indústrias passaram a competir e buscar resultados globais. Esta fase mostra a valorização da logística, onde custos, desempenho, qualidade e flexibilidade da tornaram-se fatores de diferenciação competitiva. A integralização dos processos ao longo das cadeias de suprimentos também tem sido muito importante nesta fase.

Em suma, as atividades logísticas evoluíram em complexidade, trazendo novos desafios aos gestores de distribuição, mas também melhores serviços para os consumidores.

## 2.2 Distribuição física

Segundo Botelho (2003), a distribuição é uma das principais atividades das empresas, pois define o sucesso no processo de atendimento aos seus clientes. Um bom planejamento desta atividade pode criar condições para alcançar a eficiência e a confiabilidade no serviço prestado pela empresa, garantindo a satisfação dos clientes e a redução dos seus custos. A eficiência e a satisfação com a distribuição devem ser garantidas em todos os componentes da cadeia de abastecimento, no prazo e com o nível de qualidade compatível com as expectativas dos elos.

Sob o ponto de vista mercadológico, é um dos pilares do marketing mix, conjunto de decisões gerenciais estratégicas, que auxiliam no atendimento das demandas dos clientes. Afinal, é o estágio das atividades mercadológicas que permite ao comprador/consumidor ter acesso e fazer uso dos produtos comprados.

No âmbito das vendas, a distribuição dos produtos é o principal determinante da boa relação entre os clientes e a empresa fornecedora. Além do relacionamento, a distribuição bem feita se torna um diferencial de mercado na hora da tomada de decisão do cliente no momento da compra, valorizando assim a marca da empresa.

Segundo Ballou (2007), a distribuição física de produtos é o ramo da logística que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais da empresa. Estes processos são de suma importância no processo logístico, pois sendo eles todos organizados e bem definidos, ganha-se tempo e economiza-se dinheiro para usar em outras atividades. No mais, é a etapa do despacho, da entrega dos produtos em direção ao cliente.

Alguns fatores relevantes para a distribuição física e que serão posteriormente considerados no estudo de caso, são:

- Transporte e zoneamento: dado que é necessário considerar a região geográfica, a alocação de veículos e o ciclo de entregas em cada processo. (VALENTE, 2003)

- Roteirização: Processo de organização de roteiros, tendo como objetivo atender a um conjunto de pontos geograficamente dispersos, em locais predeterminados de modo a reduzir distâncias percorridas ou tempos totais de resposta/entrega. (CUNHA, 2000)

Assim, com técnicas de processamento de pedidos mais ágeis, procedimentos de transportes mais econômicos e precisos, além de uma gestão de estoques e armazenagem mais dinâmicos, a logística da distribuição física tem papel fundamental na determinação do nível de qualidade dos serviços de uma empresa, em especial nas distribuidoras, como é o caso da empresa focal deste trabalho.

### **2.3 O Marketing de serviços**

Segundo Boone & Kurtz (1998), a definição geral de serviços corresponde às tarefas intangíveis que satisfazem as necessidades dos consumidores. Para Kotler (2000), serviço é toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de algum bem. A prestação de serviços pode ou não estar ligada ao produto físico.

De acordo com Shostack (1997), os serviços têm maior ou menor grau de intensificidade. Isto é, serviços puros são definidos como ausentes de equipamentos ou conteúdos tangíveis, o que por sua representam o serviço como o “produto central”. Contudo, há serviços que vêm acompanhados (ou acompanham) bens tangíveis, neste sendo o “produto complementar”. Enquanto uma consulta psicológica ou a entrega de correspondência são características de serviços como produtos principais, a entrega de uma geladeira ou a instalação de uma máquina são exemplos de serviços complementares.

No caso específico da G.E.T. Distribuidora, trata-se de um exemplo de serviço principal, a despeito de envolver a comercialização e a entrega de inúmeros bens tangíveis.

No momento atual do mercado revendedor, globalizado e dinâmico, onde diversos produtos de qualidade e com preços similares estão presentes, os serviços prestados pela empresa são levados em consideração pelo cliente no momento de finalizar uma compra. São vários os quesitos que definem um bom serviço logístico de distribuição, conforme apresentado mais adiante.

Contudo, há quatro características básicas nos serviços, segundo Kotler & Armstrong (2000), que merecem destaque em qualquer categoria, conforme a figura 4.

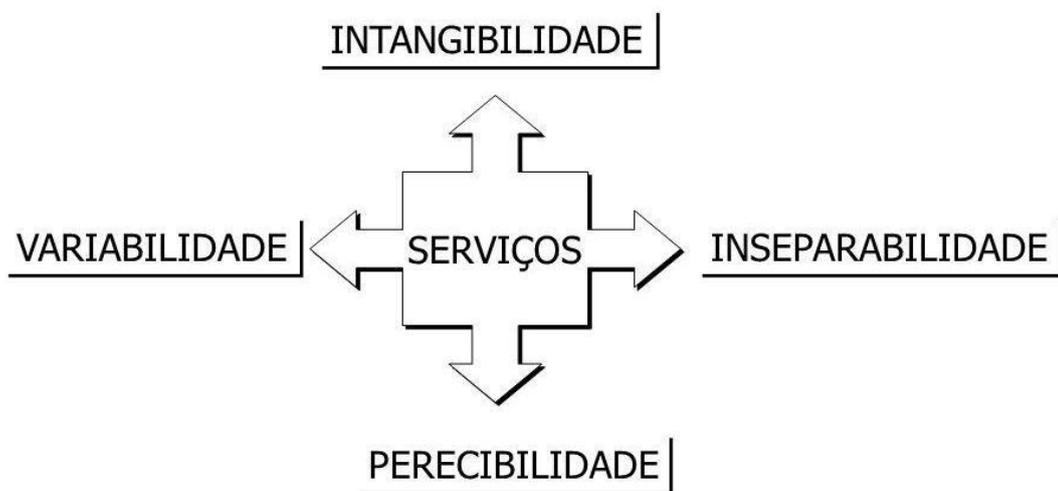


Figura 4 – Características básicas nos serviços.

A intangibilidade, pode ser considerada a mais complexa das características, visto que se trata de algo que não se pode ver ou tocar, diferentemente de um bem tangível que o consumidor pode tocar e até mesmo testar. Dessa forma, o risco percebido pelo cliente é maior, o que o faz pensar mais vezes antes de adquirir o produto.

A inseparabilidade trata da impossibilidade de desmembrar o serviço do prestador do serviço e, em algumas vezes, do próprio consumidor. É importante ressaltar que independente da participação ou não do cliente no momento da prestação do serviço, o mesmo tem grande influência nos resultados, pois a interação entre os clientes pode influenciar na opinião quanto ao resultado dos serviços.

Variabilidade é a característica que mostra que, apesar da empresa prestadora do serviço ter um padrão para cada trabalho, é muito difícil que todos sejam prestados da

mesma forma. Isso se deve ao fato de que um serviço é muito dependente do funcionário que o está executando e há diversos fatores, de responsabilidade do funcionário ou não, que fazem com que haja diferença entre os resultados. O que as empresas podem fazer para minimizar estas diferenças é aperfeiçoar os treinamentos dos funcionários ou processos a fim de buscar a melhor padronização.

A perecibilidade indica que os serviços não são estocáveis, pois expiram com o tempo. Já que um bem físico pode ser produzido e guardado, a perda de um dia de vendas deste item pode ser recuperado em outro dia, pois o item não deixa de existir. No caso dos serviços isso não é possível, pois sua produção se dá no momento do consumo e, o passar do tempo, portanto, representa uma perda não recuperada.

O marketing de serviços, por ter muitas especificidades, como visto acima, levou a criação de um novo marketing mix, exclusivo para ele, onde se adicionam mais três áreas de atuação gerencial, os chamados 7 P's, que são as decisões sobre: Produto (Serviço), Preço (e condições de troca), Promoção, Ponto de Venda (Distribuição), Pessoas, Processos e Palpabilidades.

As decisões sobre o "Produto" representam escolhas gerenciais, que diferem o que ser oferecido ao mercado e suas variáveis mais comuns são os itens, o padrão de qualidade, a marca e demais identificadores do produto ou serviço (tempo, periodicidade, etc.)

As decisões sobre "Preço" definem o montante a ser pago pelo produto ou serviço, assim como as condições de troca (parcelamentos, formas de pagamento, descontos, entre outros)

O "P" do ponto de venda não apenas define o ambiente e a localização das lojas onde disponibilizar os bens e serviços, mas também a escolha dos elos da cadeia e os padrões dos serviços logísticos de distribuição.

O "Promocional" auxilia na comunicação da empresa e a promoção de sua marca e produtos no mercado, seja a partir de veículos e campanhas de comunicação, seja através de ações que incentivam compras.

As "Pessoas" são os ativos mais importantes das empresas e são particularmente essenciais no caso de serviços. Por este motivo são, muitas vezes, os principais meios de diferenciação de uma marca ou empresa.

Os “Processos” também são essenciais no ramo dos serviços, pois definem a maneira como são prestados, com maior ou menor conveniência, experiência ou presteza. Tem impacto também muito forte na percepção dos clientes em relação ao serviço prestado.

Por fim, as “Palpabilidades”, ações ou usos de meios de traduzir os serviços, seja por instrumentos, equipamentos, tecnologias ou outros artifícios que tangibilizam os serviços.

## **2.4 Qualidade de serviços**

A busca das empresas por um serviço de excelência é justificada por muitos fatores. Com um serviço organizado, diminuem os erros no momento da prestação, fazendo assim com que o cliente saia satisfeito, gerando novos clientes ou valorizando sua marca em relação a concorrência. (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1994). A partir deste ponto, tratarei a referência acima através da abreviação PZB.

Identificar a qualidade percebida dos serviços por parte do cliente é o objetivo principal deste trabalho. Assim o termo qualidade nesta pesquisa estará relacionado a satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados, mas o que define qualidade em serviços? Como mensurá-los?

Neste trabalho serão utilizados dois métodos de análise da qualidade de serviços: o Modelo de GAPs (PZB, 1985) e o modelo SERVQUAL (PZB, 1988), ambos demonstrados a seguir.

### **2.4.1 Modelo de GAPS**

O modelo de GAPs ou hiatos, surgiu de uma pesquisa realizada por PZB (1985), onde executivos de grandes empresas foram consultados para identificar as discrepâncias (gaps) entre a percepção da qualidade dos serviços e as tarefas realizadas na prestação dos mesmos. Como resultado das entrevistas, foram identificados quatro gaps:

- GAP 1 - divergência entre a expectativa do cliente e o que a empresa ou o prestador do serviço entendeu como sendo a expectativa do cliente.
- GAP 2 - divergência entre o entendimento da empresa e as especificações que elabora para atender o cliente.
- GAP 3 - divergência entre as especificações elaboradas e o serviço gerado.
- GAP 4 - divergência entre o serviço gerado e a comunicação externa ao cliente.

O serviço considerado ideal seria aquele onde estes gaps fossem reduzidos ao menor nível. Dessa forma, as divergências não existiriam, sinal de que o serviço prestado está de acordo com todas as expectativas.

Os autores também indicam quais os erros que devem ser evitados para a redução das divergências dos gaps 1 a 4, para se chegar à prestação do serviço ideal:

- GAP 1
  - Condução inadequada da pesquisa de marketing
  - Falta de comunicação de baixo para cima, na organização.
  - Falta de foco nos relacionamentos
- GAP 2
  - Ausência de padrões dirigidos ao cliente
  - Liderança inadequada
  - Especificações inadequadas
- GAP 3
  - Deficiência na política de Recursos Humanos
  - Deficiência na harmonização entre oferta e demanda
  - Não cumprimento do papel esperado dos clientes
- GAP 4
  - Gerenciamento incorreto das expectativas dos clientes
  - Promessas além da capacidade de execução.
  - Falta de comunicação horizontal

A partir da identificação dos quatro gaps, foi criado um grupo de foco, para entender qual a visão dos consumidores em relação aos serviços prestados pelas empresas. Surge então o quinto e último gap:

- GAP 5 – A divergência entre os serviços esperados pelo cliente e a avaliação dos serviços prestados.

