JORGE LUIZ VERÍSSIMO PEREIRA

**SERVIÇO AO CLIENTE NO PROCESSO LOGÍSTICO NO CONTEXTO
DO RELACIONAMENTO DO ELO INDÚSTRIA-VAREJO:
UM ESTUDO NA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS REFRIGERADOS**

Dissertação apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do
Título de Mestre em Engenharia.

**São Paulo
2002**

JORGE LUIZ VERÍSSIMO PEREIRA

**SERVIÇO AO CLIENTE NO PROCESSO LOGÍSTICO NO CONTEXTO
DO RELACIONAMENTO DO ELO INDÚSTRIA-VAREJO:
UM ESTUDO NA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS REFRIGERADOS**

Dissertação apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do
Título de Mestre em Engenharia.

Área de Concentração:
Engenharia de Transporte

Orientador:
Prof. Dr.
Geraldo Luciano Toledo

São Paulo
2002

FICHA CATALOGRÁFICA

Pereira, Jorge Luiz Veríssimo

Serviço ao cliente no processo logístico no contexto do relacionamento do elo indústria-varejo: um estudo na indústria de laticínios refrigerados / Jorge Luiz Veríssimo Pereira. -- São Paulo, 2002.

p.163

Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Transportes.

**1.Logística 2.Customer service 3.Indústria de laticínios 4.Varejo
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Transportes II.t.**

À minha mãe, Maria Adalgiza, pelos
valores que me ensinou.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo pelas diretrizes seguras e pelo imprescindível apoio dado em todo o processo de elaboração da dissertação.

Ao Prof. Dr. Nicolau Dionísio Fares Gualda pelas brilhantes idéias e pela valiosa colaboração.

Ao Prof. Dr. José Augusto Giesbrecht da Silveira pelas proveitosas e construtivas sugestões.

À minha família pelo suporte dado e ao meu irmão Pádua pelo incentivo em toda minha vida acadêmica.

Aos profissionais das companhias que ajudaram com as informações necessárias à elaboração da pesquisa: Edson Jacinto, Meira Sernaglia e Mauro Nesi, e todos os outros profissionais dos vinte e sete varejistas que colaboraram.

Ao engenheiro politécnico Plínio K. Ogawa pela confiança em meu trabalho e por seus ensinamentos.

À Fátima Paiva e à Silvia Della Torre pelo apoio na localização do material bibliográfico e na normatização deste trabalho.

À Ivanete Dugo por sua disposição e auxílio, sendo minha base de apoio na FEA-USP.

À Conceição Nogueira e Simone Santos da secretaria da Escola Politécnica pelo apoio na área administrativa.

À Elisângela Vieira da ABRAS pelo apoio e colaboração na disponibilização de informações relativas ao varejo.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	
AGRADECIMENTOS	
LISTA DE TABELAS	
LISTA DE FIGURAS	
RESUMO	
ABSTRACT	

INTRODUÇÃO	2
Objetivo	6
Aspectos investigados	7
Importância do estudo	7
1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	9
1.1 Introdução	9
1.2 O ambiente de negócios	9
1.3 Relacionamento com os canais	11
1.3.1 Conflitos vigentes e potenciais no canal	14
1.3.2 Uso do poder para controlar membros do canal independente	15
1.4 Produtos	16
1.4.1 Produtos com marca própria	19
1.5 Varejo	20
1.5.1 Conceitos	20
1.5.2 Formas de organizações	20
1.5.3 Participação varejista na economia nacional	22
1.5.4 Gestão de compra	23
1.5.5 Ambiente varejista	25
1.5.6 Distribuição das vendas	29
1.5.7 Situação do pequeno e médio varejista	31
1.5.8 Eficiência do varejo	33
1.5.9 Elementos básicos da competição no varejo	36
1.6 O consumidor e seu processo de compra	38
1.7 Logística e supply-chain management	41
1.7.1 Supply chain e a nova visão logística	45
1.7.1.1 Evolução das visões logísticas	45
1.7.1.2 A nova estrutura da logística	49
1.7.2 Novas tecnologias para o desenvolvimento de estratégias logísticas	50
1.7.3 Agilidade na cadeia de suprimentos	54
1.8 Percepção que o consumidor tem de preço, qualidade e valor	57
1.8.1 Conceito de qualidade percebida e satisfação	57
1.8.1.1 Qualidade objetiva versus qualidade percebida	61
1.8.1.2 Diferenças entre qualidade percebida e satisfação	64
1.8.1.2.1 Definição	64
1.8.1.2.2 Indústria	65
1.8.1.2.3 Percepções e expectativas dos clientes	65
1.8.1.3 Conjunto evocado pelos consumidores para fazer o julgamento de qualidade	66
1.8.1.3.1 Atributos usados como sinal para inferir qualidade	67
1.8.1.3.2 Atributos intrínsecos e as dimensões de qualidade	67

