

## Atendimento ao Cliente e Satisfação: um estudo em uma Empresa Distribuidora de Alimentos

Daniilo Santos Mendonça ([daniilo1993@hotmail.com](mailto:daniilo1993@hotmail.com))<sup>1</sup>

Paulo Freire de Carvalho Filho ([pcarvalho.se@gmail.com](mailto:pcarvalho.se@gmail.com))<sup>2</sup>

Davi Pinheiro de Santana ([daviisantana@gmail.com](mailto:daviisantana@gmail.com))<sup>3</sup>

Marcio Roque dos Santos da Silva ([santosmarcioadm@gmail.com](mailto:santosmarcioadm@gmail.com))<sup>3</sup>

José Ednilson Matos Júnior ([jrmatosrh@gmail.com](mailto:jrmatosrh@gmail.com))<sup>3</sup>

### Divisão Administração e Tecnologia da Informação – Tema 04 – Marketing, Comportamento do Consumidor e Comunicação do Marketing

#### RESUMO

O objetivo deste artigo é discutir acerca dos fatores geradores de insatisfação no atendimento aos clientes em uma empresa Distribuidora de Alimentos da cidade de Aracaju/SE, apresentando sugestões de melhorias acerca dos problemas identificados. Para tanto, no âmbito metodológico esta pesquisa possui natureza aplicada, uma vez que gerou conhecimento para aplicação prática na organização estudada. Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva e explicativa e, quanto aos meios, consiste em um estudo de caso. A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de questionários, junto a funcionários e clientes, e da observação participante. Como resultados, constatou-se que a demora no despacho dos pedidos pelo setor de expedição é o principal problema causador da insatisfação dos clientes. Nessa rota, essa problemática é oriunda de outros fatores identificados, como: a deficiência no *layout* do setor; as condições de trabalho desfavoráveis; a incapacidade da força de trabalho frente à demanda, entre outros. Diante disso, ancorado na literatura e na análise de dados, como principais contribuições práticas deste estudo, elencou-se ações de melhorias, com vistas a mitigar os problemas identificados e, conseqüentemente, promover o aumento da satisfação dos clientes e a obtenção da vantagem competitiva pela organização.

**Palavras-chave:** Atendimento; Satisfação; Marketing de Relacionamento; Consumidor.

#### ABSTRACT

The purpose of this article is to discuss the factors that generate dissatisfaction in customer service at a Distribuidora de Alimentos company in the city of Aracaju/SE, presenting suggestions for improvements on the identified problems. Therefore, in the methodological scope, this research has an applied nature, since it generated knowledge for practical application in the studied organization. As for the ends, the research is descriptive and explanatory and, as for the means, it consists of a case study. Data collection took place through the application of questionnaires, with employees and customers, and through participant observation. As a result, it was found that the delay in dispatching orders by the shipping sector is the main problem causing customer dissatisfaction. On this route, this problem comes from other factors identified, such as: the deficiency in the sector's layout;

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe (FANESE).

<sup>2</sup> Mestre em Desenvolvimento Regional e Gestão de Empreendimentos Locais pela Universidade Federal de Sergipe (UFS). Professor da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe (FANESE).

<sup>3</sup> Mestrando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe (PROPADM/UFS). Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

unfavorable working conditions; the inability of the workforce to meet demand, among others. Therefore, anchored in the literature and data analysis, as the main practical contributions of this study, improvement actions were listed, with a view to mitigating the identified problems and, consequently, promoting increased customer satisfaction and obtaining competitive advantage by the organization.

**Keywords:** Service; Satisfaction; Marketing of relationship; Consumer.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário marcado pelo progressivo aumento da competitividade, as organizações são desafiadas a desenvolverem ações que contribuam para melhorar o seu desempenho e excelência acerca da prestação dos serviços, visando a conquista e fidelização dos clientes (AQUINO; JERÔNIMO; MELO, 2015; PAVONI; CARDOSO, 2019). O atual contexto da economia brasileira revela certa instabilidade. Dados do Banco Central do Brasil (2020) apontam uma queda estimada de 5,52% na economia em 2020, por outro lado, a taxa de desemprego girou em torno de 11,8% no segundo trimestre desse mesmo ano (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE, 2020).

Diante dessa conjuntura, nota-se a preocupação das empresas com relação ao padrão de qualidade dos produtos ou serviços prestados e o aumento da exigência dos clientes acerca dos benefícios associados a esses recursos, demandando das organizações melhores estratégias para assegurar a satisfação dos clientes (JUNGES; FUMAGALLI, 2018). Na concepção de Pavoni e Cardoso (2019, p. 2707), essas estratégias podem “[...] acontecer por meio do oferecimento de serviços com qualidade, atendimento de excelência, capacidade e habilidade de suprir a demanda e corresponder às expectativas de seus clientes”.