“A qualidade dos serviços é percebida pelos consumidores como uma função do tamanho e direção do GAP 5 que, por sua vez, é função dos gaps associados às especificações, marketing e prestação de serviços”

PZB (1985)

A figura 5 traz o modelo de GAPS, onde pode-se visualizar melhor a sua estrutura.

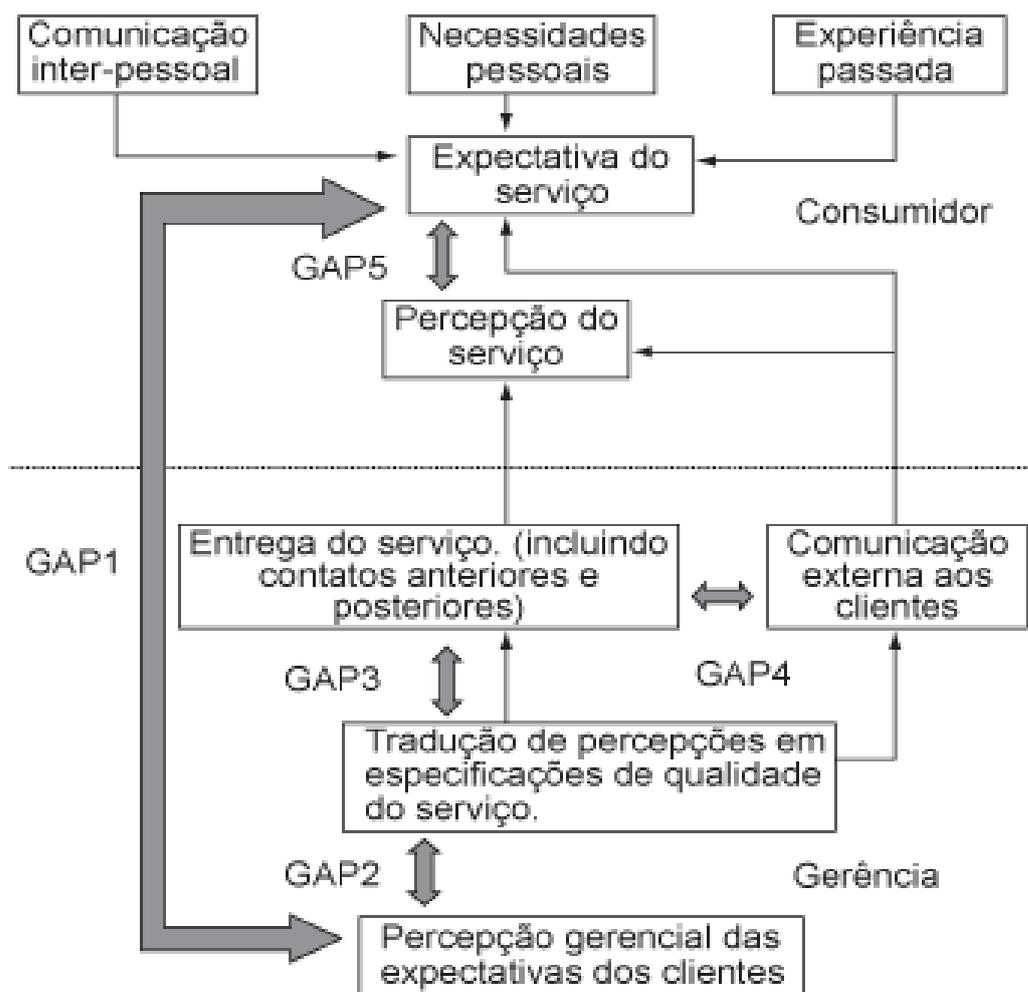


Figura 5 – Modelo de gaps. Fonte: PZB (1985)

## 2.4.2 SERVQUAL – Percepções e expectativas dos clientes

O modelo SERVQUAL é um modelo de avaliação da qualidade dos serviços. Também criado por PZB (1985), ele possui um conjunto de cinco dimensões, definidas após diversas pesquisas com clientes de empresas. As dimensões escolhidas foram apontadas diversas vezes como indispensáveis para a qualidade de serviços em geral. Ou seja, são tópicos que merecem atenção em qualquer tipo de serviço. Neste sentido, o modelo SERVQUAL é de aplicação genérica, devendo ser ajustado a cada serviço específico que esteja sendo analisado.

As dimensões são:

- Tangibilidade
  - Formada pelos elementos físicos utilizados na prestação do serviço.
- Tempo de resposta
  - A disponibilidade de entender os problemas dos clientes, e sempre que possível resolve-los, de forma rápida a fim de satisfaze-lo.
- Segurança
  - A percepção do cliente de que o funcionário da empresa está preparado para atendê-lo.
- Empatia
  - A atenção dada pelo funcionário ao cliente, de forma que o cliente se sinta respeitado e bem tratado por ele.
- Confiabilidade
  - Conseguir entregar o que foi prometido, na data prometida.

Baseado nestas dimensões, foi desenvolvido um questionário base (figura 6) para medir o gap entre as expectativas e percepções dos clientes quanto aos serviços prestados. Este questionário possui sete níveis de medição. Dessa forma, medindo essas divergências é possível identificar quais os pontos que precisam de mais atenção, assim como aquele a que são dados mais importância do que o necessário.

<b>PERCEPÇÕES</b>							
<i>Afirmações sobre percepções na dimensão <b>Confiabilidade</b></i>							
	Discorda Totalmente			Concorda Plenamente			
1. A empresa XYZ cumpre suas promessas.	1	2	3	4	5	6	7
2. A empresa XYZ demonstra sincero interesse em resolver seus problemas.	1	2	3	4	5	6	7
3. A empresa XYZ presta serviços de qualidade na primeira tentativa.	1	2	3	4	5	6	7
4. A empresa XYZ cumpre os prazos acertados.	1	2	3	4	5	6	7
5. A empresa XYZ mantém o cliente informado a respeito do tempo restante estimado até a prestação do serviço.	1	2	3	4	5	6	7
<i>Afirmações sobre percepções na dimensão <b>Tempo de Resposta</b></i>							
1. Os empregados da empresa XYZ oferecem pronto atendimento.	1	2	3	4	5	6	7
2. Os empregados da empresa XYZ são sempre prestativos.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os empregados da empresa XYZ nunca estão ocupados demais para atendê-lo.	1	2	3	4	5	6	7
<i>Afirmações sobre percepções na dimensão <b>Segurança</b></i>							
1. O comportamento dos empregados da empresa XYZ inspira confiança.	1	2	3	4	5	6	7
2. Você sente-se seguro em suas transações com a empresa XYZ.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os empregados da empresa XYZ são sempre cordiais.	1	2	3	4	5	6	7
4. Os empregados da empresa XYZ têm o conhecimento necessário para responder às suas perguntas.	1	2	3	4	5	6	7
<i>Afirmações sobre percepções na dimensão <b>Empatia</b></i>							
1. A empresa XYZ dá a você atenção individual.	1	2	3	4	5	6	7
2. A empresa XYZ tem funcionários que dão a você atenção individual.	1	2	3	4	5	6	7
3. A empresa XYZ conhece seus interesses.	1	2	3	4	5	6	7
4. Os empregados da empresa XYZ entendem suas necessidades específicas.	1	2	3	4	5	6	7
<i>Afirmações sobre percepções na dimensão <b>Tangibilidades</b></i>							
1. A empresa XYZ aparenta estar equipada de maneira moderna.	1	2	3	4	5	6	7
2. As instalações da empresa XYZ têm um apelo visual positivo.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os empregados da empresa têm uma boa aparência.	1	2	3	4	5	6	7
4. Os materiais relacionados com os serviços prestados pela empresa XYZ (panfletos, formulários) têm um apelo visual positivo.	1	2	3	4	5	6	7
5. O horário de funcionamento da empresa XYZ é conveniente.	1	2	3	4	5	6	7
<b>EXPECTATIVAS</b>							
(O questionário é basicamente o mesmo. Nesta parte, buscam-se as expectativas sobre empresas de excelência)							
<i>Exemplo de Afirmiação sobre percepções na dimensão <b>Confiabilidade</b></i>							
1. Empresas de excelência cumprem suas promessas.	1	2	3	4	5	6	7

Figura 6 – Questionário modelo SERVQUAL Fonte: Moraes (1999)

## 2.5 Atributos de qualidade na prestação de serviços

Moraes (1999), utilizou em seu trabalho sobre a medição dos serviços de distribuição das empresas Elma Chips, Coca-Cola e Souza Cruz ambos os modelos de Gaps e SERVQUAL.

Para o levantamento das variáveis específicas de distribuição, o autor inicialmente buscou, em diversas fontes da literatura de logística, atributos que fossem importantes para a aferição da qualidade da prestação de serviços. Entre os autores estão Ballou (1993), Lambert (1986), Christopher (1992), e Bowersox (1996).

Resultante desta pesquisa, Moraes chegou a 14 atributos os quais foram levados a frente em seu trabalho. São eles:

- Tempo médio de entrega
  - Representa o ciclo do pedido completo, ou seja, quanto tempo leva para que todo o processo seja completo, do momento do pedido até a entrega.
- Variabilidade do tempo de Entrega
  - Mostra a capacidade da empresa em manter a constância em relação as suas entregas (variações do *lead time*).
- Disponibilidade
  - O atendimento da demanda do cliente, ou seja, a disponibilidade dos produtos/serviços a entregar.
- Exatidão no Atendimento do Pedido
  - Medição da garantia de entrega do pedido solicitado, respeitando os volumes e itens solicitados.
- Serviços de Urgência
  - Mede a capacidade da empresa em ajudar ao seu cliente, realizando atendimentos de demandas inesperadas.
- Flexibilidade
  - Adaptação da forma de agir, de acordo com cada cliente
- Informações sobre Status do Pedido
  - Qualidade da informação dada ao cliente, em relação a posição do pedido em qualquer momento que se faça necessária.
- Resolução de queixas
  - Relação tempo x qualidade no atendimento das reclamações.

- Acessibilidade
  - Facilidade de comunicação e negociação com a empresa e seus funcionários em qualquer momento que se faça necessário.
- Métodos para emissão de ordens
  - Complexidade do processo para a emissão dos pedidos.
- Políticas de devolução
  - Complexidade do serviço de devolução prestado pela empresa, seja em caso de faltas ou desistências.
- Comunicação eficiente
  - Capacitação dos funcionários quanto a respostas para as dúvidas dos clientes.
- Ausência de Danos
  - Integridade física do produto na chegada ao cliente.
- Frequência de visitas
  - Medição da quantidade de visitas realizadas de acordo com a necessidade do cliente.

O autor também utilizou o questionário base do SERVQUAL para definir outros atributos de qualidade. Em três das cinco dimensões do modelo, Confiabilidade, Tempo de Resposta e Empatia, os atributos identificados na bibliografia de logística se mostravam presentes. Contudo, as dimensões Segurança e Tangibilidade, não foram encontradas. Oriundos destas dimensões, foram adicionados mais três atributos para a pesquisa:

- Tangibilidades:
  - Medição da apresentação do funcionário, a qualidade dos veículos e dos equipamentos
- Confiança
  - A confiança dos clientes nos funcionários da empresa.
- Procedimento de Descarga
  - Identificação do processo de descarga nas instalações de recebimento de acordo com as expectativas do cliente.

Estes 17 (dezessete) itens foram levados por Moraes (1999) à primeira etapa de sua pesquisa de campo. Nesta etapa, conversou com executivos de empresas e realizou mudanças nos atributos. O item “frequência de visitas” foi alterado para “administração do fluxo de caixa”, e foi incluído o item “relacionamento interpessoal”, conforme sugestão dos entrevistados. Este último tópico é condizente com a dimensão Empatia do SERVQUAL.

