



MUDANÇAS NAS OPERAÇÕES DE VAREJO: O DELIVERY COMO AÇÃO ESTRATÉGICA¹

CHALLENGES IN RETAIL OPERATIONS: THE DELIVERY AS A STRATEGIC ACTION

Luciana Torres Correia de Mello*  E-mail: luciana.mello@ufersa.edu.br
Lidiany Elane Sousa da Cunha Cabral*  E-mail: lidiany_elane@hotmail.com
*Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), Angicos, RN, Brasil.

Resumo: As empresas estão em constantes adaptações para manter um diferencial no mercado, sempre buscando uma melhor qualidade nos serviços e atendimentos prestados. Com o início da pandemia da COVID-19 no Brasil, a população foi orientada através de medidas de isolamento, a não saírem de suas casas, para combater a pandemia. Com isso, as organizações tiveram que se adaptar as mudanças, para atender aos clientes de forma satisfatória e utilizaram estratégias, sendo uma delas o *delivery*, que se tornou um grande aliado para os comerciantes. O objetivo desse trabalho é analisar dois tipos de serviços prestados, o tradicional e o *delivery* sob a ótica das dimensões da qualidade em determinado comércio na cidade do Assú/RN. Foram aplicados dois questionários diferentes, para a loja física e para o *delivery* e os dados obtidos foram validados no teste de correlação de *Spearman*. Foi analisada cada dimensão de acordo com o serviço prestado, onde identificou-se que a dimensão de empatia foi considerada a de pior avaliação para a loja física, enquanto para o *delivery* a dimensão de empatia e responsividade foram as piores. Diante deste estudo foi proposto melhorias, para um aperfeiçoamento na qualidade dos serviços prestados e maior satisfação dos clientes.

Palavras-chave: Qualidade. Serviços. *Delivery*. Dimensões da qualidade.

Abstract: Companies are in compliance with quality to maintain a differentiated market, seeking a differentiated service. With the beginning of the COVID-19 pandemic in Brazil, the population was guided through isolation measures, not to leave their homes, to combat the pandemic. With this, organizations had to adapt, to serve customers in a way, for this to use strategies. One of them was *delivery*, which became a great ally for merchants. The objective of this work is to analyze two types of respected service trade, in order to analyze and *delivery* from the perspective of the dimensions of traditional quality in a given in the city of Assú/RN. Two were used, one for the physical store and one for *delivery*. The data obtained were validated in Spearman's proof test, which both considered the p-value up to 10%, presenting positive values, meaning that there are positive values between the statements of the dimensions. Each physical assessment dimension, if it has not been in accordance with the empathy dimension considered for physical assessment, has already been in accordance with the empathy dimension. This study was proposed so that there is an improvement in the quality of planned services and customer satisfaction can be achieved.

Keywords: Quality. Services. *Delivery*.

¹ Trabalho aprovado no 45º Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), que ocorreu de 14 a 17 de outubro de 2025 em Natal, RN.

1 INTRODUÇÃO

Após a pandemia da COVID-19, os hábitos e costumes da população sofreram mudanças, principalmente devido às medidas de distanciamento social (GOVERNO FEDERAL DO BRASIL, 2020), causando o fechamento de várias empresas. De acordo com uma pesquisa realizada pelo IBGE em junho de 2020, no Brasil, 1,3 milhões de empresas encerraram as atividades no período de março de 2020 até a primeira quinzena de junho do mesmo ano, sendo 522,7 mil por causa da pandemia. Os setores mais prejudicados foram o de serviços (49,5%) e o de comércio (36,7%).

Porém, segundo a Fecomércio (2021), os dados do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE mostram que durante o período pandêmico, foram abertos 626.883 negócios do tipo micro e pequenas empresas em todo o país. Os setores que abriram maior número de unidades foram na área de comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios; comércio varejista de mercadorias em geral; lanchonete e similares; restaurantes e serviços combinados de apoio administrativos (SEBRAE, 2022).

Na mudança de hábitos e costumes dos consumidores, a economia teve suas mudanças e as novas e veteranas empresas tiveram que se adequar ao novo normal para atender seus clientes de forma satisfatória e, para isso, utilizaram estratégias e métodos que ajudaram. Entre essas estratégias, o *delivery* foi uma dessas mudanças, que se tornou um grande aliado dos lojistas, visto que após os decretos do distanciamento social, apenas o comércio essencial (supermercados, farmácias, hospitais, clínicas de vacinação, laboratório de análises, produtores e fornecedores de higiene, alimentação e saúde) pôde continuar aberto.

A entrega em domicílio, mais conhecida como *delivery*, se tornou a única ou principal opção para que o produto chegasse até o consumidor durante o isolamento social. De pizzarias, à loja de roupas, passando por material de construção e varejos em geral, tudo passou a ser comprado remotamente e entregue na casa do cliente (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2022).

O objetivo geral do presente trabalho é analisar dois tipos de serviços prestados em um comércio varejista em uma cidade do Rio Grande do Norte, a venda no formato tradicional e o *delivery*, sob a ótica das dimensões da qualidade.

2 GESTÃO DA QUALIDADE NO COMÉRCIO VAREJISTA TÊXTIL

A gestão da qualidade representa um conjunto de elementos que, ao serem bem estruturados, gerarão resultados satisfatórios para a gestão de controle de processos, para todos os setores da organização e para a produção de bens e serviços que, de fato, atendam ao que o mercado exige. Contudo seu desenvolvimento demanda alto compromisso e grande esforço de todos os seus integrantes (Oliveira, 2020). A qualidade é um dos itens que as empresas de confecções utilizam como estratégias para a diferenciação do produto e o serviço prestado, satisfazendo as expectativas dos clientes (SEBRAE, 2017).

Segundo Galassi e Silva (2001), o mercado têxtil esta cada vez mais exigente em termos de qualidade e novidade e requer o ajuste em tempos, com menores ciclos de lançamentos dos bens, uma gestão da qualidade mais eficaz e adequada. Para Kotler e Keller (2012), o comércio varejista integra atividades relacionadas tanto a venda de produtos quanto a serviços ligados ao consumidor final, exclusivamente para seu uso pessoal e não comercial. Por isso, é um mercado que exige qualidade não somente nos produtos, mas também em como esses itens são vendidos, ou seja, no serviço.