Uma das ações estratégicas mais efetivas para que as organizações garantam um diferencial competitivo e fidelizem o cliente é o atendimento, visto que a relação com o cliente é essencial para a consolidação do negócio (SOUZA; RABELO, 2018). O atendimento se tornou um fator preponderante na decisão de compra dos clientes, o que sugere melhorias contínuas das ações relacionadas a esse setor da organização. Por isso, é necessário que se desenvolvam estratégias que fortaleçam a relação entre empresas e clientes, buscando atender às expectativas dos últimos e assegurar sua satisfação (AQUINO; JERÔNIMO; MELO, 2015; PAVONI; CARDOSO, 2019) e, para além disso, surpreendê-los. Nas palavras de Kotler (2000, p. 55), “já não basta simplesmente satisfazer clientes. É preciso encantá-los”.

Diante disso, evidencia-se a importância do estabelecimento de ações que assegurem o efetivo atendimento ao cliente, visto que “a busca pela satisfação dos consumidores é parte inerente à atividade de gestão de qualquer negócio” (STEFANINI; ALVES; MARQUES, 2018, p. 59). Dito de outra forma, “[...] conhecer os clientes e seus anseios é a melhor maneira de a empresa atender tais expectativas” (PAVONI; CARDOSO, 2019, p. 2707).

Em um contato inicial, por meio de uma espécie de consultoria realizada anteriormente na empresa Distribuidora de Alimentos objeto de estudo deste artigo, constatou-se sinalizações quanto à insatisfação de uma parcela de clientes no tocante ao tempo de atendimento da expedição para o despacho de suas mercadorias. Após o estudo de caso, como demonstrado na discussão dos resultados, outras problemáticas foram evidenciadas. Dessa forma, o objetivo desta pesquisa consistiu em discutir acerca dos fatores geradores de insatisfação no atendimento aos clientes em uma empresa Distribuidora de Alimentos da cidade de Aracaju/SE, apresentando sugestões de melhorias acerca dos problemas identificados.

A empresa Distribuidora de Alimentos é uma Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI) que atua na distribuição em atacado nos segmentos de alimentos, materiais de limpeza e bebidas na cidade de Aracaju/SE. Os principais clientes são varejistas proprietários de mercearias, padarias e supermercados. O seu quadro de pessoal é composto por: gestor, gerente, auxiliares administrativos, vendedores, conferentes, motoristas e separadores.

Os achados da pesquisa contribuem para a literatura no tocante às discussões acerca dos aspectos que influenciam o atendimento e satisfação dos clientes, particularmente, em empresas distribuidoras de alimentos. Por outro lado, contribui-se, por meio de um relato técnico para a organização estudada, uma vez que, após a pesquisa, apresentou-se sugestões de melhorias em consonância com os problemas constatados. Do mesmo modo, os resultados podem servir de parâmetro para o desenvolvimento de ações de melhorias em outras empresas em contextos e situações semelhantes.

Este artigo está organizado em quatro seções, além da presente introdução: Fundamentação teórica; Procedimentos metodológicos; Análise e discussão dos resultados; e Considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção versa sobre os principais fundamentos teóricos que sustentam a discussão proposta nesta investigação, quais sejam: Marketing de Relacionamento; Atendimento ao cliente; e Satisfação do cliente.

### 2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento começou a ser difundido a partir dos anos 1980, como alvo de grande interesse gerencial, objetivando desenvolver valor para os clientes e, assim, obter vantagem competitiva, haja vista o desenvolvimento de relacionamentos mais duradouros (AMARAL *et al.*, 2015). Esse tipo de marketing se origina do marketing de serviços, tendo como intuito atrair, manter e desenvolver relacionamentos com clientes (BERRY; SHOSTACK; UPAH, 1983). Portanto, a relação entre empresa e consumidor se inicia, em geral, a partir da venda e é construído por intermédio de um contato contínuo, desse modo, o marketing tradicional, que tem como base as transações, se torna insuficiente para a nova realidade do mercado (SCUSSEL *et al.*, 2017).

A terminologia marketing de relacionamento surgiu do estudo de Berry, Shostack e Upah (1983), compreendida como uma prática caracterizada pela atração, manutenção e desenvolvimento do relacionamento com o cliente. Para Grazianno *et al.* (2016), essa prática possibilita que as empresas tenham uma noção das necessidades dos seus clientes, sendo eles o elemento central para sua existência.

O marketing de relacionamento se pauta no desenvolvimento de vínculos duradouros, tendo como objetivo principal alavancar os elos mais fracos visando aumentar a lealdade da marca e, conseqüentemente, a retenção de clientes, o que permite que a empresa crie uma vantagem competitiva sustentável (DEWNARAIN; RAMKISSOON; MAVONDO, 2019). De acordo com Scussel *et al.* (2017), não existe um consenso na literatura quanto ao conceito de marketing de relacionamento, diante disso, buscaram unificar a definição mediante uma revisão sistemática da literatura. Posto isso, chegou-se ao seguinte conceito: “o marketing de relacionamento consiste em uma filosofia de negócio que promove a interação de colaboradores internos, parceiros e clientes visando o engajamento com a organização e

criação de valor para todas as partes” (SCUSSEL *et al.*, 2017, p. 19).