O resultado deste levantamento bibliográfico e da pesquisa de campo com fins de validação das variáveis resultou na lista apresentada abaixo (Quadro 1), que servirá de base para a pesquisa de campo do presente estudo.

<b>#</b>	<b>Atributo</b>
<b>1</b>	<b>Tempo Médio de Entrega (Ciclo)</b>
<b>2</b>	<b>Variabilidade do tempo de entrega (Ciclo)</b>
<b>3</b>	<b>Disponibilidade</b>
<b>4</b>	<b>Exatidão no Atendimento do Pedido</b>
<b>5</b>	<b>Serviços de Urgência</b>
<b>6</b>	<b>Flexibilidade</b>
<b>7</b>	<b>Informações sobre o Status do Pedido</b>
<b>8</b>	<b>Resolução de Queixas</b>
<b>9</b>	<b>Acessibilidade</b>
<b>10</b>	<b>Métodos Para Emissão de Ordens</b>
<b>11</b>	<b>Política para devolução</b>
<b>12</b>	<b>Comunicação Eficiente</b>
<b>13</b>	<b>Ausência de Danos</b>
<b>14</b>	<b>Administração do Fluxo de Caixa</b>
<b>15</b>	<b>Tangibilidades</b>
<b>16</b>	<b>Confiança</b>
<b>17</b>	<b>Procedimento de Descarga</b>
<b>18</b>	<b>Relacionamento Interpessoal</b>

Quadro 1 – Atributos de qualidade.

### **3. Metodologia de pesquisa**

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

O presente estudo pode ser classificado como uma pesquisa descritiva, dado que, segundo Vergara (2000), expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis e definindo sua natureza. Não têm, no entanto, o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para futuras explicações.

Quanto ao meio de pesquisa, pode-se classificar como um estudo de caso, pois está focado no objetivo de uma empresa em particular.

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001).

A pesquisa também é sustentada por uma etapa bibliográfica, uma vez que utiliza livros, artigos e dissertação sobre o tema.

“A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. (VERGARA, 2005).

Por fim, a pesquisa também é de campo, dado que é realizada no local onde ocorreu os fenômenos ou que dispõe de elementos para explicá-los. No presente estudo, entrevistas foram realizadas e questionários aplicados com foco nos gestores da empresa e seus clientes.

## **3.2 Universo**

Quanto ao universo e amostra pode-se dizer que pretendem definir toda a população e a população amostral. (VERGARA, 2007)

Entende-se por universo o conjunto de elementos (empresas) que possuem as características que serão utilizadas com objeto de estudo (VERGARA, 2007).

O universo do presente estudo consiste dos clientes da G.E.T. Distribuidora, além dos gestores que definem os serviços de distribuição da empresa. O acesso a empresa e aos clientes dela é devido ao bom relacionamento com os profissionais que fazem parte das áreas trabalhadas no estudo, além do fácil acesso aos mesmos.

Já a amostra é definida como uma parte do universo (população) escolhida segundo algum tipo de critério de representatividade. (VERGARA, 2007). A amostra selecionada foi dos cinquenta maiores clientes da empresa no mês de setembro de 2015 (fechando assim um ciclo mensal de vendas), esta escolha se deve ao fato deles representarem mais de 70% do faturamento da empresa, tanto em volume quanto em valor. Quanto aos respondentes por parte da empresa, foram escutados todos os gestores relacionados/envolvidos com os serviços de logística de distribuição.

## **3.3 Seleção de sujeitos**

Na G.E.T., foram selecionados três funcionários que ajudaram na disponibilização de informações de diversas áreas, além de participarem das entrevistas realizadas com os funcionários. Foram eles:

- Max Araújo de Souza
  - Gerente Comercial
- André Luis Tonial
  - Gerente Logístico
- Edivar Damião Soares
  - Chefe de depósito/carregamento

Além destes funcionários, outros foram consultados para a obtenção de informações relevantes para o trabalho. Principalmente os que estão mais relacionados à logística, como ajudantes de entrega e motoristas. Foram também considerando alguns funcionários de vendas, como promotores, vendedores e supervisores. No total, foram ouvidos 13 (treze) funcionários da empresa.

### 3.4 Coleta de dados

A coleta de dados divide-se em duas etapas: no primeiro momento, foram realizadas entrevistas com os funcionários da empresa. Nesta etapa, foram semiestruturadas, utilizando como base os atributos identificados no referencial teórico. Porém foi dada a liberdade para os funcionários expressarem suas opiniões e incluírem novos atributos, destacarem os pontos que eles consideram fortes e fracos, assim como a importâncias dos mesmos.

Para identificar os atributos considerados mais importantes, foi aplicada uma escala de 1 e 10 pontos (figura 7). A escolha deste tipo de escala se deve à cultura tradicional brasileira de associar “notas” ou avaliações com 10 pontos. Assim sendo, os números apresentados representam as seguintes opiniões dos respondentes.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muito pior que o esperado		Pior que o esperado		Como o esperado/igual ao esperado		Melhor que o esperado		Muito melhor que o esperado	

Figura 7 - Escala de desconformidade Global. Fonte: Vieira (2011).

Nesta mesma etapa, para fins de conhecimentos gerais sobre a área da empresa, foram levantados dados sobre o processo logístico, tais como suas etapas e complexidade, sua frota e equipamentos utilizados para a distribuição. Também foi analisado através de relatórios fornecidos pela empresa o histórico recente (30 dias) de entregas da mesma, para identificar a capacidade média de volume de distribuição da empresa.

Em um segundo momento foram realizadas visitas aos clientes da distribuidora, buscando sempre que possível seguir a rota de entrega dos caminhões para acompanhar

a prestação de serviço. Dessa forma, estaria mais “fresca” a percepção da qualidade de serviço prestado para os clientes visitados, os quais responderiam às seguintes questões:

- De 1 a 10, qual a importância de cada um dos atributos de qualidade listados para sua empresa?
- De 1 a 10, qual a performance da empresa na prestação do serviço, de acordo com os mesmos atributos?

Estas questões foram respondidas através de um questionário composto de 40 afirmações subdivididos em duas etapas, onde os respondentes davam graus de concordância (sendo 1 o menor e 10 o maior).

Na primeira etapa, o respondente deveria responder de acordo com sua expectativa quanto aos serviços de distribuição dos seus fornecedores. No segundo momento, as afirmações foram repetidas, porém agora medindo a percepção do cliente quanto ao serviço da G.E.T. Distribuidora.

Além dos dados coletados através das respostas dos questionários, também será considerada a observação da prestação do serviço, quando possível, para identificar evidências da performance referentes aos atributos definidos.

Estes dados, após a coleta, serviram para a medição da diferença entre a expectativa geral do cliente e a percepção relacionada a empresa do presente caso, para assim chegar aos objetivos desta pesquisa.

A pesquisa bibliográfica cobre o básico sobre logística e marketing de serviços. Seu resultado ajuda a compreender com mais riqueza de detalhes sobre o assunto pesquisado, assim como permite uma análise mais criteriosa dos resultados obtidos.

### **3.5 Análise dos dados**

Neste estudo de caso foi utilizado o Teste *T-Student* para médias em pares ordenados, de modo a verificar as eventuais lacunas existentes entre as percepções e as expectativas dos clientes incluídos na amostra.

Também foi utilizado um gráfico para medir quais atributos possuíam mais diferenças entre a visão da empresa e do cliente, de modo que assim pudessem ser identificados os potenciais focos onde a empresa precisa investir e onde está dando um grau de importância aparentemente maior que o necessário.

Para identificar o GAP 5 foram comparadas as médias atribuídas pelos clientes da empresa, sobre cada variável do serviço, no que se refere às suas expectativas (avaliações de fornecedores em geral) e no que identificaram do executado pela empresa G.E.T. Distribuidora.

O teste t-Student foi o procedimento adotado para comparar a similaridade (ou não) dessas duas mensurações. O procedimento estatístico será apresentado no capítulo a seguir.

Para identificar o que seria um potencial causador deste GAP final, optou-se por medir o GAP 1, onde são comparadas médias das avaliações feitas pelos gestores da empresa sobre as expectativas de seus clientes, em relação a cada variável do serviço, com as médias das avaliações feitas diretamente com os clientes. Neste caso, a forma de análise se deu pela produção de um gráfico onde foram plotadas as médias, verificando suas distâncias em um plano cartesiano.

### **3.6 Limitações do método**

Tendo como resultados os questionários realizados pelos clientes da empresa, não se pode garantir que os dados obtidos através da análise do questionário aplicado refletem a realidade, pois os mesmos podem ter dado respostas distorcidas, devido a diversos fatores, como: falta de tempo para respostas, desmotivação do respondente, erros dos pesquisados na interpretação das questões e inclusive algum questionamento indevido no estudo.

Outra limitação é que, por se tratar de coleta de dados também por entrevista, o entrevistador pode ter influenciado em alguma resposta, maquiando a resposta do entrevistado. No mais, relatos verbais nem sempre expõe com precisão as reais atitudes ou opiniões dos respondentes.

Outro fator a ser considerado é em relação ao que é o atendimento padrão para o cliente em relação ao serviço logístico prestado pelo fornecedor. Este padrão pode variar em cada cliente, podendo assim obter respostas com diferentes atribuições de medidas.

## 4. Descrição do caso

As informações coletadas através das entrevistas com os funcionários citados anteriormente (vide item 3.3) e dados fornecidos pela empresa, são compilados neste capítulo. São apresentadas as características gerais da empresa, sua estrutura, localização e faturamento. Também é apresentada uma descrição de seus processos de venda, recebimento de mercadoria e faturamento. Este capítulo busca identificar o que a empresa entende como expectativa de seus clientes em relação aos serviços logísticos de distribuição traduzida em especificações de execução, o GAP 2.

Por fim são apresentados os atributos de qualidade que foram considerados os mais importantes, segundo os funcionários da empresa. Tais atributos serão utilizados nos questionários aplicados junto aos clientes.

### 4.1 A G.E.T. Distribuidora

A G.E.T. Distribuidora de Alimentos, nome fantasia da Rezende & Koncikoski Comércio Atacadista de Alimentos LTDA., empresa de distribuição de alimentos localizada na cidade de Volta Redonda, no Sul do Estado do Rio de Janeiro. Seus negócios estão ligados à venda de produtos para o varejo, sendo sua principal fonte de recursos o contrato com a DPA (*Dairy Partners America*), *joint venture* entre Fonterra e Nestlé para a distribuição da linha de iogurtes da marca Nestlé. A empresa tem contrato de exclusividade nas áreas da Costa Verde e Sul Fluminense. Além desta parceria, a empresa também possui negócios com outras marcas, porém, sem contrato de exclusividade, são elas a Boa Nata (Queijos), Pate Louis e GMA (Carne Seca).

A localização é estratégica, como se pode observar na Figura 8. A cidade de Volta Redonda está localizada no centro da região Sul Fluminense e limítrofe à Costa Verde, tendo saídas próximas para as cidades da região que abrangem o contrato de exclusividade junto à Nestlé.