1.8.1.3.3	Sinais extrínsecos como indicadores de qualidade	68
1.8.1.3.4	Momentos em que o consumidor depende mais de atributos intrínsecos	69
1.8.1.3.5	Momentos em que o consumidor depende mais de atributos extrínsecos	69
1.8.2	Conceito de preço percebido	70
1.8.2.1	A relação preço-qualidade	71
1.9	Valor e satisfação do cliente	73
1.9.1	Práticas correntes	77
1.9.2	Variação de valores pré e pós-transação dos clientes	78
1.10	Customer service	79
1.10.1	Conceito de customer service	79
1.10.2	Categorização dos elementos de customer service	83
1.10.2.1	Elementos de Pré-transação	83
1.10.2.2	Elementos de Transação	85
1.10.2.3	Elementos de Pós-Transação	87
1.10.3	Benefícios de uma iniciativa efetiva de customer service	88
1.10.4	Estabelecendo uma estratégia de customer service	89
1.10.5	Obstáculos para uma implantação eficaz de uma estratégia de customer service	93
1.11	Conclusão da pesquisa bibliográfica	94
2	METODOLOGIA DA PESQUISA EMPÍRICA	97
2.1	Introdução	97
2.2	Importância da pesquisa de campo	97
2.3	Classificação dos tipos de pesquisas	99
2.3.1	Tipos de dados	100
2.4	Meios básicos da coleta de dados	101
2.5	Conceptualização de estudo de caso	102
2.5.1	Utilização do estudo de caso	103
2.5.2	Processos para pesquisas de caso	104
2.6	Estratégias da pesquisa	107
2.6.1	Auditoria externa de customer service	108
2.6.2	Auditoria interna de customer service	111
2.6.3	Modelo de pesquisa	117
2.6.4	Levantamento e sistematização dos dados da pesquisa empírica	118
3	O ESTUDO DE CASO	119
3.1	A empresa estudada	119
3.2	Análise dos dados	119
3.3	Identificação de oportunidades	131
4	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	140
4.1	Conclusões	140
4.2	Limitações	141
4.3	Recomendações	142
5	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	144
ANEXO A		151
ANEXO B		153
ANEXO C		156

LISTA DE TABELAS

Tabela 1-1 Formas de organização varejista _____	21
Tabela 1-2 Desempenho do setor de auto-serviço _____	23
Tabela 1-3 Evolução das aquisições no setor varejista _____	26
Tabela 1-4 Síntese dos resultados do setor varejista – 1999. _____	29
Tabela 1-5 Índice de eficiência das empresas varejistas - 1999. _____	34
Tabela 1-6 Indicadores das 20 maiores cadeias varejistas nacionais de alimentos, em 2000, pelo critério de faturamento bruto _____	35
Tabela 1-7 Fatores usados pelos varejistas para a escolha de seus fornecedores. ____	37
Tabela 1-8 Exemplo de atributos para a avaliação de varejista _____	39
Tabela 1-9 Comparação entre as abordagens tradicionais e supply chain management _____	48
Tabela 1-10 Principais fatores que contribuem para as diferentes percepções. ____	61
Tabela 1-11: Relação qualidade e valor em suas diversas conceptualizações ____	63
Tabela 1-12 Procedimento dos consumidores ao não encontrarem sua marca preferida dos seguintes produtos _____	77
Tabela 2-1 Comparação de métodos de comunicação e de instrumento de coleta de dados _____	102
Tabela 2-2 Tabela de nível de importância _____	112
Tabela 3-1 Redes varejistas que retornaram o questionário _____	122
Tabela 3-2 Importância das variáveis críticas no relacionamento varejo $\times$ fornecedor _____	123
Tabela 3-3 Desempenho percebido do fornecedor melhor posicionado _____	125
Tabela 3-4 Desempenho percebido da empresa estudada _____	127
Tabela 3-5 Importância geral das variáveis críticas e comparação de desempenho _____	129