Devido ao aumento da importância dada ao relacionamento dos clientes, emergiu nos anos 1990, a necessidade do seu gerenciamento (DEMO; ROZZETT, 2013). Para Xavier e Dornelas (2006), o *Customer Relationship Management* (CRM) ou Gestão de Relacionamento com o Cliente, segue a filosofia do marketing de relacionamento, destacando a importância de atrair e reter clientes, com o intuito de cultivar um relacionamento duradouro e estável, amparado e integrado a recursos de tecnologia da informação, provocando impactos na gestão de empresa.

Nesse mesmo sentido, Padmavathy, Balaji e Sivakumar (2012) definem CRM como um conjunto de atividades orientadas aos clientes com suporte de estratégias e tecnologias organizacionais, programadas para otimizar a interação com o cliente e contribuir para a construção de um vínculo de fidelidade. O CRM tem a capacidade de monitorar e gerenciar as informações dos clientes, o que permite compreender e até prever os comportamentos dos clientes, facilitando o posicionamento de mercado (DEMO, 2014).

A gestão de relacionamento com clientes tem proporcionado melhorias aos resultados organizacionais, incrementando-os por meio do aumento da lucratividade e das receitas dos negócios (DALLA POZZA; GOETZ; SAHUT, 2018). Além disso, Cheng e Cheng (2012) evidenciaram, em seu estudo, que, com o aparato tecnológico, o compartilhamento de conhecimentos é ampliado, beneficiando, assim, o atendimento ao cliente.

## 2.2 ATENDIMENTO AO CLIENTE

Em tempos de competição acirrada, quando muitas organizações oferecem produtos similares, no tocante à qualidade, aos recursos e aos preços, a diferenciação no atendimento ao cliente pode fornecer uma vantagem sobre a concorrência (DAUGHERTY; BOLUMOLE; GRAWE, 2019). De acordo com Scussel *et al.* (2018), o ponto central do marketing de relacionamento é a interação e ela é iniciada com o atendimento, conformando o primeiro passo para que as necessidades dos clientes sejam sanadas. Para isso, a capacidade dos prestadores desse serviço precisa ser de qualidade (ZABLAH *et al.*, 2012). Em consonância, como é destacado por Berry, Wall e Carbone (2006), uma boa experiência com cliente começa com um bom atendimento.

A experiência do atendimento é vista como um momento de aprendizagem tanto para o cliente quanto para a organização, pois é nessa oportunidade que são formados julgamentos sobre a organização, a qualidade do serviço e a percepção do valor. As emoções e comportamentos decorrentes dessa experiência resultam das expectativas e desejos dos consumidores (VASCONCELOS *et al.*, 2015). Nessa perspectiva, os clientes esperam que as organizações forneçam o atendimento de maneira mais conveniente e personalizada, promovendo uma experiência positiva (HIRATA, 2019).

A atitude, o comportamento e o desempenho dos funcionários formam o núcleo da experiência do atendimento e tem um papel crítico nesse momento junto ao cliente, deixando pouco espaço para adversidades. Desse modo, as organizações devem apoiar o treinamento dos colaboradores no que diz respeito à assistência adequada aos clientes, indicando o valor que a organização deposita na qualidade desse serviço e desenvolvendo a percepção dos funcionários acerca do quanto que a organização valoriza a prestação de um bom serviço (JOHNSON; PARK; BARTLETT, 2018).

Nessa direção, de acordo com Hirata (2019), o processo de atendimento ao cliente precisa de uma avaliação constante para que a empresa possa mensurar a qualidade do serviço. Para tanto, é importante que os colaboradores da linha de frente, responsáveis por

esse contato, estejam bem preparados, pois a qualidade das atividades desempenhadas por eles tem impacto direto na satisfação dos clientes. Quando as organizações voltam a sua perspectiva para os consumidores, elementos como satisfação e lealdade passam a ser estratégias centrais (TSENG, 2019).

### 2.3 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Como visto nas seções anteriores, uma nova lógica de negócios se faz presente no mercado, onde o cliente passou a exercer um papel fundamental nos processos organizacionais, indicando a relevância da criação de um relacionamento mais próximo entre consumidor e empresa, de forma a conhecer e manter os clientes satisfeitos. Essa criação de valor é fundamental para que as empresas possam obter vantagens competitivas (NAVARRO; LLINARES; GARZON, 2016). Segundo Abbade (2014), o marketing de relacionamento como estratégia organizacional traz alguns benefícios, como informações para o desenvolvimento de novos produtos e aumento dos níveis de confiança, lealdade e satisfação.

A satisfação do cliente envolve uma reação psicológica acerca da sua experiência anterior no tocante à comparação entre desempenho esperado e percebido (CHANG; WANG; YANG, 2009). Para Amaral *et al.* (2015), a satisfação não está relacionada apenas ao momento da aquisição do produto ou serviço, mas ao conjunto de ações que a empresa oferece – do atendimento a pós-venda. Quando o foco se debruça sobre o cliente, a qualidade do serviço prestado conforma um dos principais fatores que influenciam a sua satisfação (HIRATA, 2019).