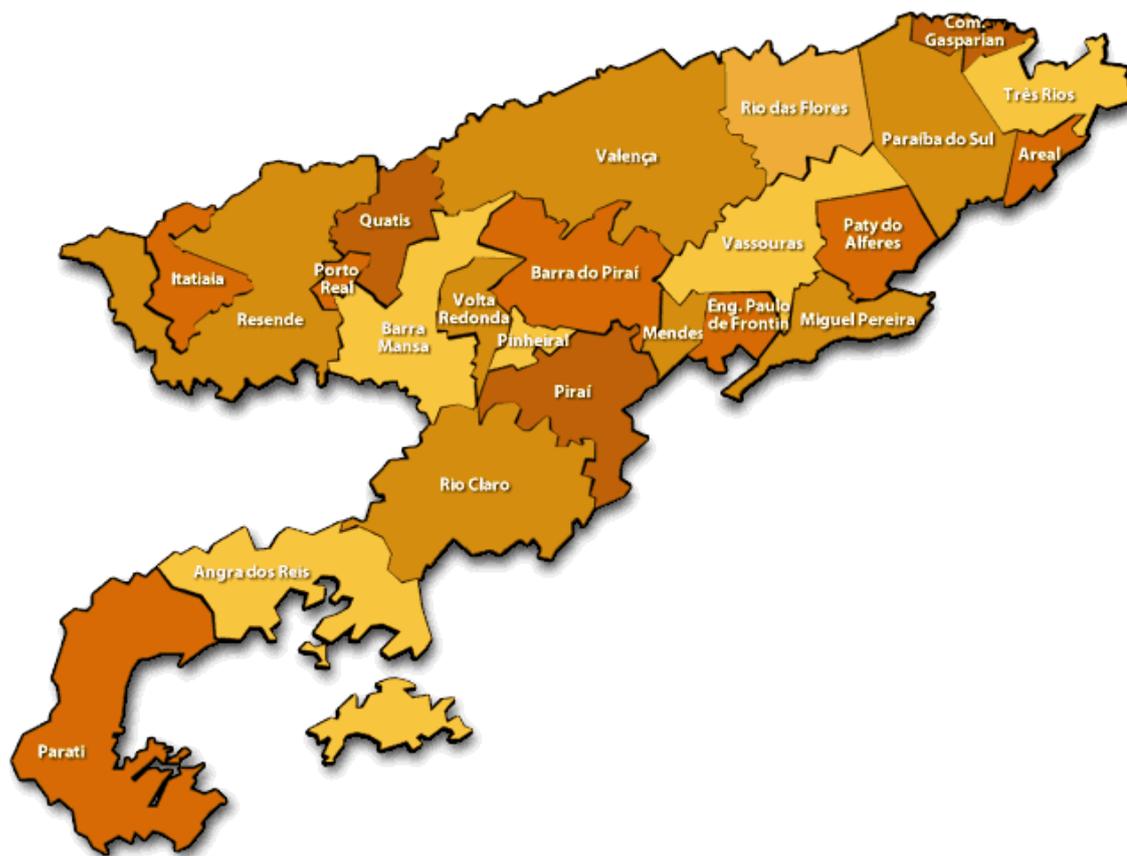


Figura 8 – Regiões Sul Fluminense e Costa Verde

#### 4.1.1 Números e estrutura

Fundada em abril de 2015, substituindo a antiga parceira da DPA na região, a G.E.T. Distribuidora fatura, em média, 150 toneladas mensais de produtos por mês, o que representa cerca de R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais), considerando um preço médio de R\$ 8,00/kg. A parceria com a Nestlé representa a maior parte do faturamento da empresa, como revela o quadro 2.

MARCA	% FATURAMENTO
Nestlé	90 %
Boa Nata	5%
Carne Seca GMA	3%
Pate Louis	2%

Quadro 2 – Percentual de faturamento da empresa por marca de produto.

A estrutura da empresa conta com 42 funcionários, conforme o quadro 3, um galpão de 300 m<sup>2</sup>, contendo uma câmara frigorífica de 100m<sup>2</sup> para produtos refrigerados (temperatura varia de 5 a 8 graus) e uma antecâmara de 18 m<sup>2</sup> (imagens 1 e 2). Quanto a frota, conta com 8 caminhões, todos terceirizados, com contratos mensais de locação. Além disso, a empresa dispõe de dois profissionais da DPA, voltados exclusivamente para a empresa: um supervisor de vendas e um vendedor. Os dois têm a função de auxiliar na solução de problemas e nas operações diárias da empresa, quando referente as vendas da Nestlé.

<b>Funcionários</b>	
<b>Gerentes</b>	<b>3</b>
<b>Supervisores</b>	<b>4</b>
<b>Vendedores</b>	<b>9</b>
<b>Promotores de venda</b>	<b>12</b>
<b>Ajudantes de entrega</b>	<b>8</b>
<b>Carregadores</b>	<b>4</b>
<b>Faturista</b>	<b>1</b>
<b>Limpeza</b>	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>42</b>

Quadro 3: Quadro de funcionários da empresa

Possui em sua base de clientes 495 pontos de venda, sendo destes 470 ativos e com demandas mensais. Todos os clientes são varejistas e divididos em categorias, de acordo com seu tamanho. A divisão se dá de acordo com o quadro 4 abaixo, onde os classificados como AS 5 a 9 CK e AS 10+ CK, apesar de representarem apenas 15 % da base ativa de clientes, respondem por aproximadamente 70% do faturamento da empresa. Estes são os clientes que compõe a amostra da pesquisa de campo.

Os nove vendedores e os dois supervisores de vendas são divididos de acordo com esta classificação de clientes. São 4 vendedores divididos entre os maiores clientes, supermercados e redes: Floresta, Multi Market, Naomi/Royal, Máximos e Bramil. Neste grupo, as visitas aos clientes são realizadas de 2 a 3 vezes na semana, devido ao alto giro de vendas. Os 5 restantes se dividem entre os mercados menores e pequenos

varejos, como padarias, hotéis e restaurantes. Neste caso, as visitas são semanais, ou até mesmo quinzenais, tendo cada grupo de vendedores seu próprio supervisor.

<b>Classificação dos clientes por número de <i>check out</i></b>	
<b>Tradicional</b>	<b>Padarias, hotéis, postos de conveniência</b>
<b>AS 1 a 4 CK</b>	<b>Pequenos mercados</b>
<b>AS 5 a 9 CK</b>	<b>Médios mercados</b>
<b>AS 10+ CK</b>	<b>Grandes mercados / Redes</b>
<b>Legenda: CK = caixas AS = Auto- Serviço (mercados)</b>	

Quadro 4 – Classificação de clientes por número de *check out*

## 4.2 Complexidade logística

Nesta seção será ilustrado o processo. Será tomada como base a operação em parceria com a DPA, por representar 90% do faturamento da empresa.

O processo de compra se inicia no envio do pedido à Nestlé, que precisa ser formulado 15 dias antes da data da entrega. Desta forma os produtos são produzidos de acordo com a necessidade da empresa. A Nestlé possui uma linha de produtos composta por 74 itens, produzidos na fábrica localizada em Araras – SP. Quando pronto e carregado, o produto é levado via carreta (em torno de 21 toneladas) para o CD da Pavuna – RJ, para que seja trocada a nota fiscal, processo que é realizado para garantir um benefício fiscal de ICMS para a Distribuidora, onde se evita o pagamento de 7% do referido imposto sobre os produtos. Após este processo o produto segue em direção à Volta Redonda, onde enfim é descarregado. A Figura 9 representa este processo.

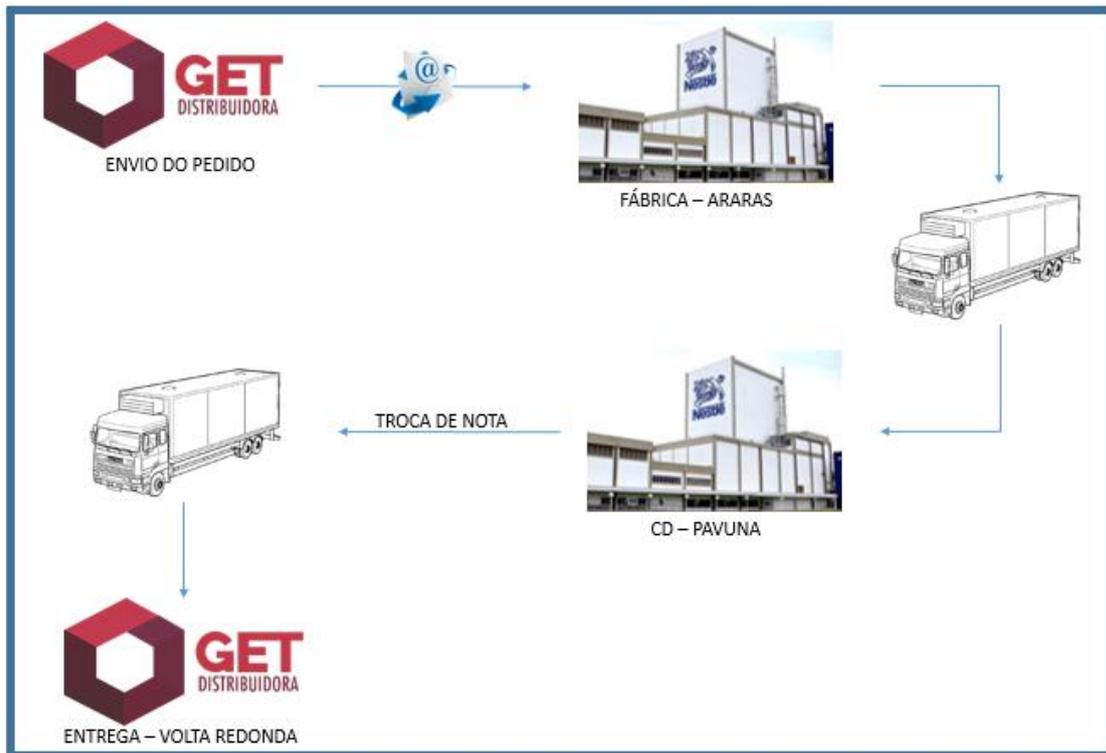


Figura 9 – Processo de pedido GET-Nestlé (DPA).

A partir da chegada da mercadoria na G.E.T., ela é descarregada e armazenada na câmara frigorífica. Este processo dura de 2 a 4 horas, de acordo com a quantidade de itens no pedido. O processo de organização da câmara ocorre de acordo com a quantidade de cada item e sua data de validade. (Figuras 10 e 11)



Figura 10 – câmara



Figura 11 – Câmara 2

Uma vez armazenados, a carga aguarda o processamento de pedidos vindo dos clientes da empresa. É a partir deste pedido que se inicia o serviço objeto do presente trabalho.

Os pedidos são lançados no sistema, através de um *palm top* disponível para todos os vendedores. Esses pedidos são feitos, normalmente, no ato da visita dos vendedores e sua minoria por telefone ou e-mail. Os pedidos são recebidos até as 17:00h de cada dia.

Após uma análise crítica inicial de volume e disponibilidade dá-se início à separação dos itens. Este processo acontece ao longo da noite, de modo geral a partir das 19h. Uma vez separados os itens por cliente eles são carregados nos veículos, todos refrigerados, enquanto uma rota é estabelecida para orientar os motoristas. O quadro 5 exemplifica um mapa de entregas semanais (rotas). Como pode-se notar, existem dias com rotas em aberto, caso haja necessidade de entregas fora de rota.