Em se tratando das possibilidades atuais de serviços, a atividade da loja de varejo pode funcionar de duas maneiras, tradicional e *on-line*. O serviço tradicional compreende a venda em loja física, onde há um contato direto com o cliente, de maneira que a negociação fica mais estabelecida, permitindo uma troca melhor de negociação no processo de compra e venda (Carvalho; Gomes, 2016). Já o serviço *on-line*, vem cada vez mais ganhando espaço, onde oferece vantagens aos consumidores, como comodidade para que possam encontrar e encomendar os produtos no conforto de sua casa ou mesmo de seu escritório a qualquer hora e dia da semana (Cintra, 2010).

Para analisar a particularidade de cada um, considera-se a participação e percepção do cliente no processo do serviço. A qualidade nos serviços ofertados é um ponto importante e, por isso, é necessário que frequentemente seja avaliado (Barreto et al., 2012). Dessa forma, utilizar dimensões a fim de identificar aspectos estratégicos da organização para avaliar a qualidade do serviço, tem sido um instrumento relevante nas empresas (Hossain; Leo, 2009).

A medição da qualidade do serviço foi proposta por Parasuraman et al. (1985), que através de uma pesquisa concluiu que os clientes utilizavam os mesmos critérios para chegar a um julgamento sobre a qualidade do serviço prestado. Posteriormente conseguiu-se um refinamento das dimensões, resultando em apenas cinco: confiabilidade, tangibilidade, empatia, segurança e responsividade. A confiabilidade envolve a prestação do serviço de forma correta e confiável; a tangibilidade se refere às evidências físicas do serviço (instalações, aparência da equipe e equipamentos usados para prestar o serviço); a empatia avalia a capacidade da empresa de colocar-se no lugar dos clientes; segurança é a ausência de perigo, risco ou dúvidas, abrangendo segurança física, financeira e confidencialidade; e a responsividade refere-se à disposição que a organização tem em prestar os serviços, envolvendo a rapidez no serviço (Bateson; Hoffman, 2016, Parasuraman et al., 1985).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Para desenvolver esta pesquisa, foi importante o uso de questionários para obtenção de dados, se caracterizando, portanto, com abordagem quantitativa e método *survey*, pois fez uso da mensuração das variáveis (Cauchick, 2018) que, através dos resultados numéricos coletados, pode analisar a opinião dos entrevistados. Segundo Cauchick (2018), um *survey* avalia uma amostra representativa do problema a ser investigado a fim de extrair conclusões para a população.

Esta é uma pesquisa aplicada, pela sua característica de interesse prático, que procura utilizar imediatamente os resultados na solução de problemas, neste caso, na empresa de vendas de roupas (Mello; Turrioni, 2012). Como resultado,

identificar e descreve os fatores que determinam a ocorrência dos fenômenos, aprofundando o conhecimento da realidade (Mello; Turrioni, 2012).

A pesquisa foi desenvolvida em cinco etapas, para que se alcançasse o objetivo desejado, sendo a primeira etapa a pesquisa bibliográfica, a segunda o desenvolvimento do instrumento de coleta, a terceira etapa a aplicação do questionário, a quarta composta pela análise dos dados e a quinta, a apresentação dos resultados. Com base na bibliografia estudada e exposta na seção anterior, foi possível definir os critérios de análise do questionário, sendo selecionadas cinco dimensões da qualidade: confiabilidade, tangibilidade, empatia, segurança e responsividade (Bateson; Hoffman, 2016). Para cada dimensão, foram desenvolvidas afirmativas acerca da qualidade do serviço prestado, sendo o início do desenvolvimento do instrumento de coleta.

Então foram adaptados dois questionários à realidade da empresa em estudo, analisando os dois tipos de serviços prestados: o tradicional (venda diretamente na loja física) e o *delivery* (venda *online* e posterior entrega). O questionário foi dividido em duas partes, o perfil dos entrevistados e as dimensões com suas respectivas afirmações. O da loja física com 21 afirmações e o do *delivery* composto por 20 afirmações, ambos com uma régua de medidas com base na escala *likert* que varia de 1 a 5, tendo respectivamente como respostas os pontos: discordo totalmente, discordo, nem concordo nem discordo, concordo e concordo totalmente, dentre as cinco dimensões da qualidade. Antes da aplicação do questionário, foi necessária uma validação em forma de teste com alguns clientes, tendo como objetivo analisar a coerência das afirmativas e o tempo de resposta dos entrevistados, para um melhor aperfeiçoamento do objeto de aplicação.

Na terceira etapa dos procedimentos, o questionário foi aplicado de forma presencial. Para os clientes de loja física, ao concluírem suas compras, eles foram abordados ainda dentro da loja, e foi realizado o questionamento. Para os clientes do *delivery*, após receberem suas compras em seu endereço, foi solicitado que respondessem ao questionamento feito pelo entregador. O período de aplicação do questionário durou 52 dias, totalizando 30 questionários da loja física e 30 questionários do *delivery*.

Após a coleta de dados, os resultados foram analisados. O início da análise ocorreu com a tabulação das informações no Microsoft *Excel*, onde identificou-se as respostas de todos os clientes dentre as afirmativas do questionário. Os dados foram separados em novas planilhas para que, a partir dessas informações, fosse permitida a criação dos gráficos, de acordo com o perfil dos clientes e de cada dimensão.

Ainda na análise dos dados, foi utilizado o *software R Core Team (2022)* para testar se havia relação significativa entre as perguntas presentes no questionário. Para usá-lo, foi necessária a formação de pares das afirmativas de acordo com as cinco dimensões. Em primeiro momento foram selecionadas as afirmativas que possuíam uma maior relação, depois, as que não tinham relação, assim, com o objetivo de identificar o quanto uma dimensão interfere na outra. Por se tratar de um teste aplicado a dados ordinais, ele foi realizado em razão das perguntas apresentarem como padrão de respostas uma escala do tipo *likert*.

Trata-se do teste da correlação de *Spearman* que determina um nível de correlação linear entre as variáveis. O teste vai apontar se existe alguma relação entre as variáveis em estudo (Lopes, 2011). Esse tipo de teste é usado para testar correlação entre um par de variáveis ordinais ou quando uma variável ordinal faz par com uma variável nominal ou discreta. Os testes de significância da correlação entre variáveis quantitativas se baseiam na hipótese nula (H_0) que não existe nenhuma correlação entre as variáveis ($r = 0$), sujeitando o p-valor à influência tanto da dimensão do efeito quanto do tamanho amostral (Miot, 2018).