Nessa rota, as empresas buscam desenvolver vantagem competitiva superior ao promover a criação e entrega de valor ao cliente, com a expectativa de que um alto nível de valor e satisfação seja convertido em vendas e fidelização (WOODRUFF; SCHUMANN; GARDIAL, 1993). De forma empírica, Kassim e Abdullah (2010) constataram que a qualidade percebida do serviço pelo cliente tem um impacto significativo na sua satisfação e intenção de compra. Corroborando essa perspectiva, Gong e Yi (2018) fizeram um estudo em cinco países da Ásia – China, Hong Kong, Coréia do Sul, Cingapura e Japão – revelando que a qualidade do serviço tem uma influência positiva na satisfação do cliente, o que, por sua vez, leva a felicidade e lealdade do cliente.

Existem estudos que destacam que consumidores insatisfeitos, tendo vivenciado uma experiência negativa no atendimento, estão mais propícios a relatar o acontecimento para mais do que o dobro de pessoas que relatam experiências positivas (KLOTTER, 2000). Contudo, a recíproca é verdadeira, visto que clientes satisfeitos estão mais dispostos a fornecer recomendações positivas para outros clientes (TSENG, 2019). Dessa forma, quando bem trabalhado, o marketing de relacionamento proporciona experiências positivas e singulares, gerando a satisfação do cliente, podendo, conseqüentemente, alcançar sua fidelização, o que, por sua vez, se torna uma vantagem competitiva convertida em maior lucratividade, vendas e parcela no mercado (DEMO, 2014).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Rememorando o objetivo geral desta investigação, objetivou-se discutir acerca dos fatores geradores de insatisfação no atendimento aos clientes em uma empresa Distribuidora de Alimentos da cidade de Aracaju/SE. Com base em Vergara (2009), um estudo científico pode ser classificado quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa se classifica como descritiva e explicativa, uma vez que intentou: por um lado, descrever os elementos acerca do fenômeno estudado, evidenciando aspectos acerca do atendimento e

satisfação dos clientes, como as razões acerca dos problemas que afetam o atendimento, a avaliação do nível de satisfação dos clientes externos, a avaliação acerca do processo de expedição de mercadorias, além da coleta de sugestões dos clientes; e, por outro lado, explicar, entre outras coisas, os fatores geradores de insatisfação (MARCONI; LAKATOS, 2019). A pesquisa é de natureza aplicada, uma vez que gerou conhecimento para aplicação na organização estudada, visando a resolução de problemas específicos (VERGARA, 2009).

Quanto aos meios, esta pesquisa consiste em um estudo de caso, pois possibilita a análise do fenômeno no seu próprio contexto real, permitindo um amplo conhecimento sobre o objeto de estudo (YIN, 2015). Nesse caso, a unidade de análise foi uma Distribuidora de Alimentos situada na cidade de Aracaju/SE, caracterizada como EIRELI, que atua na distribuição em atacado de produtos alimentícios, materiais de limpeza e bebidas para clientes varejistas da cidade e região.

Para a coleta de dados foram utilizadas duas estratégias. A primeira foi a observação participante que tem o propósito de obter evidências sobre o objeto de estudo por meio da imersão do pesquisador no contexto estudado (FERNANDES, 2015). Destaca-se que o autor principal deste trabalho é colaborador da empresa, o que favoreceu a realização das análises internas. Já a segunda consistiu na aplicação de dois questionários, com questões abertas e fechadas, junto aos clientes internos e externos da empresa. A empresa conta com doze colaboradores no setor de expedição, principal área onde se evidenciou as problemáticas, que responderam ao questionário. Com relação aos clientes externos, conformou-se uma amostra de 37 respondentes, classificados como aqueles principais.

A análise dos dados se deu por meio da Análise de Conteúdo, segundo Bardin (2016), compreendendo os estágios de pré-análise, exploração do material e tratamento e interpretação dos resultados, permitindo apreender os aspectos que descrevem e contribuem para explicar os fatores geradores de insatisfação dos clientes no contexto estudado. Com base nisso, elencou-se algumas sugestões que direcionam soluções acerca dos problemas identificados.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir das informações coletadas por meio dos questionários aplicados junto aos funcionários e clientes, além dos relatos obtidos pela observação direta de um dos pesquisadores, foi possível realizar um levantamento das dificuldades enfrentadas pela organização em análise, com relação à insatisfação no atendimento aos clientes. A fim de atender aos objetivos para os quais esta pesquisa se propôs, serão apresentados, na sequência, os resultados alcançados, articulando com a literatura adotada, assim como as sugestões de melhorias, de modo a contribuir, efetivamente, com o desenvolvimento da empresa estudada.

Buscou-se, inicialmente, identificar junto aos colaboradores, os motivos que ocasionam problemas no atendimento. Foi identificado que a empresa possui um tempo estipulado para o processo de separação dos pedidos dos clientes, porém, não está havendo o cumprimento desse tempo. Dentre as principais razões que explicam esse descumprimento, foram elencadas pelos colaboradores respondentes, as seguintes: **a)** falta de cobrança e controle dos líderes do setor; **b)** o *layout* que dificulta o processo de separação dos produtos, uma vez que não há lugares específicos de estocagem de cada produto; **c)** condições de trabalho desfavoráveis; **d)** aumento na demanda em períodos específicos do mês (geralmente nos finais de semana e nos primeiros 10 dias de cada mês); e **e)** a força de trabalho menor do que a capacidade de atendimento em tempo hábil.