ROTEIRO DE ENTREGAS					
	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA
CARRO 1	VAREJO ANGRA		VAREJO ANGRA	PARATI ( MULTI PEREQUE / MULTI PARATI / CARLÃO / FLORESTA PEREQUE / POUPE PEREQUE / BARATÃO)	
CARRO 2	VAREJO E MÉDIO VAREJO LIDICI / RIO CLARO / PINHEIRAL / VARJÃO (BARRA MANSA)	MULTI ANGRA	ESAL / TATAIS		FLORESTA ANGRA
CARRO 3	ROYAL CENTRO / SPANI VR	ROYAL ATERRADO / ROYAL RETIRO / AVILA E MOURA		ROYAL SÃO LUCAS / SESENTA	ROYAL ATERRADO / ROYAL RETIRO / AVILA E MOURA
CARRO 4	FLORESTA SÃO LUCAS / SANTA CECÍLIA	FLORESTA ATERRADO / RETIRO 1/2	BARRA MANSA AS	FLORESTA PINHEIRAL / SANTA CECILIA	FLORESTA ATERRADO / RETIRO 1/2
CARRO 5	FLORESTA CENTRO	MAXIMO COLINA / ALEGRIA	A. S. MIGUEL PEREIRA / PATY DO ALFERES BRAMIL	VALENÇA AS BRAMIL / FLORESTA / VENTURÃO	VASSOURAS E MENDES AS
CARRO 6		CASA DO ARROZ / HS COUTINHO / BRAMIL	BARRA DO PIRÁI AS + VJ BRAMIL / VENTURÃO	QUATI E PORTO REAL + VAREJO RESENDE	VAREJO E MÉDIO VAREJO VR
CARRO 7	REGIÃO VASSOURAS VAREJO	VAREJO E MÉDIO VAREJO VR	VAREJO E MÉDIO VAREJO VR	REGIÃO VASSOURAS VAREJO	VAREJO RESENDE / ITATIAIA / PENEDO / P DE FRONTIN
CARRO 8	SPANI + VAREJO RESENDE	RESENDE CENTRO MAXIMO / FLORESTA	ROYAL RESENDE / CENTER / PANAMIL	MÉDIO VAREJO BARRA MANSA	RESENDE CENTRO MAXIMO / FLORESTA

Quadro 5 – Roteiro de entregas.

Uma vez definidas as rotas se inicia o processo de carregamento. Nele, os pedidos são separados individualmente ou em grupo, de acordo com o volume do mesmo. O processo se inicia à noite, por volta das 20:00hs, e termina em torno das 03:00hs. De acordo com o término do carregamento de cada carro, as notas são

faturadas. Automaticamente uma cópia do arquivo xml (arquivo que contém todas as informações referentes a nota) e Danfe (Representação gráfica da NFe) são enviados para o cliente. Este processo é necessário, pois parte dos clientes exigem o arquivo xml para o descarregamento do veículo.

Por voltadas 7:00hs os carros são liberados para realizar as entregas retornando ao fim do dia, por volta das 17:00. Este processo é ilustrado na figura 12.



Figura 12 – Processo de carregamento

### **4.3 Atributos de qualidade para o serviço de distribuição**

Nesta seção são identificados os atributos de qualidade que serão levados à segunda etapa da pesquisa, junto aos clientes, após classificação de sua relevância para a empresa.

De acordo com entrevistas realizadas com os funcionários da empresa, ver seção 3.3, algumas modificações foram feitas em relação aos atributos inicialmente levantados no referencial teórico.

O atributo tangibilidade, foi melhor especificado por ter sido considerado muito abrangente ou vago em relação ao que necessita ser pesquisado. Desta forma o mesmo se dividiu em duas especificações:

- Aspecto dos caminhões utilizados na entrega;
- Aparência dos funcionários;

Também foi detalhado o item Relacionamento Interpessoal, utilizando o mesmo critério do item anterior, dessa vez considerando dois grupos de funcionários: Logística e Vendas.

O item Administração do Fluxo de Caixa foi reclassificado para Frequência de Visitas.

Os demais itens foram mantidos de acordo com o levantamento bibliográfico e podem ser visto abaixo, no quadro 6.

### **4.4 Especificações do serviço de distribuição**

A G.E.T., aplica alguns procedimentos de avaliação de desempenho dos funcionários que prestam os serviços de distribuição. Os vendedores e promotores possuem um roteiro de visitas para seguir durante as visitas aos clientes, objetivando o atendimento perfeito. Este roteiro é dividido em duas etapas:

1. Passos do Vendedor/Promotor:
  - a. Trabalhar uniformizado, zelando pela boa aparência e higiene pessoal;

- b. Dispor de um *kit* básico para a execução das suas tarefas nos seus clientes;
  - c. Cumprir a ordem sequencial do roteiro diário de visitas;
  - d. Garantir a exposição dos produtos nos pontos de venda, de acordo com o manual de execução;
  - e. Possuir adesivos de visita em todos os PDV's.
2. Passos da venda
- a. Conhecer e ser conhecido pelos seus clientes;
  - b. Puxar a frente (organizar) dos produtos e retirar os produtos impróprios para consumo dos PDV's;
  - c. Garantir que todos os produtos tenham preço no Ponto de Venda;
  - d. Verificar a correta conservação/aplicação do material de *merchandising* e corrigir seu posicionamento;
  - e. Montar a proposta de venda a cada cliente;
  - f. Realizar o procedimento de trocas nos PDV's;
  - g. Registrar de forma verbal para o cliente ao final do pedido, informando o valor do pedido, data de entrega e data da próxima visita.

Para a área de logística, em se tratando de uma frota terceirizada, há certas rotinas de verificação, como:

- *Check list* diário de documentação dos veículos;
- *Check list* do estado do veículo;
- Avaliação do desempenho do motorista em relação ao número de entregas realizadas.

A despeito deste conjunto de medidas, elas são avaliações internas à empresa. Não é realizada nenhuma avaliação periódica externa em relação ao serviço prestado pela empresa. Este trabalho pode ajudar, de acordo com a experiência e resultados, a criar uma rotina de avaliação de desempenho junto ao cliente.

#### **4.5 Mensuração do grau de importância dos atributos, segundo percepção da G.E.T.**

Para se avaliar a percepção dos gestores da G.E.T. em relação ao que considera ser os níveis de importância de cada atributo do serviço logístico de distribuição para seus clientes, foram convidados os funcionários listados na seção 3.3 (gerente logístico, gerente de vendas e o chefe de depósito).

Uma vez apresentados a lista dos atributos sob análise, cada funcionário foi convidado a assimilar uma dimensão de valor considerando a escala de 10 pontos citada no capítulo 3. Uma segunda rodada de avaliações foi feita no sentido de se procurar um consenso entre os 3 gerentes. O resultado desta etapa é ilustrado no Quadro 6.

Conforme pode ser observado, todos os atributos foram avaliados com grau de importância acima de 5 pontos. Os que consideram os mais críticos são: Acessibilidade, Comunicação Eficiente, Ausência de Danos e Confiança. Os menos sensíveis foram: Flexibilidade, Método para Emissão de Ordens e Aspecto dos Caminhões.

Esta percepção dos gestores será posteriormente comparada à mensuração das expectativas (ou grau de importância) dos clientes para identificar eventual resistência do GAP 1.

<b>Atributos de Qualidade no Serviço de Distribuição</b>											
#	Atributo	Avaliação									
1	Tempo Médio de Entrega (Ciclo)	1	2	3	4	5	6	7	X	9	10
2	Variabilidade do tempo de entrega (Ciclo)	1	2	3	4	5	6	7	8	X	10
3	Disponibilidade	1	2	3	4	5	6	7	8	X	10
4	Exatidão no Atendimento do Pedido	1	2	3	4	5	6	X	8	9	10
5	Serviços de Urgência	1	2	3	4	5	6	X	8	9	10
6	Flexibilidade	1	2	3	4	5	X	7	8	9	10
7	Informações sobre o Status do Pedido	1	2	3	4	5	6	7	X	9	10
8	Resolução de Queixas	1	2	3	4	5	6	7	8	X	10
9	Acessibilidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	X
10	Métodos Para Emissão de Ordens	1	2	3	4	5	X	7	8	9	10
11	Política para devolução	1	2	3	4	5	6	7	X	9	10
12	Comunicação Eficiente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	X
13	Ausência de Danos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	X
14	Frequência de visitas	1	2	3	4	5	6	X	8	9	10
15	Aspecto dos caminhões utilizados na entrega	1	2	3	4	5	X	7	8	9	10
16	Aparência dos funcionários	1	2	3	4	5	6	7	8	X	10
17	Confiança	1	2	3	4	5	6	7	8	9	X
18	Procedimento de Descarga	1	2	3	4	5	6	X	8	9	10
19	Relacionamento Interpessoal - Vendas	1	2	3	4	5	6	7	8	X	10
20	Relacionamento Interpessoal - Logística	1	2	3	4	5	6	X	8	9	10

Quadro 6 – Classificação dos níveis de importância dos atributos de distribuição, segundo percepção dos gestores da G.E.T.

## **5. Resultados da pesquisa**

Neste capítulo serão expostos os resultados obtidos na segunda fase da pesquisa, junto aos clientes. Serão detalhados os tipos de clientes pesquisados e uma breve análise através de gráficos será feita. Também serão mostrados os resultados das avaliações dos atributos, uma relação entre expectativa e percepção sobre o serviço prestado.

Os resultados da primeira fase, serão somados aos apresentados nesta seção para o alcance dos objetivos propostos.

### **5.1 Coleta de dados no campo**

O primeiro passo no processo de coleta dos dados, foi adaptação dos atributos encontrados na bibliografia para uma linguagem mais específica, conforme iniciado com os gestores da G.E.T. Visto que a maioria dos respondentes no campo são funcionários com uma escolaridade mais baixa, sem um grau de instrução, tal processo foi necessário.

Com o questionário adaptado pela G.E.T., foram feitos testes com 5 clientes mais próximos, na cidade de Volta Redonda, para testar a facilidade de entendimento do mesmo. Neste processo, algumas correções na formulação das afirmações foram feitas.

O questionário final utilizado na coleta, pode ser visto no apêndice I.

Os clientes selecionados para a realização da pesquisa foram os 50 (cinquenta) maiores clientes do mês de setembro de 2015, visitados do dia 28/10/2015 ao dia 30/10/2015.

Estes clientes, como pode-se ver no Apêndice II, representaram mais de 70% (setenta por cento) do faturamento da G.E.T. no referido mês, tanto em volume quanto em valor. Foram realizadas visitas em 48 (quarenta e oito) deles. Em outros dois foram realizados o procedimento através de e-mail pela impossibilidade de visita-los.

O índice de respostas foi considerado satisfatório, dos 48 clientes visitados, apenas sete se recusaram a participar da pesquisa. Estes clientes alegavam ou estarem ocupados para responderem ou a ausência do responsável para preencher o questionário.

Além destes, foram obtidos 11 (onze) questionários com dados incompletos e/ou com respostas inconsistentes. Estes questionários foram descartados.

No fim, chegou-se a uma amostra de 30 (trinta) questionários válidos para a análise, representando 60% (sessenta por cento) da amostra inicial. Esta amostra final, representa mais de 45% (quarenta e cinco por cento) do faturamento da empresa, tanto em volume quanto e valor.

Observou-se que em nenhum questionário houve grau de importância ou avaliação de performance inferior a 6 (seis) pontos. Tal fato já era esperado, visto que todos os atributos auferidos foram retirados de bibliografias especializadas em logística e também discutidos entre os representantes da empresa. Sendo assim, era previsto que os respondentes tivessem alto grau de concordância com os atributos apresentados. Quanto à avaliação da performance desses atributos por parte da G.E.T. (percepção), representa um sinal inicial positivo de seus serviços.

## **5.2 Os clientes**

A amostra validada de clientes foi formada por supermercados e mercados. Destes, alguns são pertencentes à uma mesma rede de supermercados, como pode se perceber abaixo:

- Rede Supermarket: 7 amostras
- Rede Bramil: 4 amostras
- Rede Naomi: 4 amostras
- Rede Máximo: 2 amostras
- Demais: 13 amostras.

A localização destes clientes abrange 11 cidades atendidas pela distribuidora, conforme pode-se ver na Figura 13 abaixo:



Figura 13 - Número de clientes participantes da pesquisa por cidade atendida.

Outro dado constatado na pesquisa foi em relação ao número de *Check Outs* dos clientes (Figura 14). Apesar de se tratarem de clientes com grande faturamento, identificou-se que, em sua maioria, não se tratam de lojas com grande espaço físico de área de vendas.