O teste de correlação de *Spearman* admite que $H_0: \rho = 0$, que é a negação de correlação. Portanto, quando H_0 for rejeitado, significa que as variáveis submetidas ao teste apresentam uma correlação linear significativa (Lopes, 2011).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa em estudo no presente trabalho é uma loja de roupas, localizada em uma cidade do Rio Grande do Norte, fundada em 2016 com o principal objetivo de vendas de roupas femininas. A organização estudada trata-se de uma empresa de porte pequeno, constituída por dois colaboradores, sendo a proprietária e um

consultor de vendas. Atualmente realiza atendimento com cerca de 120 clientes por mês. Além da venda de produtos na própria cidade, a loja também possibilita a venda nas proximidades, tendo, os clientes, duas formas de efetuar as compras: ir até a loja física ou fazer a compra de forma virtual por meio de aplicativos (*whatsapp* ou *instagram*) e receber o produto na sua residência.

Considerando os dois formatos de venda de produtos (tradicional e virtual), os questionários foram aplicados com os diferentes tipos de clientes e também terão seus dados analisados de forma separada. No primeiro momento, serão analisados os perfis dos clientes e depois, serão analisadas as dimensões da qualidade. Após as análises individuais de cada dimensão, é apresentada a análise do teste de correlação.

4.1 Caracterização dos entrevistados

Os dados obtidos equivalem a uma amostra de 60 clientes, sendo 30 que compram diretamente na loja física e 30 do *delivery*, que responderam, respectivamente, 21 e 20 perguntas dos questionários aplicados. De acordo com os dados coletados através dos questionários aplicados na pesquisa, foi possível analisar o perfil dos respondentes. Sobre o perfil, as variáveis analisadas foram o gênero, a idade, bairro que reside e a frequência de compra na loja e em outra loja.

Para os respondentes da loja física, 76,7%, se declararam do gênero feminino, com um resultado já era esperado, visto que a loja só vende itens femininos. Já em relação à idade, o maior percentual de respostas (40%) está no grupo entre 31 e 40 anos. Também foi possível observar o bairro que os respondentes residem, sendo a maioria (30%) do mesmo bairro em que a loja está localizada. Foi questionado aos entrevistados sobre a frequência de compras nessa loja e em uma loja concorrente. A maioria informou que compra mensalmente na loja pesquisada. Essas informações foram importantes para perceber que os clientes que estavam ali comprando, já eram clientes comuns e contínuos, o que demonstra uma preferência pela loja.

No questionário do *delivery*, na questão de gênero, 70% dos entrevistados são mulheres. Em relação à faixa-etária, com a maior percentagem, ficou as idades entre 21 e 30 anos no total de 36,7%, e as menores quantidades se deram nas

idades de 41 a 50 anos e acima de 50 anos com 6,7% e 3,3%, respectivamente. Nota-se que quanto maior a faixa etária, menor é o volume de compras por *delivery*. No quesito bairro, o maior percentual (36,7%) foi identificado para quem reside em outro bairro, o que já era de se esperar, visto que a opção “outro” são os bairros mais distantes da loja, e o cliente na maioria das vezes opta por comprar pelo *delivery*. Para a frequência de compras do *delivery*, é possível observar que mensalmente ambas possuem a mesma frequência (36,6%). Porém, a maioria respondeu que compra raramente na loja concorrente (40%).

4.2 Caracterização das dimensões – loja física

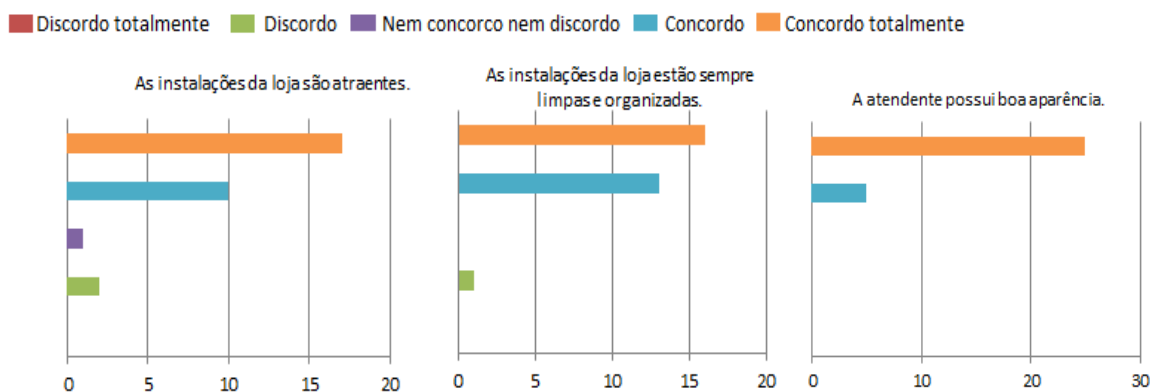
Cada questionário foi composto por cinco dimensões da qualidade, que são: tangibilidade, confiabilidade, empatia, segurança e responsividade. Cada dimensão analisa e mensura o atendimento recebido na visão dos clientes.

A dimensão da **tangibilidade** foi avaliada por meio de quatro afirmativas:

- (P1) As instalações da loja são atraentes;
- (P2) As instalações da loja estão sempre limpas e organizadas;
- (P3) A atendente possui boa aparência;
- (P4) A loja física possui uma boa divulgação.

Em três das afirmativas sobre tangibilidade (P1; P2 e P3), a maioria dos respondentes (57%; 53% e 83%) concordam totalmente e apenas na afirmação “A loja possui uma boa divulgação” a maioria (53%) discordou. Os resultados podem ser vistos na Figura 1.