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-1 Relacionamento com os canais _____	12
Figura 1-2 Rede de entrega de valor da empresa alimentícia _____	13
Figura 1-3 Estruturas de canais para produtos de consumo _____	14
Figura 1-4 Evolução do faturamento das 300 maiores empresas varejistas _____	30
Figura 1-5 Concentração na América Latina e Europa do setor varejista - 5 maiores empresas _____	31
Figura 1-6 Modelo dos 5 estágios do processo de compra _____	38
Figura 1-7 Fluxograma do processo de decisão de como consumidores selecionam lojas. _____	40
Figura 1-8 Componentes do sistema logístico _____	42
Figura 1-9 Elementos operacionais de um sistema de distribuição física _____	44
Figura 1-10 Agilidade ou <i>Lean</i> _____	55
Figura 1-11 A agilidade na cadeia suprimento _____	56
Figura 1-12 Modelo conceptual de qualidade no serviço _____	59
Figura 1-13 Balanceamento de custos de um sistema logístico _____	82
Figura 2-1 Um modelo de processo para estudo de caso _____	105
Figura 2-2 Matriz de posicionamento competitivo _____	113
Figura 2-3 Matriz de avaliação de performance _____	115
Figura 2-4 Modelo de pesquisa adotado para este trabalho _____	117
Figura 2-5 Levantamento e sistematização dos dados _____	118
Figura 3-1 Estatística descritiva da variável peso. _____	121
Figura 3-2 Matriz de posicionamento competitivo (variáveis 1 a 10) _____	131
Figura 3-3 Matriz de posicionamento competitivo (variáveis 11 a 17) _____	132
Figura 3-4 Matriz de avaliação de desempenho _____	138

RESUMO

O objetivo desta dissertação é contribuir para o entendimento do conceito de *customer service* e como ele pode ser uma ferramenta útil para o desenvolvimento de estratégias logísticas.

Para tanto, estabeleceu-se um aprofundamento teórico do conceito, baseado na literatura sobre *customer service* e logística. Também estão presentes conceitos como o de valor, o de preço e qualidade, os tipos de relacionamento e os canais de distribuição. Por fim, aborda-se o setor varejista e o seu comportamento de compra.

Foi conduzida uma pesquisa exploratória, mediante um estudo em uma empresa do setor de laticínios refrigerados. Nesta empresa, foi analisada apenas a logística de seus produtos refrigerados.

Os resultados da pesquisa indicaram que a empresa não domina o conceito de *customer service*.

Foi constatada, ainda, uma grande desvantagem competitiva da empresa com relação à empresa líder do mercado. Verificou-se, ainda, que a empresa deve reformular totalmente suas estratégias logísticas se ela pretende ser uma empresa competitiva e que satisfaça seus clientes e acionistas.

Concluiu-se que *customer service* pode ser uma importante ferramenta no processo de estabelecimento de uma estratégia logística competitiva que agrega valor aos produtos da empresa.

ABSTRACT

The aim of this dissertation is to contribute for the understanding of the concept of customer service and how it can be a useful tool for the development of logistic strategies.

Indeed, the theory used was based on customer service and logistics literature. Concepts of value, price, quality, type of relationship among companies and channels of distribution are also present. Moreover, the retail sector and its purchase behavior are studied.

An exploratory research was conducted as a case study in a company of dairy products industry. In this company, only the logistics of its refrigerated products was analyzed.

The outcome of this research pointed out that the company doesn't have enough knowledge about the concept of customer service.

It was verified that the company has a great disadvantage if compared with the leading company of the industry. Therefore, the company should enhance its logistics strategies if it intends to be a competitive company that brings satisfaction to its customers and stockholders.

So, customer service could be an important tool in the process of establishing a competitive logistics strategy that adds value to its products.

Figura I Seqüência lógica de estudo (Fonte: Adaptado pelo autor de Szafir-Goldstein, 2000)

INTRODUÇÃO

Atualmente, é verificada uma revolução nos meios de comunicação e no modo de se fazer negócios, sendo o comércio eletrônico um exemplo dos novos procedimentos existentes.