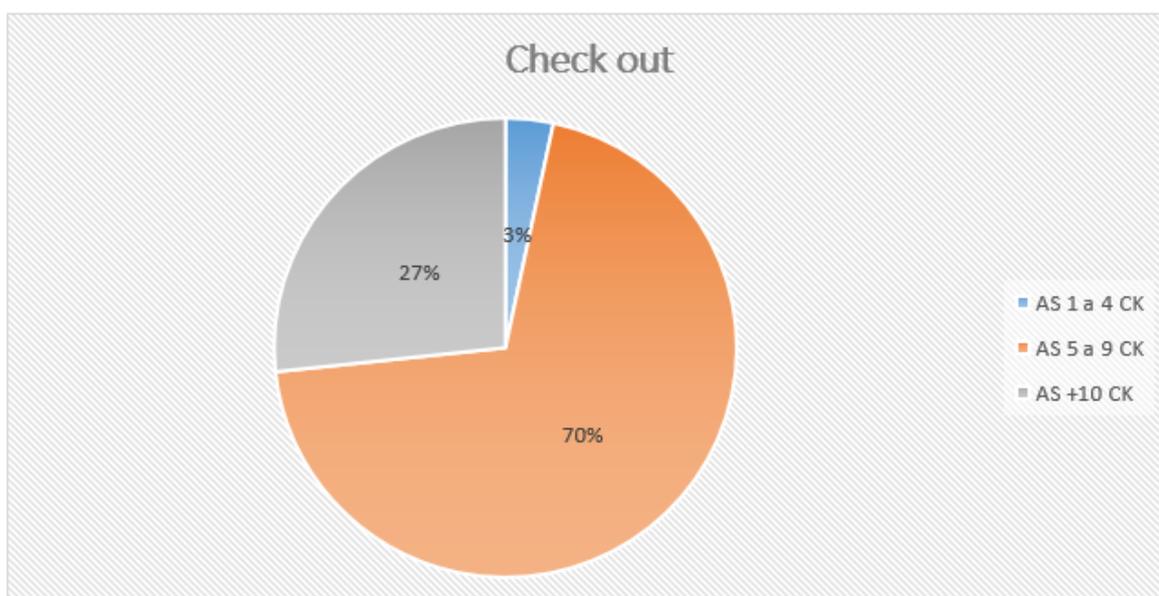


Figura 14 – Distribuição da amostra por número de *check out*

Pode-se identificar também que os clientes mantêm um estoque baixo, sendo a maioria com estoque de produtos Lácteos que variam de 3 a 5 dias, (Figura 15).

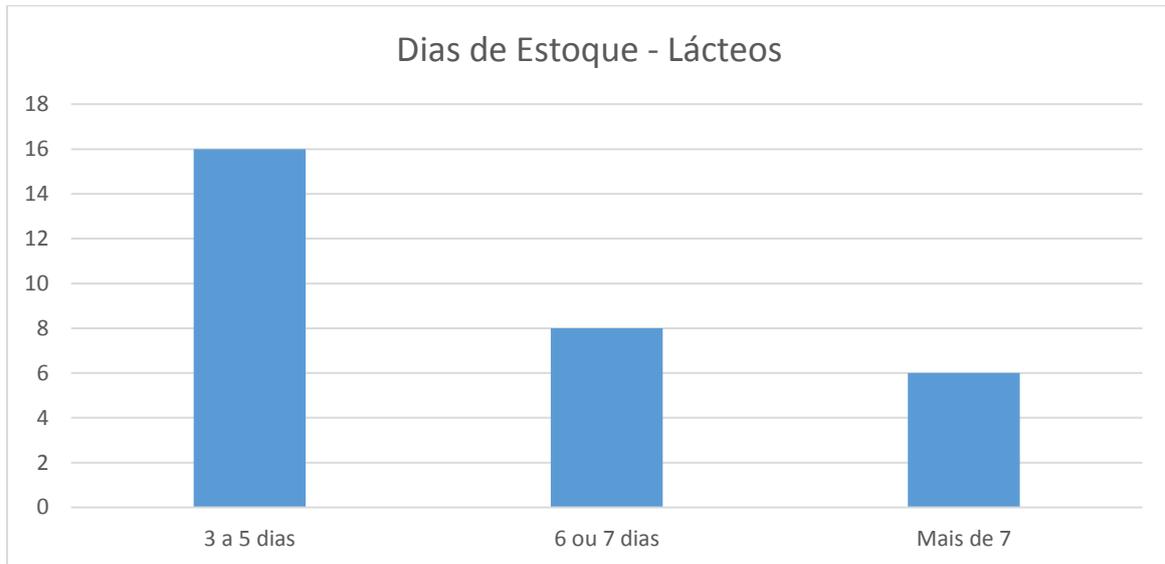


Figura 15 – Distribuição da amostra por dias de estoque de lácteos

Todos os clientes da amostra têm mais de quarenta funcionários e seus estabelecimentos abrem pelo menos 6 dias na semana.

### 5.3 Medição do GAP 5

#### 5.3.1 Premissas do Teste T-Student.

A escolha pelo Teste T-Student para a análise do GAP 5, se deram por este modelo estatístico ser utilizado para a identificação das diferenças entre médias de duas populações.

Dessa forma, temos a seguinte hipótese a ser testada:

$$H_0: (\mu_p - \mu_e) = 0 \Rightarrow \text{Inexistência do GAP 5}$$

$$H_a: (\mu_p - \mu_e) > 0 \text{ ou } (\mu_p - \mu_e) < 0 \Rightarrow \text{Existência do GAP 5}$$

Onde:

$$\mu_p = \textit{Média da população de Percepções}$$
$$\mu_e = \textit{Média da população de expectativas}$$

O teste é monocaudal e o nível de significância utilizado foi de 95 %. Dessa forma, no quadro que será apresentado na seção a seguir, será considerado que existem motivos para rejeitar a hipótese nula quando o *p-value*, termo usado para a probabilidade associada à estatística utilizada, for inferior a 0,05.

Isto é, com este nível de confiança pode-se afirmar que há diferença entre as médias e, portanto, há indícios/evidências de GAP.

### **5.3.2 GAP 5**

Ao considerar o nível de significância de 95% definido anteriormente, pode-se afirmar que dos 20 (vinte) atributos definidos, em 13 (treze) há existência do GAP 5, (Quadro 7). Alguns revelam gaps positivos e outros negativos.

#	Atributo	P-value	P	E	GAP 5	CONSIDERAR
1	Tempo Médio de Entrega (Ciclo)	0,0514	8,267	7,900	0,367	SIM
2	Variabilidade do tempo de entrega (Ciclo)	0,021	9,333	8,900	0,433	SIM
3	Disponibilidade	0,014	8,533	8,033	0,500	SIM
4	Exatidão no Atendimento do Pedido	5,97E-07	8,033	9,100	-1,067	SIM
5	Serviços de Urgência	0,451	8,433	8,400	0,033	NÃO
6	Flexibilidade	0,002	7,600	8,233	-0,633	SIM
7	Informações sobre o Status do Pedido	0,006	8,067	7,500	0,567	SIM
8	Resolução de Queixas	0,203	9,267	9,100	0,167	NÃO
9	Acessibilidade	0,309	8,900	9,000	-0,100	NÃO
10	Métodos Para Emissão de Ordens	3,006E-06	7,667	6,733	0,934	SIM
11	Política para devolução	0,179	8,833	8,600	0,233	NÃO
12	Comunicação Eficiente	0,001	8,233	8,933	-0,700	SIM
13	Ausência de Danos	0,001	8,700	9,333	-0,633	SIM
14	Frequência de visitas	0,427	8,567	8,600	-0,033	NÃO
15	Aspecto dos caminhões utilizados na entrega	2,684E-06	8,000	9,033	-1,033	SIM
16	Aparência dos funcionários	0,012	8,467	8,033	0,434	SIM
17	Confiança	0,0676	8,867	9,133	-0,266	NÃO
18	Procedimento de Descarga	0,006	7,933	8,467	-0,534	SIM
19	Relacionamento Interpessoal - Vendas	0,367	9,367	9,300	0,067	NÃO
20	Relacionamento Interpessoal - Logística	0,0004425	7,667	8,333	-0,666	SIM

Quadro 7 – Medição do GAP 5.

OBS: “Considerar” significa a existência do GAP 5 com significância estatística.

Destes atributos, em seis a G.E.T. supera a expectativa de seus clientes, ou seja, a empresa deve manter o trabalho que está sendo feito relacionados a estes atributos. São eles: tempo de entrega, variabilidade do tempo de entrega, disponibilidade, informações sobre o status do pedido, método para emissões de ordens e aparência dos funcionários.

De forma geral, estes itens estão ligados à parte da organização da empresa. Dentre estes atributos, quatro foram os que os clientes apresentaram as menores expectativas, mostrando que os itens onde a empresa apresenta um GAP 5 positivo, não são considerados tão importantes para o cliente.

Quanto aos atributos tempo médio de entrega, variabilidade do tempo de entrega e disponibilidade, estão diretamente relacionados entre si, ou seja, um interfere na medição do outro. Os dois primeiros indicam que a empresa consegue manter a constância de entrega que o cliente considera necessária, e só consegue isso por disponibilizar dos itens para atendê-lo.

O atributo "informações sobre o Status do pedido" apresenta um gap positivo. Isto mostra que o cliente está satisfeito com as informações dadas pela empresa quando solicitadas sobre o andamento do pedido.

Sobre o atributo "métodos para emissão de ordens", é o item que apresenta o maior GAP 5 positivo, embora também mostre a menor expectativa média para os clientes. Pode-se concluir então que tal item não é tão importante para os clientes, mas mostra que a empresa possui um bom método para a emissão dos pedidos. Por fim a "aparência dos funcionários" representa que os funcionários da G.E.T. se apresentam bem para o cliente.

Se por um lado esses resultados revelaram pontos positivos, por outro foram revelados itens que possuem um GAP 5 negativo, ou seja, onde o cliente espera mais pelo serviço do que a empresa está conseguindo entregar. Destes atributos, quatro estão diretamente ligados à entrega das mercadorias, enquanto três estão voltados para a área de vendas/marketing da empresa, num total de 7 atributos com gaps negativos.

São eles:

- Exatidão no atendimento do pedido

Este item é diretamente atribuído à falta de mercadorias no estoque, que impede que os pedidos do cliente sejam atendidos com exatidão. A necessidade de realizar o pedido para o fornecedor, com duas semanas de antecedência, pode estar relacionada à insatisfação dos clientes quanto a este atributo, já que é difícil prever a demanda durante

este grande período, isso pode acontecer por resultar em eventuais estoques com rupturas.

- Flexibilidade

A avaliação negativa quanto a este atributo indica que a rota de vendas desenhada pela empresa, apesar de estar atendendo à demanda de visita dos clientes, pode não estar atendendo a vontade específica de alguns deles, por exemplo, visitas em dias diferentes ou um atendimento com uma abordagem diferente, pode estar impactando no volume de vendas em alguns clientes.

- Comunicação Eficiente

O GAP 5 negativo, neste caso, pode significar uma falta de conhecimento do funcionário quanto aos serviços prestados pela empresa. Isso mostra uma potencial falta de qualidade dos treinamentos realizados. Há outra possibilidade, contudo. A própria empresa pode não estar sendo precisa em seus esforços de comunicação institucional.

Os 4 atributos restantes estão relacionados ao mesmo motivo, portanto serão analisados conjuntamente. São eles:

- Ausência de danos
- Aspecto dos caminhões utilizados na entrega
- Procedimento de descarga
- Relacionamento interpessoal – logística

O resultado negativo destes quatro atributos, aponta para um potencial problema que a G.E.T. tem: a qualidade da terceirização do serviço de entregas. Isso porque estes são todos atributos relacionados com o momento da entrega, serviço prestado por colaboradores da empresa. Conclui-se, então, que o serviço que está sendo prestado para a empresa está aquém da expectativa do cliente e necessita de uma reavaliação.

## 6. Análise da relação cliente x G.E.T.

Neste capítulo são cruzados dados de forma a identificar os GAPS 1, 3 e 4. Trata-se do cruzamento de informações entre a expectativa do cliente e a percepção da empresa.