Figura 1 - Dimensão da Tangibilidade – loja física



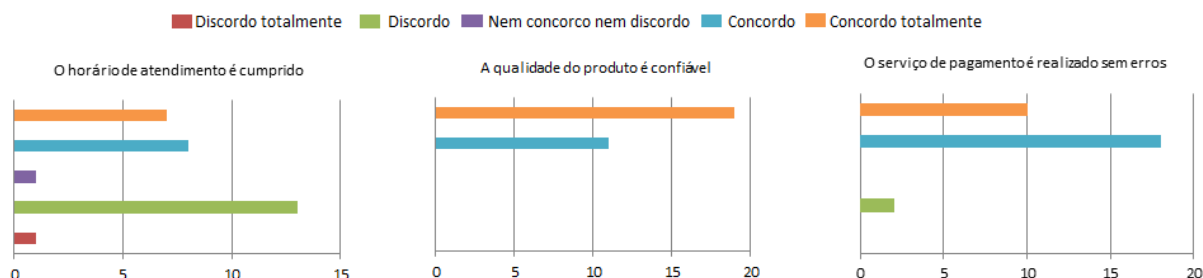
Fonte: Autoria própria (2022).

A dimensão **confiabilidade** avalia os aspectos de uma organização no desempenho do serviço concedido. No questionário da loja física foi possível analisar três afirmativas:

- (P5) O horário de atendimento;
- (P6) A qualidade do produto é confiável;
- (P7) O serviço de pagamento é realizado sem erros.

O quesito P5 foi o único que apresentou uma maior porcentagem de discordância (44%), onde os respondentes discordam que o horário de atendimento seja cumprido. Na afirmativa P6, 63% concordam totalmente e no quesito P7, a maioria dos clientes concordam (60%). O resultado pode ser visto através da Figura 2.

Figura 2 - Dimensão da Confiabilidade – loja física



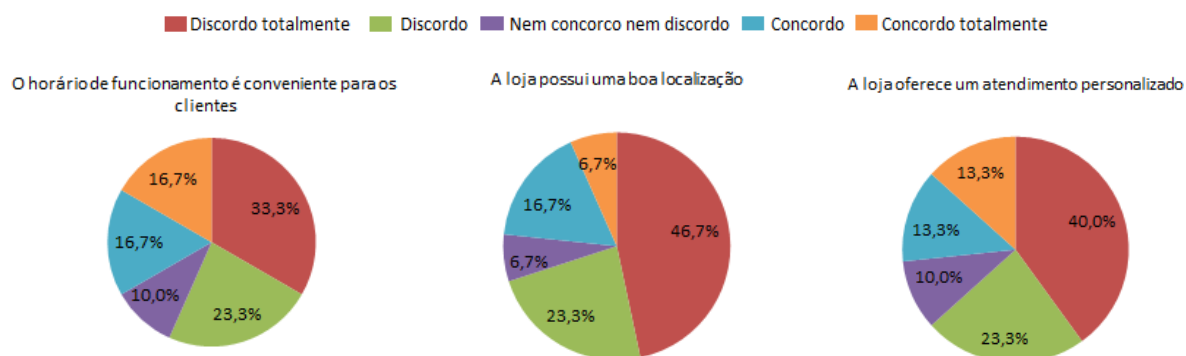
Fonte: Autoria própria (2022).

Para a dimensão de **empatia** avaliou-se o quão a empresa se coloca no lugar do cliente. O questionário da loja física contou com cinco afirmativas:

- (P8) O horário de funcionamento é conveniente ao cliente;
- (P9) A atendente se mostra disposta a atender;
- (P10) O serviço gera satisfação ao cliente;
- (P11) A loja possui uma boa localização;
- (P12) A loja oferece um atendimento personalizado.

Em três, das afirmativas: P8, P11 e P12 a maior parte (33,3%; 46,7%; 40%) dos respondentes disseram que discordam totalmente. Os dados complementares podem ser vistos na Figura 3.

Figura 3 - Dimensão da Empatia – loja física



Fonte: Autoria própria (2022).

A dimensão de **segurança** estuda elementos (competência, cortesia, segurança) das operações da empresa. Esta dimensão foi composta por cinco afirmativas no questionário da loja física:

- (P13) A atendente transmite confiança no ato do serviço oferecido;
- (P14) A atendente respeita a decisão e não fica pressionando para comprar;
- (P15) A loja acompanha as tendências do mercado;
- (P16) A atendente é educada no atendimento;
- (P17) O valor do produto oferecido é condizente com a qualidade do produto.

Ao serem questionados com as afirmativas dessa dimensão, a maior parte dos clientes (60%; 63,3%; 73,3%; 73,3%; 50% para P13, P14, P15, P16 e P17,

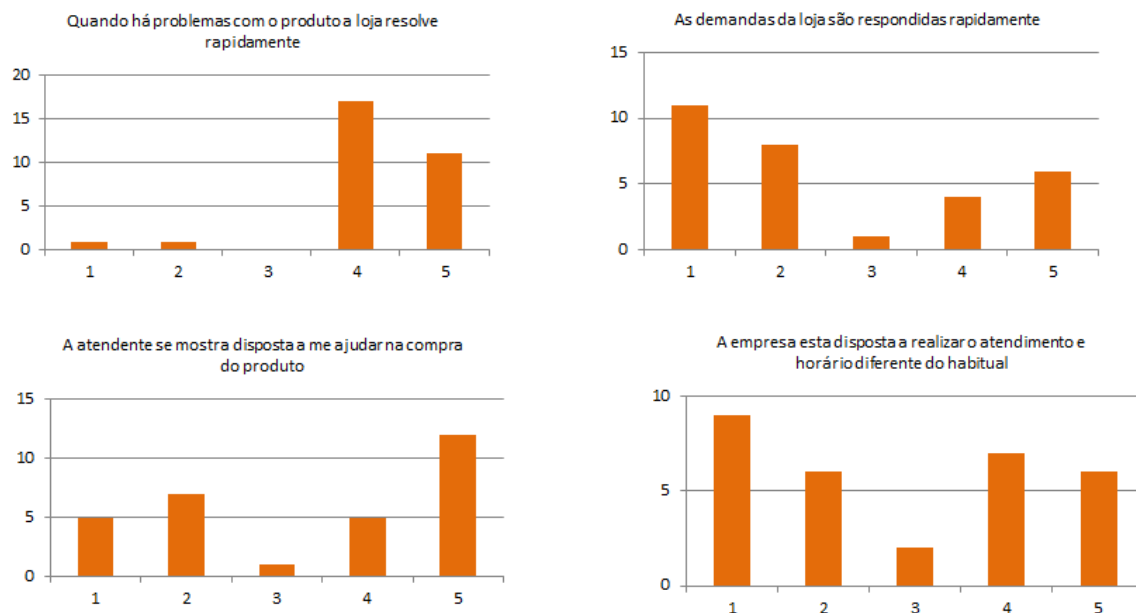
respectivamente) responderam que concordam totalmente, sendo possível perceber que é a dimensão mais bem avaliada segundo os clientes.