Para Woods (1999), em qualquer livro de marketing, uma das primeiras questões que se observa é a preocupação com a importância de se satisfazer o consumidor, tornando-o foco do negócio. Ele ressalta, ainda, que o propósito de uma organização é criar uma relação de benefício mútuo entre ela própria e aqueles a que ela serve, e que é muito importante que a organização entenda que crescimento e lucratividade não sejam sua meta. Obviamente, qualquer gerência deve estar atenta à lucratividade, mas o foco no lucro não dirá o que ele precisa fazer para gerá-lo.

Para Drucker (1993), isto não tem sido muito praticado, e a lucratividade não é um objetivo, mas uma medida de como a organização desempenha suas funções ao servir o mercado e os consumidores. Segundo Woods (1999), este é um ponto importante, porque mostra que lucratividade e *customer service* estão intimamente relacionados. Em outras palavras, lucro de uma empresa é a medida do valor e da qualidade dos serviços que ela entrega ao consumidor.

O próprio conceito de *customer service* tem apresentado uma variação em sua definição. Entretanto, todas convergem para o entendimento de uma política global da empresa que influencia no relacionamento com clientes e fornecedores.

A idéia básica apresentada por Innis e La Londe (1994) é a de que um cliente satisfeito terá uma probabilidade maior de fazer novas compras, levando a um aumento nas vendas e na participação de mercado da empresa. Geralmente, a área de marketing é considerada como a principal área funcional em uma empresa que trabalha para satisfazer seus clientes. Porém, a logística possui um papel significativo na satisfação do cliente e seu impacto não deve ser desprezado.

Quanto às novas estratégias a serem desenvolvidas pelas empresas com relação ao futuro, pode-se observar uma mudança clara de escopo. Nas décadas passadas,

principalmente as de 60 e 70, o foco principal do gerenciador logístico era a redução de custos. Esse objetivo tem sido alcançado com uma sensível redução de custos logísticos, mediante novos conceitos e utilização intensiva de tecnologia.

Apesar dos objetivos alcançados, o gerenciamento logístico ainda é responsável por grandes negócios, tendo uma participação relevante no PIB das nações mais desenvolvidas. Porém, o futuro exigirá mais que redução de custos. Com a transformação da era industrial para a era da informação, o profissional de logística será exigido de, pelo menos, quatro modos diferentes (Bowersox, 1998).

O primeiro modo, a ser focado neste trabalho, é a mudança de paradigma de redução de custo para criação de valor. No passado, associavam-se os desempenhos com projetos de superação de barreiras, fossem elas a administração de material ou inadequação da capacidade transportada. Em contrapartida, vivencia-se uma mudança radical nos canais de distribuição e métodos operacionais logísticos, com uma cooperação maior entre as partes. Estes novos processos têm como foco o consumidor final, com acréscimo simultâneo em qualidade e produtividade e, mais ainda, com uma otimização da utilização dos recursos disponíveis.

É neste aspecto que se aplica uma filosofia administrativa e gerencial chamada *customer service*, com a empresa tendo por objetivo principal, além da qualidade, do preço e do projeto, a agregação de valor ao seu produto.

Outro fator, realçado por Kotler (1998), é que para uma empresa ser bem sucedida ela precisa examinar as vantagens competitivas que estejam além de suas próprias operações, ou seja, nas cadeias de valor de seus fornecedores, distribuidores e consumidores. Isto leva à formação de parcerias entre empresas e seus fornecedores e distribuidores para que seja criada uma rede de entrega de valor superior.

A importância do desenvolvimento de parcerias na relação *business-to-business* levou as empresas a adotarem um novo conceito: o *c-commerce* (ou comércio colaborativo), que está um passo além do das transações que as empresas realizam pela internet. Este processo envolve a colaboração entre fornecedor-empresa-cliente,

com mais transparência no relacionamento. Numa simples transação de compra eletrônica (ou *e-procurement*), a economia obtida está na redução de custos de aquisição. Já nesta nova cultura, na qual toda a cadeia está integrada, há a possibilidade de diminuição de estoques como consequência do gerenciamento mais racional.