### 6.1 GAP 1

O primeiro GAP busca mostrar a diferença entre a percepção que a empresa tem sobre as expectativas de seus clientes sobre cada atributo, *versus* a real expectativa dos clientes.

Este GAP pode ajudar a empresa a identificar quais atributos do serviço estão superestimados, assim como os itens que estão sendo subestimados. Desta forma, pode haver uma realocação de investimentos, para que sejam ajustados às expectativas do cliente.

A Figura 16 ajuda a visualizar esta diferença entre as expectativas. Nela foram computados os dados acima mencionados, de acordo com os resultados obtidos nas duas fases da pesquisa de campo. No eixo horizontal foram inseridas as expectativas dos clientes, enquanto no vertical as percepções da empresa. A numeração é a mesma identificada no quadro de atributos definidos nos capítulos anteriores. Os graus serão iniciados pelo nível 5, visto que não houve nenhuma resposta abaixo desta classificação.

Uma reta a 45 graus é traçada para identificar o ponto em que os dois eixos estão indicando a inexistência de lacuna entre a expectativa real e a percepção da empresa, ou seja, avaliações equivalentes de ambos os lados.

Os atributos marcados próximo à reta mostram que a empresa pensa de forma similar ao seu cliente. Serão considerados como dentro da similaridade os atributos que ficaram meio ponto acima ou abaixo da reta. Para melhor visualização, duas retas paralelas serão traçadas.

Os atributos que aparecem além dessa margem são os que não estão em alinhamento com as expectativas do cliente, indicando assim que eventualmente exista a necessidade de um maior ou menor investimento.

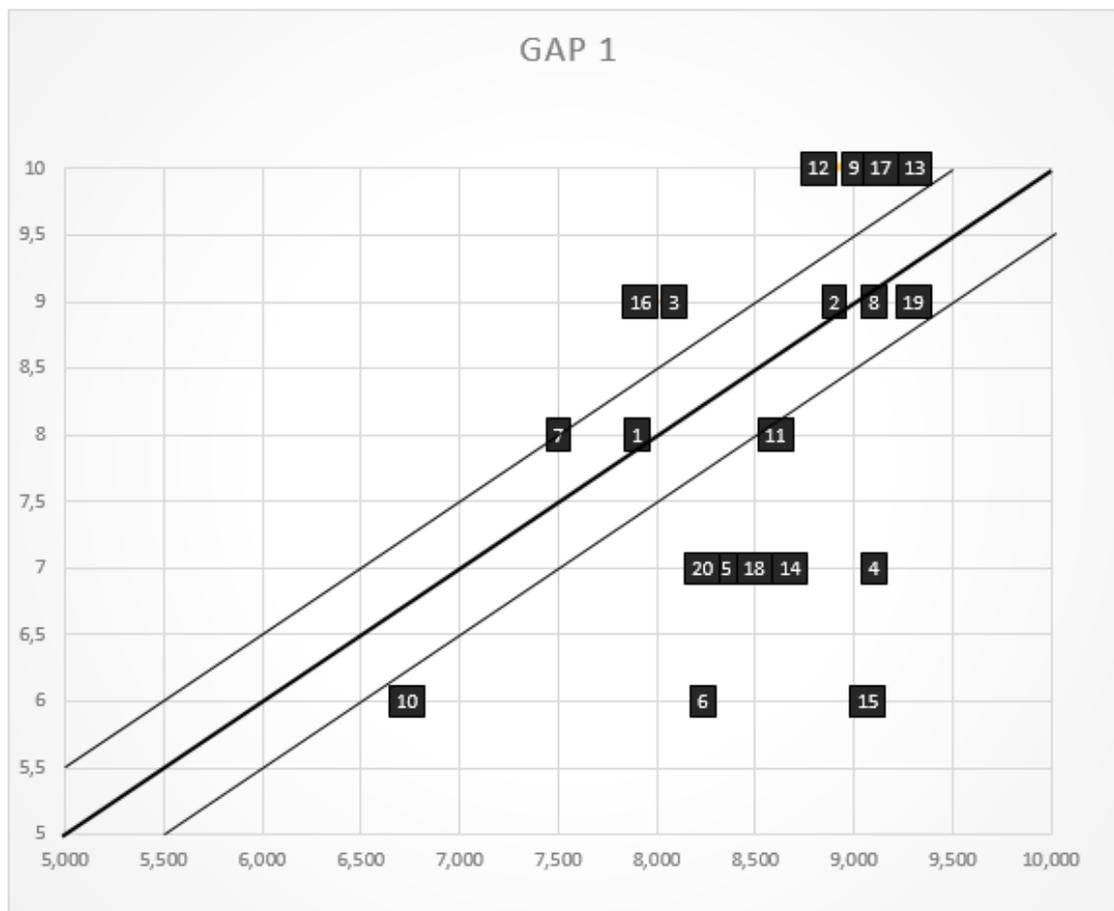


Figura 16 – GAP 1

Através dos resultados obtidos com o GAP 1, pôde ser realizada uma análise para verificar se os atributos que obtiveram um GAP 5 negativo possuem diferença entre a percepção da G.E.T. e a expectativa dos clientes. Comprovada a diferença, pode ser considerada um fator causador do GAP 5.

A análise realizada mostra que todos os 7 atributos que obtiveram um GAP 5 negativo também apresentaram discrepâncias do GAP 1, como se pode verificar no Quadro 8.

#	Atributo	Percepção do cliente	Expectativa do cliente	Percepção da Expectativa Cliente pela G.E.T.	GAP 5	CONSIDERAR	SUPERESTIMADO / SUBESTIMADO
4	Exatidão no Atendimento do Pedido	8,033	9,100	7,000	-1,067	SIM	SUBESTIMADO
6	Flexibilidade	7,600	8,233	6,000	-0,633	SIM	SUBESTIMADO
12	Comunicação Eficiente	8,233	8,933	10,000	-0,700	SIM	SUPERESTIMADO
13	Ausência de Danos	8,700	9,333	10,000	-0,633	SIM	SUPERESTIMADO
15	Aspecto dos caminhões utilizados na entrega	8,000	9,033	6,000	-1,033	SIM	SUBESTIMADO
18	Procedimento de Descarga	7,933	8,467	7,000	-0,534	SIM	SUBESTIMADO
20	Relacionamento Interpessoal - Logística	7,667	8,333	7,000	-0,666	SIM	SUBESTIMADO

Quadro 8 –Análise do GAP 1.

Dos 7 atributos, 2 foram superestimados pela G.E.T., ou seja, a empresa nestes casos entendeu que a expectativa dos clientes em relação a este serviço é maior do que a expectativa do cliente de fato. Contudo, o GAP 5 negativo, nestes dois atributos mostra que a empresa apesar de entender que tais itens são muito importantes para a qualidade de seu serviço logístico, não estão conseguindo entregar o serviço de forma ideal. São eles: Comunicação eficiente e Ausência de danos.

Os 5 atributos restantes foram subestimados pela empresa, ou seja, nestes quesitos foi entendido pela G.E.T. que os clientes não esperavam tanto destes serviços. Porém, o resultado obtido nos questionários mostrou que os clientes valorizam estes atributos mais do que a empresa esperava. Neste caso, fica clara a relevância do GAP 1 no resultado negativo do GAP 5. Assim, a distribuidora deve dar a devida importância para nestes itens, a fim de reduzir o vão existente entre a percepção e expectativa dos clientes. São eles: Exatidão no atendimento do pedido, Flexibilidade, Aspecto dos caminhões utilizados na entrega, Procedimento de descarga e Relacionamento interpessoal – Logística.

## **7. Conclusões**

Nos capítulos anteriores, os dados referentes a empresa e seus clientes foram apresentados, pesquisados e analisados. Agora, pretende-se verificar se o objetivo proposto no primeiro capítulo deste trabalho foi alcançado, assim como apontar as diretrizes para pesquisas futuras.

### **7.1 Conclusões**

O objetivo deste trabalho foi mensurar o nível de qualidade dos serviços logísticos de distribuição da G.E.T. Distribuidora. O método proposto foi o modelo de gaps, com 5 passos possíveis de avaliação, sendo verificados 3 destes passos (GAP1, GAP 2 e GAP5).

Os resultados obtidos na obtenção do GAP 5, mostraram que essas lacunas existiram em treze dos vinte atributos pesquisados. Um fator positivo da pesquisa foi a relevância dos atributos levantados, visto que na escala de 0 a 10 utilizado, nenhum respondente deu grau menor que 6 para eles. Dessa forma, todos os atributos contribuíram para o entendimento da visão do cliente.

Outra contribuição foi o levantamento do GAP 1, que indicou a relevância individualmente de cada um destes atributos tanto para a empresa quanto para seus clientes. Sendo possível desta forma identificar as lacunas entre a visão dos dois lados, contribuindo assim para clarear a percepção da empresa quanto ao que o cliente espera de seus serviços. Visto que antes deste trabalho, a empresa tinha apenas suposições sobre a opinião dos seus clientes.

O GAP 2, também levantado neste trabalho, ajudou a realizar uma análise interna da forma como é realizado o atendimento aos clientes. Indicando também quais os pontos fortes e fracos deste atendimento.

O Modelo SERVQUAL também colaborou com a formulação do questionário utilizado para a pesquisa, assim como com alguns atributos, seguindo a linha do questionário original. A modificação realizada quanto ao grau máximo do questionário

também foi positiva, visto que melhorou o entendimento dos respondentes quanto ao valor dado para cada atributo.

Fica demonstrado neste estudo, que o Modelo de GAPS, pode ser bem aproveitado para identificar as variáveis entre percepção e expectativas de serviços de distribuição. Os atributos utilizados também foram validados, podendo assim servir para pesquisas futuras entre distribuidoras e varejistas.

## **7.2 Diretrizes para pesquisas futuras**

Apesar de obter os resultados esperados, sendo possível responder à pergunta da pesquisa, o estudo levantou algumas dúvidas e continuações que podem ser respondidas em pesquisas futuras:

O estudo foi feito se restringindo aos clientes que geram maior retorno econômico para a empresa. Desta forma, a amostra excluiu os pequenos varejos, como padarias, hotéis e restaurantes. O resultado seria alterado, se fosse realizado exclusivamente com estes outros ramos?

A área de pesquisa da amostra não foi diferenciada de acordo com a distância percorrida entre a empresa e seus clientes. Seria possível identificar diferenças entre os serviços prestados nas proximidades da empresa e em áreas mais distantes?

Em particular, se avaliados os eventuais gaps 3 e 4, discorrer a relevância dos mesmos sobre os resultados do GAP 5

Como o estudo se limitou a encontrar as lacunas geradas entre expectativas e percepções, sendo assim apenas identificar os pontos a serem melhorados, nenhuma grande reestruturação foi proposta. Através dos resultados obtidos, poderiam ser indicados que tipo de modificações no serviço logístico da empresa, para então se adaptar as expectativas dos clientes?

## 8. Referências

BALLOU, Ronald H. Bussines Logistics/Supply Chain Management - 5. ed. Pearson, 2004.

BALLOU, Ronald H. Logística Empresarial. São Paulo: Atlas, 2007.

BALLOU, Ronald H. Logística Empresarial. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

BALLOU, Ronald H. Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. Marketing contemporâneo. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BOTELHO, L. G. *Um Método para o Planejamento Operacional da Distribuição: Aplicação para casos com Abastecimento de Granéis Líquidos*. 2003. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Logística Empresarial, PUC, Rio de Janeiro. 100 p.

BOWERSOX, Donald J. e CLOSS, David J. Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process. McGraw - Hill, 1996

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. Logística empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, M. Logistics and supply chain management. Londres: Pitman, 1992

CUNHA, C. B. Aspectos práticos da aplicação de modelos de roteirização de veículos a problemas reais. Transportes, v.8 , n.2, p.51-74, 2000.