Por último, a dimensão **Responsividade**. Esta dimensão continham as seguintes afirmativas:

- (P18) Quando há problema com o produto a empresa resolve rapidamente;
- (P19) As demandas da loja são atendidas com agilidade;
- (P20) A atendente se mostra disposta a ajudar na compra do produto que procuro;
- (P21) A empresa esta disposta a realizar o atendimento em horário diferente do habitual.

Em duas das afirmativas (P19 e P21), a maioria dos respondentes (36,7% e; 30%) discordam totalmente. Já nas afirmativas P18 (com 56,7%) e P20 (com 40%), a maior quantidade dos clientes responderam que concordam. Todos os dados podem ser verificados a partir dos gráficos representados na Figura 4.

Figura 4 - Dimensão da Responsividade – loja física



Fonte: Autoria própria (2022).

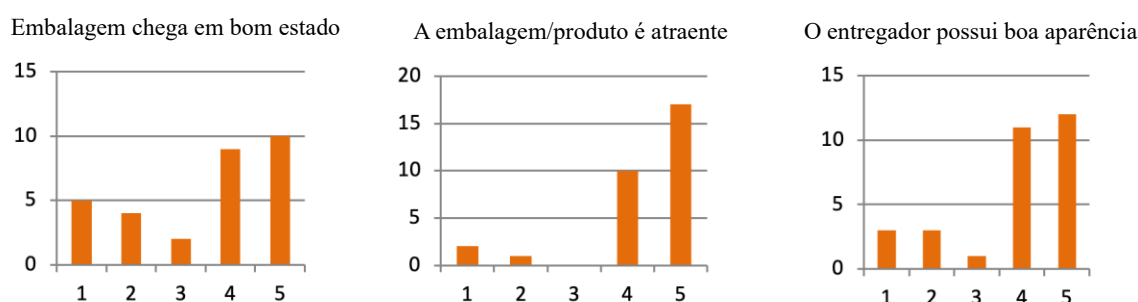
4.3 Caracterização das dimensões – *delivery*

Para a dimensão da **tangibilidade** no questionário aplicado ao *delivery*, foram analisadas quatro afirmativas:

- (A1) A embalagem chega em bom estado;
- (A2) A embalagem/produto é atraente;
- (A3) O entregador possui boa aparência;
- (A4) As redes sociais (instagram) possui uma boa interface.

Na análise, os quesitos destaques foram o A1, A2 e A3, onde a maioria dos clientes se mostraram satisfeitos, com 33,3%, 56,6% e 40% respectivamente. Porém, para a A4, grande maioria dos respondentes (40%) acharam esse quesito insuficiente, sendo, talvez, o aspecto mais importante para um *delivery*. As respostas estão descritas na Figura 5.

Figura 5 - Dimensão da Tangibilidade – *delivery*



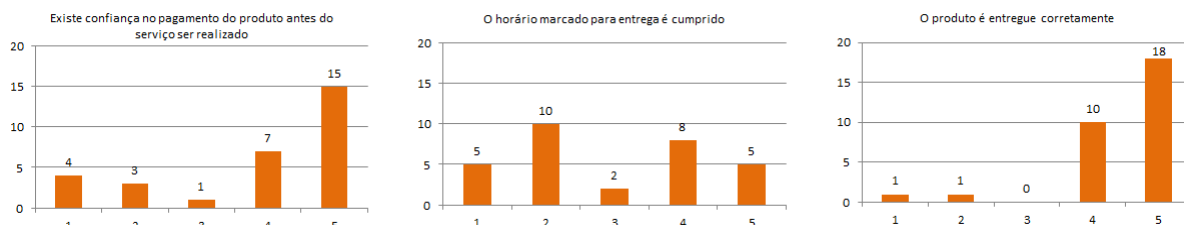
Fonte: Autoria própria (2022).

Já na dimensão **confiabilidade**, no questionário do *delivery*, foram vistas as seguintes afirmativas:

- (A5) Existe confiança no pagamento do produto antes do serviço ser realizado;
- (A6) O horário marcado para entrega é cumprido;
- (A7) O produto é entregue corretamente.

Duas das afirmativas sobre confiabilidade (A5 e A7), a maioria dos respondentes (50%; 60%) concordam totalmente e apenas na afirmação A6 a maioria (33,3%) discorda. A Figura 6 mostra o detalhamento.

Figura 6 - Dimensão da Confiabilidade – *delivery*



Fonte: Autoria própria (2022).

No questionário do *delivery*, sobre a dimensão **empatia**, quatro quesitos foram analisados:

- (A8) O horário de entrega é flexível para atender as necessidades dos clientes;
- (A9) Há explicação da atendente em caso de atraso na entrega;
- (A10) O atendimento pelas redes sociais é feito prontamente;
- (A11) A loja oferece um atendimento personalizado.

Nos quesitos A8 (30%), A10 (36,7%) e A11 (33,3%) a maior porcentagem dos clientes, discordam. O detalhamento das respostas pode ser visto na Figura 7.

Figura 7 - Dimensão da Empatia – *delivery*



Fonte: Autoria própria (2022).

No questionário aplicado ao *delivery*, foi analisado as seguintes afirmativas, na dimensão **segurança**:

- (A12) A atendente transmite confiança no ato do serviço oferecido;
- (A13) Há segurança do produto chegar em bons aspectos físicos;
- (A14) O cliente é informado quando o serviço de entrega será realizado;
- (A15) O entregador é educado no momento da entrega;
- (A16) O valor do produto oferecido é condizente com a qualidade do produto.