Conforme a Tabela 1, no tocante a essa situação, questionou-se aos colaboradores se a equipe de funcionários do setor da expedição consegue suprir a demanda relacionada ao

tempo de separação dos pedidos.

**Tabela 1** – Percepção dos colaboradores quanto ao atendimento à demanda

RESPOSTA	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA	FREQUÊNCIA RELATIVA (%)
SIM	3	0,25	25
NÃO	9	0,75	75
TOTAL	12	1,00	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Como pode ser observado, três dos colaboradores responderam que “SIM”, enquanto nove responderam que “NÃO”, justificando que com o aumento das vendas, o quadro funcional se torna insuficiente para atender às expectativas dos clientes no momento da expedição. Esse fato deve ser levado em consideração, uma vez que segundo Berry, Wall e Carbone (2006), é a partir de um bom atendimento que se inicia uma experiência positiva com o cliente. E essa experiência se dá quando as organizações promovem mecanismos que assegurem a satisfação das necessidades de sua clientela, de maneira mais conveniente e que agregue valor (HIRATA, 2019).

Em consonância, quando questionados se as condições de trabalho são favoráveis para a agilidade no atendimento aos clientes, 75% dos colaboradores que responderam ao questionário afirmaram que “NÃO”, como consta na Tabela 2.

**Tabela 2** – Percepção dos colaboradores quanto às condições de trabalho

RESPOSTA	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA	FREQUÊNCIA RELATIVA (%)
SIM	3	0,25	25
NÃO	9	0,75	75
TOTAL	12	1,00	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Para eles, alguns fatores que possam estar afetando essa condição são: **a)** pouca iluminação do depósito; **b)** falta de mais escadas para pegar as mercadorias que ficam nas prateleiras de cima, uma vez que é necessário que um funcionário aguarde que outro libere a ferramenta para uso; e **c)** o calor devido às telhas de Eternit que, expostas ao sol, superaquecem o ambiente. Dessa forma, observa-se diferentes condições relacionadas ao ambiente de trabalho que influenciam o processo de expedição e, por conseguinte, o atendimento aos clientes finais em tempo satisfatório.

Outro questionamento direcionado aos colaboradores do setor de expedição diz respeito à percepção se os clientes demonstram insatisfação com o tempo de espera na expedição. A Tabela 3 sintetiza essas respostas.

**Tabela 3** – Percepção dos colaboradores quanto à insatisfação dos clientes

RESPOSTA	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA	FREQUÊNCIA RELATIVA (%)
SIM	6	0,50	50
NÃO	3	0,25	25
NÃO SOUBERAM RESPONDER	3	0,25	25
TOTAL	12	1,00	100

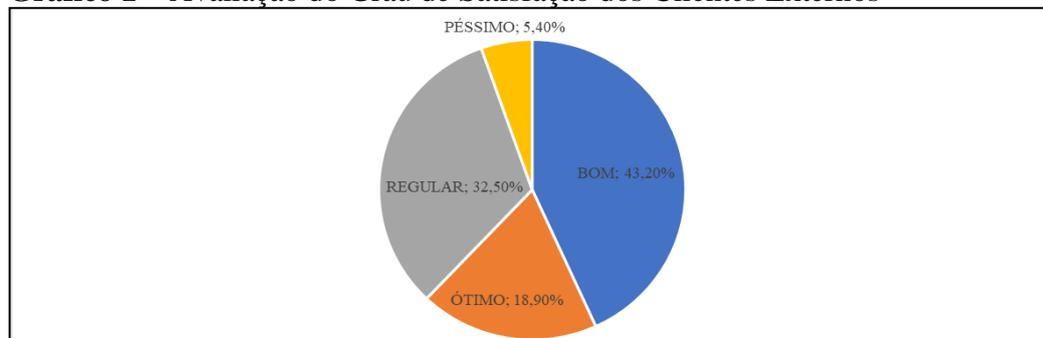
Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Como se pode observar, 50 % dos colaboradores afirmaram que “SIM”, enquanto os

demais responderam “NÃO” (25%) ou “NÃO SOUBERAM RESPONDER” (25%). Isso reforça a premissa que aborda a necessidade de se conhecer os clientes a fim de identificar seus anseios e necessidades, criando condições para que as organizações possam atender as suas expectativas, como exposto por Navarro, Llinares e Garzon (2016) e Pavoni e Cardoso (2019).

Nessa direção, no tocante à avaliação do grau de satisfação dos clientes externos, a partir das respostas dos 37 participantes, observou-se que, dentre as diferentes questões abordadas, uma das mais expressivas se refere à expedição das mercadorias da empresa. O questionário teve como referência uma escala de quatro graduações que varia de ÓTIMO (totalmente satisfeito) a PÉSSIMO (totalmente insatisfeito). Nesse quesito, 43,2% dos respondentes afirmaram que esse serviço é “BOM” e 32,5% “REGULAR”, os demais responderam que é “ÓTIMO” (18,9%) ou “PÉSSIMO” (5,4%), conforme mostra o Gráfico 1.