Esta postura mais participativa pode trazer riscos que envolvam o compartilhamento de informações em um processo de negócios integrados. Porém, as oportunidades de negócios que surgem a partir deste relacionamento mais sólido compensam. Um bom exemplo é o projeto “*Pedido Perfeito*”, realizado via internet, que conecta distribuidores de pequeno e médio portes e a divisão de produtos pessoais da Unilever. O projeto-piloto envolve o distribuidor exclusivo da Unilever no Estado de Santa Catarina, JVT, e o Mercado Bom Preço, que possui duas lojas. Ao final do dia, o supermercado envia um relatório de vendas dos produtos de perfumaria, via rede, para a distribuidora. Com a reposição automática, o supermercado reduziu 30% de seus estoques, com economia estimada em 7% no faturamento da loja, além de obter o benefício extra de uma maior disponibilidade de produto nas prateleiras e consequente aumento de vendas.

Da mesma forma que o controle do estoque, o transporte é outra variável logística que pode ser melhorada pelo desenvolvimento de parcerias estratégicas. O Grupo Pão de Açúcar, por exemplo, possui um sistema de entrega programada para o desembarque da carga, que é pouco conhecido das transportadoras. O mesmo grupo varejista também possui um sistema de entrega noturno em suas lojas, mas limitado a um pequeno número de fornecedores.

Segundo o SETCESP (sindicado das transportadoras paulistas), pelo menos 500 caminhões, referentes somente a 20 transportadoras da Grande São Paulo, fazem entregas em São Paulo. A tendência é que haja o aumento deste número. Para o SETCESP, isto se deve a um aumento das cargas fracionadas, em contraposição aos grandes lotes de pedidos que se faziam há dez anos, pois hoje não se faz necessária a manutenção de grandes estoques como forma de se proteger da inflação. Já para o

setor varejista, este aumento da frota se deve ao surgimento de novos fornecedores e de novos produtos e lançamentos para um mesmo espaço em gôndola.

Independentemente das causas, o fato é que um caminhão parado na fila de desembarque pode ter um custo, segundo o SETCESP, de R\$100,00 (por dia, considerando um caminhão de 4 toneladas, contemplando somente a parte fixa) para a transportadora. Como ela não pode repassar todos estes custos ao fornecedor, acaba adotando a política de contratação de veículos de terceiros. Conseqüentemente, há uma degradação do nível de serviço, mas com elevação de custos.

Estes exemplos — estoque e transporte — são apenas dois casos de variáveis logísticas que podem ser melhoradas por meio de uma nova mentalidade de *customer service* e sua implicação no relacionamento entre indústria e canal varejista.

Não menos importantes, mas que fogem do foco principal deste trabalho, são a responsabilidade social, a infra-estrutura e o desenvolvimento dos recursos humanos em logística, os quais constituem fatores a serem considerados em um bom gerenciamento do departamento logístico de uma empresa que possui visão das novas demandas do futuro.

Nesse sentido, o presente trabalho procura trazer uma contribuição ao estudo do *customer service* e analisar suas implicações no relacionamento entre uma indústria de bens de consumo e o setor varejista, a partir da cadeia de suprimentos.

O trabalho está dividido em:

1. Pesquisa bibliográfica e revisão da literatura;
2. Pesquisa empírica junto a uma indústria de laticínios refrigerados e a diversos canais varejistas, tendo como arcabouço conceitual a revisão da literatura pertinente;
3. Análise, identificação de oportunidades, conclusão e recomendações.

Objetivo

O objetivo deste trabalho é estudar o conceito de *customer service*, avaliar sua importância no desenvolvimento de estratégias de logística e no relacionamento da empresa fornecedora com o elo varejista integrante de cadeia de distribuição. Pretende-se centrar o foco na função do atendimento oferecido ao varejista pelas empresas fornecedoras. Ao adequar e oferecer um padrão logístico mais compatível com a realidade requerida, a empresa alcançará, conseqüentemente, o fortalecimento das relações estratégicas e de parceria entre os componentes do elo da cadeia estudada.

Para atingir os objetivos procurou-se ainda:

- Formalizar o conceito de *customer service*;
- Identificar as etapas necessárias para estabelecer uma estratégia de *customer service*;
- Identificar as variáveis críticas na definição de estratégias logísticas;
- Identificar as práticas da empresa de refrigerados lácteos estudada; e
- Identificar a importância das variáveis logísticas e seus respectivos desempenhos, bem como as discrepâncias de avaliação entre as empresas fornecedoras, segundo a visão varejista;

Este trabalho está em concordância com a orientação de Innis e La Londe (1994), segundo a qual um estudo de *customer service* deve ter: (1) uma clara definição de *customer service*; e (2) quando se estudar *customer service* em um canal, os atributos devem ser limitados a aqueles mais importantes na indústria em estudo.