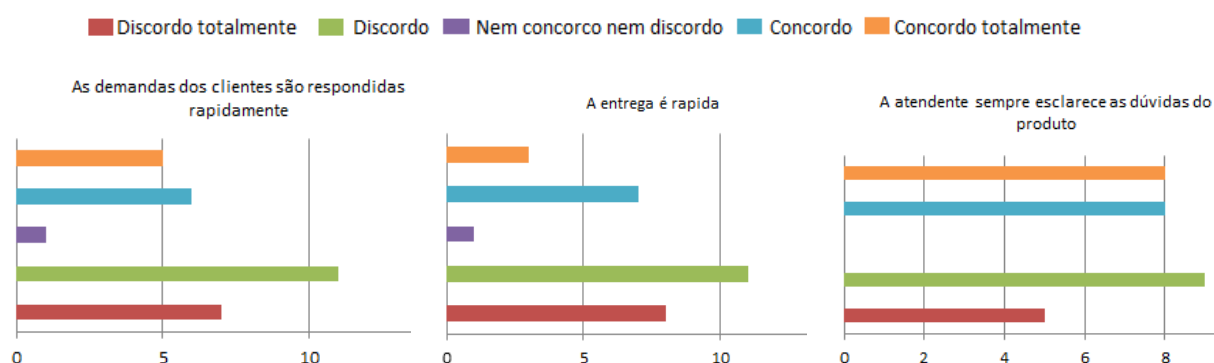
A maioria das afirmações tiveram respostas positivas, significando satisfação do cliente, apenas para a afirmativa A14, 56,6,0% dos clientes discordam e discordam totalmente, assim sendo considerado o pior quesito dentro da dimensão. Esse é um critério muito importante porque está relacionado a entrega.

Na dimensão **responsividade**, para o questionário do *delivery* foi visto quatro afirmativas:

- (A17) Quando há problema com o produto, a empresa resolve rapidamente;
- (A18) As demandas dos clientes são respondidas rapidamente;
- (A19) A entrega é rápida;
- (A20) A atendente sempre esclarece as dúvidas sobre o produto.

Nessa análise, chama-se atenção para as afirmativas A18, A19 e A20 com a maioria das respostas discordando. Isso mostra que a empresa não está preparada para o atendimento *delivery*, sendo um ponto negativo no quesito responsividade. Os dados complementares podem ser vistos na Figura 8.

Figura 8 - Dimensão da Responsividade – *delivery*



Fonte: Autoria própria (2022).

4.4 Análise das correlações

Conforme explicado, as dimensões foram analisadas, buscando entender seu nível de correlação e, para isso utilizou o *software* R Core Team (2022). Para essa análise, foram formados pares entre as diversas afirmativas que representavam as dimensões. Primeiramente, selecionou-se afirmativas que mais se enquadravam em cada dimensão e, a partir dessas afirmativas selecionadas, foram formados pares, considerando a possibilidade de ter ou não relação entre si, totalizando 30 pares. Os pares foram formados considerando afirmativas de diferentes dimensões. Como forma de representação, cada afirmativa recebeu um número, como pode ser visto no Quadro 1.

Quadro 1 - Afirmativas para cada dimensão

DIMENSÃO	Afirmativas loja física	Afirmativas <i>delivery</i>
Tangibilidade	P1, P2, P3, P4	A1, A2, A3, A4
Confiabilidade	P5, P6, P7	A5, A6, A7
Empatia	P8, P9, P10, P11, P12	A8, A9, A10, A11
Segurança	P13, P14, P15, P16, P17	A12, A13, A14, A15, A16
Responsividade	P18, P19, P20, P21	A17, A18, A19, A20

Fonte: Autoria própria (2022).

No Quadro 2 pode-se ver os pares já formados da loja física e, no Quadro 3, os pares do *delivery*.

Quadro 2 - Pares para serem usados no teste de *Spearman* – loja física

TANGIBILIDADE	CONFIABILIDADE	EMPATIA	SEGURANÇA	RESPONSIVIDADE
P2-P6	P5-P9	P9-P13	P13-P18	P19-P5
P3-P12	P5-P12	P9-P18	P13-P19	P19-P3
P2-P17	P5-P13	P9-P19	P17-P18	P19-P6
P2-P19	P6-P13	P12-P13	P13-P2	
P3 – P12	P6-P17	P12-P18	P17-P3	
P3 – P13	P6-P18	P12-P19		
P2 - P5	P5-P19			
P2 – P9	P6 – P9			

Fonte: Autoria própria (2022)

Quadro 3 - Pares para serem usados no teste de Spearman – *delivery*

TANGIILIDADE	CONFIABILIDADE	EMPATIA	SEGURANÇA	RESPONSIVIDADE
A2-A5	A5-A8	A8-A12	A12-A17	A17-A2
A2-A7	A5-A11	A8-A18	A12-A18	A17-A3
A2-A16	A5-A12	A11-A12	A16-A17	A17-A8
A3-A8	A5-A16	A11-A17	A16-A11	A18-A7
A3-A11	A5-A17	A11-A18		
A3 – A16	A5-A18			
	A7-A8			
	A7-A11			
	A7-A12			
	A7-A16			
	A7-A17			

Fonte: Autoria própria (2022).

Cada par formado foi submetido ao teste de correlação de *Spearman* no *software R*, dando ênfase a análise de dois valores mais importantes para o estudo, que são o p-valor (probabilidade de que a estatística do teste de *Spearman* tenha um valor extremo em relação ao valor observado quando a hipótese nula é verdadeira) e *rho* (correlação de *Spearman*). Os referidos valores conseguiram apontar a existência ou não de correlação entre as afirmativas de cada par, identificando ou não relação entre as dimensões estudadas.

Para os valores de p-valor abaixo de 10%, isso indicava que havia significância estatística. Para realizar essa análise, o alfa assume grupos de três porcentagens, que são: até 1% (considerado confiança muito forte), até 5% (confiança forte) e até 10% (não muito forte). Nota-se que o par em vermelho, tem o resultado de p-valor até 1%, ou seja, com confiança muito forte. Já os resultados em amarelo são até 5% e por fim os que estão em verde são até 10% (confiança não muito forte). Os Quadros 4 e 5 mostram os resultados de p-valor para os pares testados.

Quadro 4 - Resultados de p-valor – loja física

PAR	P-VALOR	CONFIANÇA/SIGNIFICÂNCIA
P3 vs. P12	0,0711	10% de significância
P2 vs. P17	0,0517	90% de confiança
P5 vs. P9	0,0355	5% de significância
P9 vs. P13	0,0408	95% de confiança
P12 vs. P13	0,0055	99% de confiança

Fonte: Autoria própria (2022).

Percebe-se que os pares que tem correlação significativa do *delivery*, possuem apenas valores até 5% (amarelo) e até 10% (verde).