**Gráfico 1** – Avaliação do Grau de Satisfação dos Clientes Externos



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Embora apresente o maior percentual para a satisfação (soma de “ÓTIMO” e “BOM”), sendo um total de aproximadamente 62,2%, também apresenta um percentual expressivo de insatisfação (soma de “REGULAR” e “PÉSSIMO”), com um total de aproximadamente 37,9% que deve ser levado em consideração, uma vez que, segundo Kotler (2000), um cliente insatisfeito pode propagar a sua insatisfação para mais do que o dobro de pessoas que divulgam suas experiências positivas. Isso significa que, se a empresa não buscar a redução desse percentual de insatisfação, ela pode perder uma parcela significativa de mercado, uma vez que, o cuidado com a satisfação do cliente é fator gerador de resultados positivos para as organizações, no que diz respeito à lucratividade e receitas dos negócios (DEMO, 2014; DALLA POZZA; GOETZ; SAHUT, 2018).

Logo após, questionou-se aos clientes se o tempo de espera para a recepção das mercadorias pode ser um fator de insatisfação, onde todos responderam que “SIM”. Em acordo, quando questionados se, atualmente, existe demora no despacho dos pedidos, 51% dos clientes afirmaram que “ÀS VEZES”, 30% responderam que “SIM” e 19% disseram que “NÃO”, como consta na Tabela 4.

**Tabela 4** – Opinião dos clientes em relação à demora no despacho dos pedidos

RESPOSTA	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA	FREQUÊNCIA RELATIVA (%)
SIM	11	0,30	30
NÃO	7	0,19	19
ÀS VEZES	19	0,51	51
TOTAL	37	1,00	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Esse resultado confirma o problema constatado, inicialmente, pelos colaboradores e que tem provocado impactos negativos no grau de satisfação dos clientes da Distribuidora de Alimentos objeto de estudo. Fato esse que reforça a necessidade da organização fortalecer as ações acerca do marketing de relacionamento como estratégia para promover o atendimento efetivo às necessidades dos clientes e, conseqüentemente, o desenvolvimento de vantagem competitiva consoante o aumento da lealdade da clientela, como visto em Abbade (2014).

Em outro questionamento, buscou-se saber dos clientes se o tempo de espera na expedição pode intervir no retorno para novas compras. Como resposta, 70% dos clientes pesquisados afirmaram que “SIM” e 30% disseram que “NÃO”, como expõe a Tabela 5.

**Tabela 5** – Opinião dos clientes sobre o tempo de espera e a interferência no retorno para novas compras

RESPOSTA	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA	FREQUÊNCIA RELATIVA (%)
SIM	26	0,70	70
NÃO	11	0,30	30
TOTAL	37	1,00	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Diante dessa realidade, faz-se necessário a compreensão de que esse conjunto de fatores supramencionados, podem afetar o comportamento e o desempenho organizacional, e, portanto, medidas de mitigação precisam ser adotadas, objetivando as devidas soluções para essas questões. Além disso, um outro fator de relevante para a melhoria no desempenho de pessoal e, conseqüentemente da empresa no tocante ao atendimento, é o treinamento e capacitação dos colaboradores, uma vez que, de acordo com Hirata (2019), se as pessoas que fazem a prestação de serviços estiverem bem treinadas, terão maior capacidade para atender às necessidades dos clientes com mais efetividade. Sendo assim, a Tabela 6 demonstra a avaliação no tocante ao processo de treinamento e capacitação realizado na organização objeto desse estudo, conforme a percepção dos colaboradores.

**Tabela 6** – Percepção dos colaboradores em relação ao processo de treinamento e capacitação da Distribuidora de Alimentos

RESPOSTA	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA	FREQUÊNCIA RELATIVA (%)
BOM	6	0,50	50
REGULAR	5	0,42	42
RUIM	1	0,08	8
TOTAL	12	1,00	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

O processo de treinamento e capacitação adotado pela empresa obteve avaliação de 50% dos entrevistados como “BOM”, 42% classificou como “REGULAR”, enquanto 8% disse ser “RUIM”, o que demonstra certa fragilidade na efetivação desse processo, indicando a necessidade de ajustes e melhorias.

Diante dessas considerações, esta pesquisa também buscou elencar sugestões dos clientes (tanto internos quanto externos) para a melhoria do atendimento na expedição das mercadorias. Em relação aos colaboradores, as sugestões foram: **a)** melhoria na iluminação; **b)** aquisição de escadas (melhoria nos recursos); **c)** melhoria no sistema de circulação de ar no depósito (cuidado com as condições de trabalho); **d)** atuação mais próxima da liderança no controle do tempo de separação e acompanhamento da equipe; e **e)** ajuste no arranjo físico da

organização, principalmente no *layout* de estocagem de produtos.