Aspectos investigados

Os seguintes aspectos foram estudados, relativamente à bibliografia sobre o assunto e à empresa objeto de investigação.

1. Grau de entendimento, pela empresa objeto de estudo, da natureza do *customer service* e suas implicações sobre a melhoria do relacionamento;
2. Conhecimento dos procedimentos realizados, principalmente nas áreas logística e comercial;
3. Passos para uma sistematização e avaliação de *customer service*; e
4. Variáveis logísticas consideradas críticas pelo varejo e como é a sua avaliação sobre o desempenho dos principais fornecedores com relação a essas variáveis.

Importância do estudo

Os varejistas integram o sistema de distribuição, que figura como elo entre o produtor e o consumidor e desempenha um papel de intermediário, oferecendo a conveniência de tempo e lugar para a aquisição do produto. Porém, os varejistas estão tendo uma posição cada vez mais pró-ativa, seja na identificação das necessidades do consumidor, seja na definição do que deverá ser produzido para atender as expectativas do mercado. Com isto, ao se conhecer as necessidades do setor varejista, os fornecedores estarão, também, entendendo melhor seus clientes finais.

Três outros fatos também justificam a importância de um trabalho na linha do presente estudo:

- Segundo Furtuoso (1998), o *agribusiness* brasileiro participa com cerca de 27% do PIB nacional, e a indústria do leite está inserida nesse cálculo;

- Os fabricantes têm um desafio ao colocar seus produtos nas prateleiras dos supermercados devido à falta de espaço. Por isso, os fabricantes têm interesse em conhecer os critérios de aceitação usados por compradores, comitês de compras e gerentes de loja;
- É evidente que fabricantes e distribuidores estão enfrentando compradores cada vez mais sofisticados. Assim, os distribuidores precisam entender as mudanças nas exigências dos compradores e desenvolver ofertas competitivamente atraentes que ajudem a atender melhor seus consumidores.

1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1.1 Introdução

Neste capítulo, são abordados os diversos conceitos pertinentes a este trabalho. Desta forma, fez-se necessário saber quão competitivo é o ambiente de negócios, como se dá o relacionamento entre os canais e quais são os possíveis tipos de distribuição, como é classificado o produto (iogurte) e como ele se insere no processo de compra do consumidor. Também foi importante saber quais são as formas de organização do varejo e como eles podem ser analisados, de acordo com o que é descrito neste capítulo, que também tem a pretensão de esclarecer o que é logística, posicionando-a em sua nova visão. Por fim, abordou-se um conceito amplo da percepção do consumidor com relação a preço, qualidade, valor e satisfação. Estes conceitos foram importantes na definição da pesquisa de campo e de como pode ser construído o questionário para que fossem analisados e descritos os elementos certos. Finalmente, o conceito de *customer service* e seus elementos foram aqui analisados, bem como a maneira que ele pode ajudar no desenvolvimento de uma estratégia logística focada na nova visão.

1.2 O ambiente de negócios

Mudanças no ambiente empresarial têm forçado companhias, tanto grandes quanto pequenas, a prestar grande atenção no seu relacionamento e interação com demais parceiros de negócio e clientes. Regulamentação governamental, saúde das nações, sistema de transporte, restrições de recursos e desenvolvimento tecnológico: tudo isto representa importantes considerações na formulação de estratégias de negócios.

Kotler (1998) afirma que não é mais suficiente para uma empresa ser orientada para o produto ou tecnologia. O sucesso nos anos que seguem está fundamentado na visão da empresa em relação ao consumidor e ao mercado.

Sharma *et alii* (1995) descrevem que o grau de satisfação de um cliente com o produto é determinado pela combinação do impacto de seus atributos *versus* o custo

deste. Isso porque um importante determinante da satisfação do cliente é o desempenho do produto. Os autores lembram, porém, que em mercados competitivos, alcançar uma vantagem competitiva pela diferenciação do desempenho do produto é difícil, uma vez que os maiores participantes do mercado têm produtos com desempenho similar. Do mesmo modo, a paridade de preço pode ser alcançada com surpreendente facilidade. No entanto, a empresa pode ter um impacto positivo na satisfação do cliente ao prover serviços logísticos acima do padrão, não sendo facilmente copiáveis, mas que, muitas vezes, são ignorados como uma ferramenta competitiva.