Quadro 5 - Resultados de p-valor – *delivery*

PAR	P-VALOR	CONFIANÇA/SIGNIFICÂNCIA
A5 vs. A11	0,0684	90% de confiança
A5 vs. A12	0,0719	10% de significância
A12 vs. A18	0,0619	90% de confiança
A5 vs. A17	0,0311	5% de significância
A5 vs. A18	0,0351	95% de confiança
A8 vs. A18	0,0295	5% de significância
A11 vs. A18	0,0477	95% de confiança
A12 vs. A17	0,0106	5% de significância

Fonte: Autoria própria (2022).

Os valores de *rho* identificam se a correlação é direta ou indireta. Resultados positivos indicam que a correlação é diretamente proporcional, já resultados negativos indicam que é inversamente proporcional. Os pares que estão entre essa porcentagem podem ser vistos no Quadro 6 da loja física, indicando resultados positivos e negativos.

Quadro 6 - Resultados de *rho* – loja física

PAR	RHO
P3 vs. P12	-0,3341
P2 vs. P17	-0,3585
P5 vs. P9	0,3853
P9 vs. P13	0,3757
P12 vs. P13	0,7262

Fonte: Autoria própria (2022).

O Quadro 7 mostra que a coluna do *rho* no *delivery* apresentam resultados apenas positivos, sendo todos diretamente proporcional, ou seja, a medida que uma dimensão é importante, a outra também é.

Quadro 7 - Resultados de rho – *delivery*

PAR	RHO
A5 vs. A11	0,3372
A5 vs. A12	0,3333
A12 vs. A18	0,3450
A5 vs. A17	0,3942
A5 vs. A18	0,3861
A8 vs. A18	0,3977
A11 vs. A18	0,3645
A12 vs. A17	0,4596

Fonte: Autoria própria (2022).

Seguindo, foi realizado a interpretação dos pares, com auxílio do teste de correlação de Spearman, chegando as interpretações da loja física. Percebe-se que a maioria das dimensões teve correlação significativa, porém, a dimensão da responsividade não manteve correlação com nenhuma outra, como mostra o Quadro 8.

Quadro 8 - Interpretação dos pares

Pares	p-valor	rho	Interpretação
P3: A atendente possui boa aparência P12: A loja oferece um atendimento personalizado	0,0711	-0,3341	Existe correlação negativa entre as duas variáveis. Logo, quanto mais a atendente possui boa aparência, menos a loja oferece um atendimento personalizado.
P2: As instalações da loja estão sempre limpas e organizadas. P17: O valor do produto oferecido é condizente com a qualidade do produto	0,0517	0,3333	Existe correlação negativa entre as duas variáveis. Logo, quanto mais as instalações da loja estão limpas e organizadas, menos o valor do produto oferecido é condizente com a qualidade do produto.
P5: O horário de atendimento é cumprido P9: A atendente se mostra disposta a atender	0,0355	0,3853	Existe correlação negativa entre as duas variáveis. Logo, quanto mais as instalações da loja estão limpas e organizadas, menos o valor do produto oferecido é condizente com a qualidade do produto.
P9: A atendente se mostra disposta a atender P13: A atendente transmite confiança no ato do serviço oferecido	0,0408	0,3757	Existe correlação positiva entre as duas variáveis. Logo, á medida que a atendente se mostra disposta a atender, mais ela irá transmitir confiança no ato do serviço oferecido.
P12: A loja oferece um atendimento personalizado P13: A atendente também transmite confiança no ato do serviço oferecido	0,0055	0,7262	Existe correlação entre as duas variáveis. Logo, á medida que a loja oferece um atendimento personalizado, a atendente também transmite confiança no ato do serviço oferecido.

Fonte: Autoria própria (2022).

O Quadro 9 mostra a análise do *delivery* que também chegou a interpretações. Nota-se que a dimensão da tangibilidade foi a única que não teve correlação com outro tipo de dimensão, mas as outras mantiveram relação entre si.

Quadro 9 - Interpretação dos pares - *delivery*

Pares	p-valor	rho	Interpretação
A5: Existe confiança no pagamento do produto antes do serviço ser realizado. A11: Loja oferece um atendimento personalizado.	0,0684	0,3372	Existe correlação positiva entre as duas variáveis. Logo, à medida que existe confiança no pagamento do produto antes do serviço ser realizado, a loja oferece um atendimento personalizado.
A5: Existe confiança no pagamento do produto antes do serviço ser realizado. A12: A atendente transmite confiança no ato do serviço oferecido.	0,07189	0,3333	Existe correlação positiva entre as duas variáveis. Logo, à medida que existe confiança no pagamento do produto antes do serviço ser realizado, a atendente transmite confiança no ato do serviço oferecido.
A5: Existe confiança no pagamento do produto antes do serviço ser realizado. A17: Quando a problema com o produto, a empresa resolve rapidamente.	0,0311	0,3942	Existe correlação entre as duas variáveis. Logo, à medida que existe confiança no pagamento do produto antes do serviço ser realizado mais quando há problema com o produto, a empresa resolve rapidamente.
A5: Existe confiança no pagamento do produto antes do serviço ser realizado. A18: As demandas dos clientes são respondidas rapidamente.	0,03506	0,38614	Existe correlação positiva entre as duas variáveis. Logo, à medida que existe confiança no pagamento do produto antes do serviço ser realizado mais as demandas dos clientes são respondidas rapidamente.
A8: O horário de entrega é flexível para atender as necessidades dos clientes. A18: As demandas dos clientes são respondidas rapidamente	0,02953	0,3976	Existe correlação positiva entre as duas variáveis. Logo, à medida que o horário de entrega é flexível para atender as necessidades dos clientes mais as demandas dos clientes são respondidas rapidamente.
A11: A loja oferece um atendimento personalizado. A18: As demandas dos clientes são respondidas rapidamente.	0,04768	0,3644	Existe correlação positiva entre as duas variáveis. Logo, à medida que o horário de entrega é flexível para atender as necessidades dos clientes mais as demandas dos clientes são respondidas rapidamente.
A12: A atendente transmite confiança no ato do serviço oferecido. A17: Quando há problema com o produto, a empresa resolve rapidamente.	0,01061	0,4596	Existe correlação positiva entre as duas variáveis. Logo, à medida que o horário de entrega é flexível para atender as necessidades dos clientes mais as demandas dos clientes são respondidas rapidamente.