FIGUEIREDO, K.; ARKADER, R. Da distribuição física ao supply chain management: o pensamento, o ensino, e as necessidades de capacitação em logística. Revista Tecnológica, n. 33, p. 16, ago. 1998.

FLEURY, Paulo Fernando. Logística e transportes. Jornal Valor Econômico, São Paulo, ano 7, nº1673, p. A8, 9 jan. 2007.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing; Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. – 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAMBERT, D.M. e STERLING, J.U. Developing Customer Service Strategy. Unpublished Manuscript, University of South Florida, 1986

MORAES, M. Medição da qualidade de serviços de distribuição – Um estudo de caso. 2009. 142p. Dissertação – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro. 2009

NOVAES, A. G. N. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie A. e BERRY, Leonard L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing (Fall) 1985.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie A. e BERRY, Leonard L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, 64 (1), 12-40, 1988.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie A. e BERRY, Leonard L. Refining and Reassessment of the SERVQUAL Scale. Journal of Retailing, 67 (Winter); 420- 15 16 450; 1991.

SHOSTACK, G. Lynn. Criando serviços que satisfazem. São Paulo: Makron Books, 1995.

VALENTE, A. M.; PASSAGLIA, E.; NOVAES, A. G. *Gerenciamento de Transporte e Frota*. São Paulo: Editora Pioneira, 2003.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007

VIEIRA, Valter Afonso. Escalas em marketing: métricas de resposta do consumidor e de desempenho empresarial. São Paulo: Atlas, 2011.

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

## APÊNDICE 1

### Pesquisa Acadêmica – Serviços Logísticos

Olá,

Esta pesquisa tem como principal objetivo levantar dados para um trabalho de conclusão de curso universitário.

O respondente não precisa se identificar, caso assim prefira. Os dados são sigilosos e terão uso apenas para fins acadêmicos.

Pedimos sua colaboração informando sua opinião sobre os serviços logísticos que afetam a sua empresa, conforme a seguir:

Dados Iniciais (opcionais)

Nome	<input type="text"/>
Cargo	<input type="text"/>
Estabelecimento	<input type="text"/>

Por favor, marque a opção que melhor representa seu estabelecimento:

Quantidade de Check Out's no estabelecimento

- 1 a 4 CK    5 a 9 CK    10+ CK

Número de funcionários do estabelecimento:

- Até 10    11 a 25    26 a 40    Mais de 40

Número de Fornecedores de produtos Lácteos:

- Até 2    3 a 5    6 a 9    10+

Duração média do estoque de produtos Lácteos do seu estabelecimento:

- 1 ou 2 dias    3 a 5 dias    6 ou 7 dias    Mais de 7

Quantidade de dias na semana seu estabelecimento recebe mercadorias

- 4 ou menos    5    6    7

Medição de Expectativas) Para que um fornecedor seja considerado padrão, ele deve..

	Grau de concordância, sendo 1 o menor e 10 o maior									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
..ter o menor tempo de entrega possível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
..manter a constância quanto ao tempo de entrega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
..ter a capacidade de atender ao pedido feito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
..atender aos pedidos com exatidão de quantidades e itens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
..ser capaz de atender a pedidos de emergência (devido a demandas não esperadas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
..se adaptar as necessidades eventuais do cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
..informar com precisão a posição do pedido quando solicitado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
..solucionar os problemas de forma rápida e eficaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
..ser acessível, ter facilidade de comunicação e negociação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
..ter facilidade para a emissão dos pedidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
..ter uma política de devolução simples e eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
..ter funcionários capacitados a tirar as dúvidas que o cliente possa vir a ter em relação aos serviços prestados pela empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
..entregar o produto com qualidade, sem danos na embalagem, aptos para o consumo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
..realizar as visitas ao cliente de acordo com sua necessidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
..ter caminhões com um bom aspecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
..ter funcionários com uma boa apresentação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
..ter funcionários que transmitam confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
..realizar a descarga de forma rápida e eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
..ter funcionários que se relacionem bem com os clientes. (vendas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
..ter funcionários que se relacionem bem com os clientes (logística).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



## APÊNDICE 2

50 MAIORES CLIENTES - SETEMBRO/15						
	Nome	Bairro	Cidade	Tipo	Fat Líquido	Volume
1	ROYAL COMERCIO E DISTRIBUIDORA LTDA	ATERRADO	VOLTA REDONDA	AS +10 CK	50.721,87	7.890,21
2	ESAL EMPRESA SUPERM ANGRA LTDA	CENTRO	ANGRA DOS REIS	AS +10 CK	44.207,18	6.275,87
3	MULTI PARATY MERCADO LTDA	BANANAL	PARATI	AS +10 CK	44.021,14	5.829,98
4	MULTI ANGRA MERCADO LTDA	RIBEIRA	ANGRA DOS REIS	AS 5 a 9 CK	41.453,29	5.468,47
5	NAOMI COM DE ALIMENTOS LTDA	CENTRO	BARRA MANSA	AS 5 a 9 CK	38.144,44	6.110,24
6	MULTI PEREQUE MERCADO LTDA	PARQUE MAMBUC	ANGRA DOS REIS	AS 5 a 9 CK	36.279,16	4.812,06
7	ESAL EMPRESA SUPERM ANGRA LTDA	JARDIM BALNEARI	ANGRA DOS REIS	AS +10 CK	36.082,34	5.039,48
8	MULTI ANGRA MERCADO LTDA	CENTRO	ANGRA DOS REIS	AS 5 a 9 CK	25.967,72	3.456,52
9	MULTI ANGRA MERCADO LTDA	JAPUIBA	ANGRA DOS REIS	AS +10 CK	24.234,57	3.311,07
10	CEREAIS BRAMIL LTDA	CENTRO	MIGUEL PEREIRA	AS +10 CK	23.445,73	3.227,53
11	FLORESTA COM IND SA	ATERRADO	VOLTA REDONDA	AS +10 CK	22.193,64	3.287,09
12	FLORESTA COM IND SA	CENTRO	BARRA MANSA	AS 5 a 9 CK	21.447,31	3.240,73
13	CEREAIS BRAMIL LTDA	CENTRO	BARRA MANSA	AS 5 a 9 CK	21.086,07	2.667,67
14	H S COUTINHO IND E COM LTDA	CENTRO	BARRA DO PIRAI	AS 5 a 9 CK	20.173,71	2.655,05
15	SUPERM MAXIMO VOLTA REDONDA LTDA	ATERRADO	VOLTA REDONDA	AS +10 CK	19.616,69	2.792,99
16	SUPERM. MAXIMO DE B.M. LTDA	ESTAMPARIA	BARRA MANSA	AS +10 CK	18.611,76	2.897,58
17	VENTURAO MERCADO LTDA	CENTRO	VALENCA	AS +10 CK	18.597,86	2.374,39
18	NAOMI COM DE ALIMENTOS LTDA	RETIRO	VOLTA REDONDA	AS +10 CK	17.484,55	2.679,68
19	FLORESTA COM IND SA	RETIRO	VOLTA REDONDA	AS 5 a 9 CK	16.607,57	2.393,95
20	CEREAIS BRAMIL LTDA	CENTRO	VALENCA	AS +10 CK	15.687,46	2.058,77
21	SUPERMERCADOS TATAIS EIRELI EPP	FRADE	ANGRA DOS REIS	AS 5 a 9 CK	15.512,25	2.189,78
22	FLORESTA COM IND SA	PEREQUE	ANGRA DOS REIS	AS 5 a 9 CK	13.439,39	2.286,54
23	LUCILEIA DE PAULA SOUZA ME	FRADE	ANGRA DOS REIS	AS 5 a 9 CK	12.875,64	1.965,50
24	NAOMI COM DE ALIMENTOS LTDA	CAMPOS ELISIOS	RESENDE	AS 5 a 9 CK	12.414,64	1.877,19
25	H S COUTINHO IND COM LTDA	CENTRO	BARRA DO PIRAI	AS 5 a 9 CK	11.933,52	1.471,50
26	MERCADO VIA VERDE LTDA ME	PRAIA DO SACO	MANGARATIBA	AS 1 a 4 CK	11.766,31	1.034,13
27	FLORESTA COM IND SA	JAPUIBA	ANGRA DOS REIS	AS 5 a 9 CK	11.614,80	1.778,56
28	FLORESTA COM IND SA	CENTRO	VOLTA REDONDA	AS 5 a 9 CK	11.535,71	1.698,98
29	SUPERMERCADO MAXIMO RESENDE LTDA	COMERCIAL	RESENDE	AS +10 CK	11.066,16	1.386,05
30	ROYAL COMERCIAL DISTRIBUIDORA LTDA	SAO LUCAS	VOLTA REDONDA	AS 5 a 9 CK	11.061,31	1.680,02
31	CLUB MED BRASIL SA	MANGARATIBA	MANGARATIBA	Horeca	10.826,42	1.194,50
32	ROYAL COMERCIAL DISTRIBUIDORA LTDA	CENTRO	VOLTA REDONDA	AS 5 a 9 CK	10.518,64	1.532,16
33	ROBERTO DE FREITAS	SAO LUIS	VOLTA REDONDA	Outros	10.249,50	1.664,10
34	CEREAIS BRAMIL LTDA	CENTRO	VASSOURAS	AS 5 a 9 CK	10.219,24	1.312,73
35	FLORESTA COM IND SA	VILA SANTA CECILIA	VOLTA REDONDA	AS 5 a 9 CK	9.975,79	1.322,39
36	CEREAIS BRAMIL LTDA	CENTRO	BARRA DO PIRAI	AS 5 a 9 CK	9.903,73	1.514,61
37	SUPERM MAXIMO DE RESENDE LTDA	MORADA DA COLINA	RESENDE	AS +10 CK	9.602,76	1.316,75
38	FLORESTA COM IND SA	RETIRO	VOLTA REDONDA	AS 5 a 9 CK	9.125,87	1.266,07
39	CASA DO ARROZ COM IND LTDA	CENTRO	BARRA DO PIRAI	AS 5 a 9 CK	9.117,68	1.351,81
40	FLORESTA COM IND SA	CENTRO	ANGRA DOS REIS	AS 5 a 9 CK	9.022,85	1.323,14
41	SUPERM SOUZA & AZEVEDO PARATY LTDA	ILHA DAS COBRAS	PARATI	AS 5 a 9 CK	8.758,72	1.443,12
42	LUCAS FEIJO SUPERMERCADO LTDA	MONSUABA	ANGRA DOS REIS	AS 5 a 9 CK	8.648,91	831,25
43	CEREAIS BRAMIL LTDA.	ARCOZELO	PATY DO ALFERES	AS 5 a 9 CK	8.532,56	991,062
44	SUPERM SOUZA & AZEVEDO PARATY LTDA	PARQUE IMPERIAL	PARATI	AS 5 a 9 CK	8.472,19	944,55
45	FLORESTA COM IND SA	ROLAMAO	PINHEIRAL	AS 5 a 9 CK	8.351,43	1.213,34
46	FLORESTA COM IND SA	CENTRO	RESENDE	AS 5 a 9 CK	8.311,70	1.148,84
47	POUPE MAMBUCABA COM ALIMENTOS LTDA	PQ MAMBUCABA	ANGRA DOS REIS	AS 1 a 4 CK	7.481,17	871,73
48	MERCADO SO PRECO MANGARATIBA LTDA	CENTRO	MANGARATIBA	AS 5 a 9 CK	6.770,77	783,24
49	SUPERMERCADO LUCAS FORTE LTDA ME	JACUECANGA	ANGRA DOS REIS	AS 5 a 9 CK	6.733,23	782,024
50	MERCADO BARATAO DE MAMBUCABA LTDA	PARQUE MAMBUCABA	ANGRA DOS REIS	AS 5 a 9 CK	6.710,20	820,23
				TOTAL 50 +	856.617,15	119.465,24
				TOTAL GERAL	1.170.564,00	155.025,00
				% 50+	73%	77%