Reidenbach *et alii* (1999) descrevem da seguinte maneira o novo ambiente:

Muitas empresas estão começando a entender que elas têm uma nova regra na criação e entrega de valor. Tradicionalmente, as empresas têm ostentado a qualidade como uma característica principal. Porém, para muitos, a qualidade já não é um fator de diferenciação como antes. Cada vez mais empresas estão obtendo a certificação ISO 9000 e mais competidores estão orientados à qualidade e ao produto, criando novos processos de manufatura. Isto pode levar a uma falsa sensação de segurança e de confiança em um nível consistente de conformidade da qualidade do produto. Como resultado, a diferença da competitividade da qualidade de produto dentro dos vários ramos industriais está diminuindo.

Como a diferença da qualidade dos produtos está caindo, a regra sobre a influência que a qualidade do produto desempenha na criação de valor ao consumidor também está perdendo força. Muitas empresas estão compreendendo que a qualidade do produto é uma qualificação necessária, alguma coisa que eles oferecem para se manter no negócio, e não uma diferenciação crucial na mente dos consumidores. O encargo da diferenciação competitiva está sendo tomado pelo *customer service*. Em outras palavras, uma significativa parte da batalha por um diferencial na vantagem competitiva está sendo travada no front do *customer service*.

Neste novo contexto, a diminuição das despesas mediante simples redução de custos e de funcionários já não é uma política consistente com a deste novo ambiente competitivo (Dutka, 1995).

Assim sendo, uma companhia de classe mundial deve proporcionar aos seus clientes serviços logísticos de alto nível. E uma das maneiras de se alcançar a excelência dos

serviços logísticos é por meio do conhecimento das expectativas do cliente e entendimento dos seus indicadores logísticos em relação a seus competidores (Robeson, Copacino, *apud* Howe, 1992).

Porém, o entendimento e o conhecimento das expectativas dos clientes só são alcançados mediante um relacionamento mais estreito entre as empresas. Com este objetivo, muitas empresas estão diminuindo o número de fornecedores. Gummesson (1999) cita como exemplos a Motorola (redução de 70%), a 3M (64%) e a Ford (45%). Por isso, os fornecedores remanescentes devem ter um estreito relacionamento com seus clientes. Um exemplo é a Procter & Gamble, uma das maiores empresas de produtos de consumo do mundo, que juntou forças com o Wal-Mart, o maior varejista do mundo. Eles construíram um sistema de informação que coordena online a produção e entrega dos produtos com as vendas na loja.

A respeito do novo ambiente de negócios, os autores citados anteriormente convergem para um mesmo núcleo conceitual: as empresas manufatureiras estão competindo mais em serviço e, por isso, existe menos distinção entre empresas fabricantes de produtos e as prestadoras de serviços (Zeithaml *et alii*, 1990).

1.3 Relacionamento com os canais

De acordo com o que foi visto na seção anterior, o desenvolvimento dos serviços logísticos depende do conhecimento das expectativas dos clientes. Mas este conhecimento só é apurado por meio de um bom relacionamento entre as partes. Por isso é importante saber como se dá o relacionamento entre fornecedor e cliente. O relacionamento com os canais pode ter as características mostradas na Figura 1-1.

Figura 1-1 Relacionamento com os canais

Fonte: Stern *et alii* (1996)

Sharma *et alii* (1995) definiram “parceria estratégica” como uma relação de negócios na qual duas ou mais organizações independentes decidem trabalhar bem próximas para produzir benefícios de longo prazo para as partes envolvidas.

Para Sudharshan (1995), a importância de uma estratégia de relacionamento com os canais se deve ao fato de as atividades do canal oferecerem uma excelente oportunidade de desenvolver uma oferta superior do ponto de vista do cliente, pois a função de distribuição adiciona significativamente mais valor para a oferta da empresa do que o desenvolvimento de produto, a manufatura e a propaganda.