Fonte: Autoria própria (2022)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi realizado em um comércio de roupas femininas no estado do Rio Grande do Norte, onde o problema da pesquisa foi: qual o nível de satisfação dos clientes que usam serviços da loja física e do *delivery*? Dessa forma, o objetivo foi analisar dois tipos de serviços prestados, a venda tradicional e o *delivery* sob a ótica das dimensões da qualidade.

Para a análise, foram aplicados questionários (30 para clientes da loja física e 30 para clientes do *delivery*), utilizando afirmações com aspectos de dimensões da qualidade (tangibilidade, confiabilidade, empatia, segurança e responsividade).

Como resultado, percebe-se que, para os clientes da loja física, a dimensão segurança foi a mais bem avaliada. Em relação à dimensão com maior insatisfação na loja física, destaca-se a empatia. Isso significa que, de acordo com a percepção dos clientes, há um descontentamento na forma que estão tendo acesso aos serviços oferecidos, como o horário e o atendimento, assim, a organização não está colocando-se no lugar do consumidor, como era esperado.

Já no *delivery*, nenhuma dimensão apresentou satisfação completa dos clientes, mas destacam-se as dimensões empatia e responsividade que foram as mais más avaliadas, o que demonstra que a qualidade da operação no *delivery* precisa ser revista. Apesar de o *delivery* ter sido incorporado na empresa recentemente (durante a pandemia), poderá ser adotado definitivamente e precisará de ajustes.

Sobre as dimensões que receberam pior avaliação, é importante que a empresa busque melhorias para aumentar a satisfação dos serviços oferecidos nos referidos aspectos, como por exemplo, promover treinamentos para alcançar um melhor atendimento de acordo com a necessidade do cliente. Também é necessário estratégias e planejamentos operacionais em relação ao horário de atendimento a todos os públicos (presencial e *online*), como por exemplo, manter um funcionário apenas para as redes sociais com a finalidade de ter um atendimento rápido, eficaz e de qualidade e a previsão dos prazos de entrega (para o *delivery*).

Como proposta para trabalhos futuros, sugere-se o uso da ferramenta estratégica, a análise SWOT (*Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*),

para que, com base nos pontos positivos e negativos, seja possível planejar e propor melhorias para a empresa.

REFERÊNCIAS

BARRETO, E.; SANTOS, R.; SILVA, L.; GOMES, M.; MENEZES, V. Aplicação do método SERVQUAL na avaliação da satisfação de clientes em uma academia de ginástica. **Gestão Industrial**, Ponta Grossa, 2012.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e caso**. 4. ed. São Paulo, 2016.

CARVALHO. Simere Mendes Cardoso; GOMES, Girlane dos Santos. A influência do e-commerce nas vendas do comércio tradicional em meio a crise econômica. Trabalho de conclusão de curso do curso de Administração – Faculdade Vale do Cricaré - São Mateus, 2016.

CAUCHICK, Paulo Augusto-Miguel. et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

CINTRA, Flavia Cristina. **Marketing Digital: a era da tecnologia on-line**. Universidade de Franca, São Paulo, 2010.

FECOMÉRCIO. Mais de 620 mil micro e pequenas empresas foram abertas em 2020. 14 de Abril de 2021. Disponível em: <https://fecomercio.com.br/noticias/mais-de-620-mil-micro-e-pequenas-empresas-foram-abertas-em-2020/>. Acesso em: 12 Jun. 2021.

GALASSI, R.; SILVA, S. M. **A competitividade das cadeias produtivas da indústria têxtil baseadas em fibras químicas**. Trabalho contratado pelo BNDES. Fundação Vanzolini, 2001.

GOVERNO FEDERAL DO BRASIL – GOV.BR. Portaria nº 356 de 11 de Março de 2020. 12 de Março de 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-356-de-11-de-marco-de-2020-247538346>. Acesso em: 30 de Agosto de 2020.

HOSSAIN, M.; LEO, S. Customer perception on service quality in retail banking in Middle East: The case of Qatar. **International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management**, 2009.

KOTLER P, KELLER K L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall; 2012.

LOPES, Mariana Costa. **A Influência das Variáveis Externas nas Projeções de Vendas na Avaliação da Empresa** - Monografia – Universidade Estadual de Goiás, Curso de Ciências Contábeis, 2011.

MELLO, Carlos Henrique Pereira; TURRIONI, João Batista. **Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção**: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá - UNIFEI, 2012.

MIOT, Hélio Amante. **Análise de correlação em estudos clínicos e experimentais**. Universidade Estadual Paulista – UNESP, Faculdade de Medicina de Botucatu, Departamento de Dermatologia e Radioterapia – Botucatu - São Paulo - Brasil – 2018.

OLIVEIRA, Otávio J. **Curso básico de gestão da qualidade**. São Paulo, 2020.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V.; BERRY, L. A conceptual model of services quality and its implication for future research. **Journal of Marketing**, 1985.

SEBRAE. Setor de serviços concentra a maior proporção de pequenos negócios na economia. Agosto de 2022. Disponível em: [https://agenciasebrae.com.br/brasil-empendedor/setor-de-servicos-concentra-a-maiordurante o período pandêmico foram abertos 626.883 negócios do tipo micro e pequenas empresas em todo o país-proporcao-de-pequenos-negocios-da-economia/](https://agenciasebrae.com.br/brasil-empendedor/setor-de-servicos-concentra-a-maiordurante-o-periodo-pandemico-foram-abertos-626.883-negocios-do-tipo-micro-e-pequenas-empresas-em-todo-o-pais-proporcao-de-pequenos-negocios-da-economia/). Acesso em: 29 de Outubro de 2022.

Biografia do(s) autor(es):

Luciana Torres Correia de Mello

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Mestre e Graduada em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Professora Adjunta do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), Rio Grande do Norte, Brasil. Atua na área de Planejamento, Projeto e Controle de Operações de Serviços e, no estudo de Competências e Habilidades do profissional da Engenharia de Produção.

Lidiany Elane Sousa da Cunha Cabral

Graduada em Engenharia de Produção pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), Rio Grande do Norte, Brasil e Especialista em Gestão de Pessoas pela UNIASSELVI. Possui experiência profissional no segmento de varejo.



Artigo recebido em: 27/11/2025 e aceito para publicação em: 09/02/2026
DOI: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v26i2.5751>