Já os clientes externos sugeriram: **a)** divulgação da previsão de entrega das mercadorias na expedição; **b)** maior agilidade na separação dos produtos; **c)** implementação de serviço de entrega rápida para pequenas compras; **d)** maior atenção às reclamações feitas.

Ademais, a partir da atuação mais próxima do principal autor deste artigo, uma vez que atuou como observador participante, o mesmo pôde corroborar as informações coletadas pela aplicação dos questionários e diante dos problemas encontrados, sugeriu-se melhorias nos processos da expedição da empresa, somando-se às sugestões supracitadas (elencadas pelos clientes internos e externos). Essas sugestões envolvem a reestruturação do setor, estabelecimento de responsabilidades e organização das funções dos seus atuais e novos colaboradores. Essas sugestões estão expressas no Quadro 1.

**Quadro 1** – Síntese das sugestões em função dos resultados da pesquisa

FASES	DESCRIÇÃO	AUTORES
1) Aprimoramento do processo de treinamento e capacitação	Fazer um levantamento das reais necessidades e reestruturar o processo de treinamento, a fim de capacitar o pessoal para a operacionalização e atendimento mais efetivos.	Johnson, Park e Bartlett (2018) Hirata (2019)
2) Melhoria nas condições de trabalhos	Melhorar o sistema de iluminação; aumentar o número de escadas disponíveis no depósito; e implantar sistema de circulação de ar mais eficiente.	Berry, Wall e Carbone (2006) Zablah <i>et al.</i> (2012)
3) Organização do <i>layout</i> da empresa	Reorganizar o arranjo físico da empresa, principalmente o setor de expedição e o estoque de produtos, definindo lugares específicos para cada tipo de produto, a fim de otimizar o processo de separação dos pedidos.	Zablah <i>et al.</i> (2012)
4) Melhoria no relacionamento com o cliente – Parte 1	Informar a previsão de entrega das mercadorias aos clientes; e criar uma linha específica de saída de mercadorias para pequenas compras.	Scussel <i>et al.</i> (2018) Tseng (2019)
5) Melhoria no relacionamento com o cliente – Parte 2	Implementar ações de pós-venda, como estratégia para que o gestor conheça e acompanhe a satisfação dos clientes, suas reclamações e sugestões.	Xavier e Dornelas (2006) Demo (2014) Amaral <i>et al.</i> (2015) Hirata (2019)

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou discutir acerca dos fatores geradores de insatisfação no atendimento aos clientes em uma empresa Distribuidora de Alimentos da cidade de Aracaju/SE, apresentando sugestões de melhorias acerca dos problemas identificados. Diante dos resultados alcançados, foi possível identificar que o problema, inicialmente, indicado como a principal causa da insatisfação dos clientes – a demora no despacho das mercadorias pelo setor de expedição – é uma consequência de uma série de outros problemas, tais como: a ausência de liderança no controle e acompanhamento das atividades; a deficiência no *layout* do setor de expedições; condições de trabalho desfavoráveis; além da alta demanda e a incapacidade da força de trabalho em realizar um atendimento em tempo hábil.

Face ao exposto, apresentou-se sugestões de melhorias acerca dos problemas constatados, a fim de promover soluções que possam contribuir para o aumento da satisfação no atendimento aos clientes da organização e, assim, gerar a fidelização da sua clientela e, conseqüentemente, o desenvolvimento organizacional e vantagem competitiva, frente a um ambiente mercadológico cada vez mais disputado. Nesse cenário, o relacionamento com o cliente, por meio de um atendimento de qualidade pode ser determinante para esse alcance.

Ademais, os achados da pesquisa podem contribuir, teoricamente, para ampliar as discussões que envolvem a temática atendimento e satisfação dos clientes, sobretudo, no âmbito das empresas distribuidoras de alimentos e com estruturas similares. Por outro lado, em termos práticos, o estudo contribuiu para a organização objeto de estudo, no tocante à identificação de problemas específicos e as sugestões de melhorias como mecanismo de mitigação. Para estudos futuros, sugere-se a realização de estudos comparativos de casos múltiplos, ampliando a amostra.

## REFERÊNCIAS

ABBADE, E. B. A Percepção de Clientes Universitários sobre o Relacionamento com suas Operadoras de Telefonia Móvel. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 21, n. 3, p. 433-448, 2014.

AMARAL, T. C.; CAMARGO JUNIOR, J. B.; PIZZINATTO, A. K.; PITOMBO, T. C. D. T. Influências do comércio eletrônico B2B no processo de atendimento de pós-vendas no segmento de bens de capital: Estudo de caso em uma empresa representante de equipamentos pesados. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 223-236, 2015.

AQUINO, J. T.; JERÔNIMO, T. B.; MELO, F. J. C. Avaliação da qualidade em serviço de um hotel pelo Método SERVPERF. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 124-141, 2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Focus Relatório de Mercado**. Expectativas de Mercado. 2020. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/focus/focus/R20200911.pdf>. Acesso em: 19 set. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

BERRY, L. L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. D. Relationship marketing. **Emerging perspectives on services marketing**, v. 66, n. 3, p. 33-47, 1983.

BERRY, L. L.; WALL, E. A.; CARBONE, L. P. Service clues and customer assessment of the service experience: Lessons from marketing. **Academy of Management Perspectives**, v. 20, n. 2, p. 43-57, 2006.

CHANG, H. H.; WANG, Y. H.; YANG, W. Y. The impact of e-service quality, customer satisfaction and loyalty on e-marketing: Moderating effect of perceived value. **Total quality management**, v. 20, n. 4, p. 423-443, 2009.

CHEN, W. J.; CHENG, H. Y. Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 2, p. 468-476, 2012.

DALLA POZZA, I.; GOETZ, O.; SAHUT, J. M. Implementation effects in the relationship between CRM and its performance. **Journal of Business Research**, v. 89, p. 391-403, 2018.

DAUGHERTY, P. J.; BOLUMOLE, Y.; GRAWE, S. J. The new age of customer impatience. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 49, n. 1, p. 4-32, 2019.

DEMO, G. B2C Market: Development of a CRM Scale. *In: GHORBANI, A. (Org.). Marketing in the Cyber Era*. Hershey: IGI Global, 2014, p. 85-95.

DEMO, G.; ROZZETT, K. Customer Relationship Management Scale for the Business to-Consumer market: exploratory and confirmatory validation and models comparison. **International Business Research**, v. 6, p. 29-42, 2013.

DEWNARAIN, S.; RAMKISSOON, H.; MAVONDO, F. Social customer relationship management: An integrated conceptual framework. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 28, n. 2, p. 172-188, 2019.

FERNANDES, F. M. B. Considerações Metodológicas sobre a Técnica da Observação Participante. *In: MATTOS, R. A.; BAPTISTA, T. W. F. (Ogs.). Caminhos para a análise das políticas de saúde*. Porto Alegre: Rede UNIDA, 2015, p. 487-506.

GONG, T; YI, Y. The effect of service quality on customer satisfaction, loyalty, and happiness in five Asian countries. **Psychology & Marketing**, v. 35, n. 6, p. 427-442, 2018.

HIRATA, E. Service characteristics and customer satisfaction in the container liner shipping industry. **The Asian Journal of Shipping and Logistics**, v. 35, n. 1, p. 24-29, 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Desemprego**. 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>. Acesso em: 19 set. 2020.

JOHNSON, K. R.; PARK, S.; BARTLETT, K. R. Perceptions of customer service orientation, training, and employee engagement in Jamaica's hospitality sector. **European Journal of Training and Development**, v. 42, n. 3/4, p. 191-209 2018.

JUNGES, A. L.; FUMAGALLI, L. A. W. Avaliação das expectativas e satisfação do cliente. **Conhecimento Interativo**, São José dos Pinhais, v. 12, n. 1, p. 70-82, 2018.

KASSIM, N.; ABDULLAH, N. A. The effect of perceived service quality dimensions on customer satisfaction, trust, and loyalty in e-commerce settings. **Asia pacific journal of marketing and logistics**, v. 22, n. 3, p. 351-371, 2010.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

NAVARRO, S.; LLINARES, C.; GARZON, D. Exploring the relationship between co-creation and satisfaction using QCA. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 4, p. 1336-1339, 2016.

PADMAVATHY, C.; BALAJI, M. S.; SIVSKUMAR, V. J. Measuring effectiveness of customer relationship management in Indian retail banks. **International Journal of Bank Marketing**, v. 30, n. 4, p. 246-266, 2012.

PAVONI, I. B; CARDOSO, A. L. J. Análise do nível de satisfação dos clientes de uma empresa de pequeno porte. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, São Bernardo do Campo, v. 10, n. 1, p. 2706-2733, jan./jun. 2019.

SCUSSEL, F. B. C.; PETROLL, M. M.; SEMPREBON, E.; ROCHA, R. A. O que é, a final, marketing de relacionamento? Uma proposta de conceito unificador. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis v. 19, n. 48, p. 9-23, 2017.

SOUZA, L. V.; RABELO, M. H. S. Qualidade do atendimento como fator de satisfação do cliente. **Revista Acadêmica Conecta FASF**, Luz, v. 3, n. 1, 2018.

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

TSENG, L. M. How customer orientation leads to customer satisfaction. **International Journal of Bank Marketing**, v. 37, n. 1, p. 210-225, 2019.

VASCONCELOS, A. M.; BARICHELLO, R.; LEZANA, A.; FORCELLINI, A.; FERREIRA, M. G. G.; MIGUEL, P. A. C. Conceptualisation of the service experience by means of a literature review. **Benchmarking: An International Journal**, v. 22, n. 7, p. 1301-1314, 2015.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

WOODRUFF, R. B.; SCHUMANN, D. W; GARDIAL, S. F. Understanding value and satisfaction from the customer's point of view. **Survey of Business-University of Tennessee**, v. 29, p. 33-33, 1993.

XAVIER, R. O.; DORNELAS, J. S. O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 10, n. 1, p. 9-30, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Bookman editora, 2015.

ZABLAH, A. R.; FRANKE, G. R.; BROWN, T. J.; BARTHOLOMEW, D. E. How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 3, p. 21-40, 2012.