Por isso, uma empresa, por meio de seu departamento de pesquisa e desenvolvimento e de manufatura, pode adicionar valor ao transformar a matéria-prima. Porém, os membros do canal — seja ele varejista ou atacadista — também agregam valor mediante utilidades de lugar, de tempo e de posse.

A importância de se estabelecerem parcerias e alianças é ressaltada também por Kotler (1998), segundo o qual a concorrência se estabelece entre redes e não entre empresas. A vencedora é a empresa com melhor rede, segundo o que é mostrado na Figura 1-2. Gadde e Snehota (2000) e Davis (1993) compartilham desta idéia e

afirmam que a vantagem competitiva reside nos relacionamentos e alianças que a empresa é capaz de firmar com organizações externas.

Figura 1-2 Rede de entrega de valor da empresa alimentícia

Fonte: Adaptado de Kotler (1998)

Gadde e Snehota (2000) acrescentam que é justamente o conjunto de benefícios de ganhos pela cooperação entre fornecedores que está levando ao aumento da atenção dada às parcerias estratégicas. Os autores também listam, entre os benefícios de maior cooperação entre fornecedores, a redução de custos de produção ou de fluxo de materiais, a flexibilidade e o nível de serviço, além da melhora do faturamento, por exemplo, tomando vantagens das habilidades e capacidades do fornecedor para melhorar a qualidade do produto.

Mas algumas condições devem ser estabelecidas para se efetivar as alianças e parcerias estratégicas segundo Stern *et alii* (1996), Gadde e Snehota (2000), Bell (1999), Bensaou (1999) e Spekman *et alii* (1999):

- Reconhecimento da interdependência dos membros do canal;
- Cooperação estreita entre membros do canal;
- Especificações cuidadosas de regras e funções, ou seja, direitos e responsabilidades de cada participante;
- Coordenação de esforços focados em um objetivo comum;
- Confiança e comunicação entre os membros do canal;
- Um limitado número de fornecedores nestas condições, o que acarreta uma variedade de tipos de relacionamento; e
- Alto nível de reciprocidade.

1.3.1 Conflitos vigentes e potenciais no canal

Para Sudharshan (1995), os canais convencionais de distribuição (distribuidores independentes que vendem produtos de diversos fornecedores) têm sido e continuam a ser, historicamente, os meios mais comuns para distribuição de produtos e serviços. As empresas que procuram desenvolver vantagens estratégicas precisam aprender a lidar com membros independentes no canal. Porém, o controle de um membro independente no canal é difícil porque, por definição, ele não pode ser alcançado por meio de elaboração de contratos. Com isto, os produtores têm de encontrar alternativas. A Figura 1-3 ilustra uma ampla variedade de estruturas de canais usadas para distribuir produtos de consumo, sendo que a terceira coluna é a estrutura mais usada para distribuir iogurte.

Apesar dos esforços para projetar uma estrutura que seja tanto eficaz como eficiente, o canal muitas vezes simplesmente não funciona como planejado. Para Stern *et alii* (1996), isto ocorre primeiramente porque é impossível prever todas as contingências quando se planeja uma mudança de estrutura, devido ao comportamento humano; e em segundo lugar, porque o ambiente em que o canal foi projetado é dinâmico e estocástico.

Figura 1-3 Estruturas de canais para produtos de consumo

Fonte: Adaptado de Sudharshan (1995)

Outro fator a ser considerado é a soma de conflitos existentes. Stern *et alii* (1996) consideram que a raiz de todo conflito repousa na interdependência inerente dos membros do canal, que tendem a se especializar em certas funções: o fabricante pode se especializar em produção e promoção nacional; já o varejista tende a se especializar em comercialização, distribuição e promoção local. Os membros do canal são impelidos para esta interdependência devido à necessidade de recursos financeiros, e aqueles relativos a habilidades especiais, buscam acesso a determinados segmentos de mercado, entre outros. Os seguintes tipos de conflito são citados por Stern *et alii* (1996) e Sudharshan, (1995):

- Divergência de objetivos: cada membro do canal tem um conjunto de metas e objetivos que são muitas vezes diferentes. Tais divergências causam conflitos, porque induzem ao comportamento de um membro do canal inconsistente com os objetivos do outro membro do canal;
- Divergência de domínio: os conflitos também podem existir causados por divergências no domínio entre os membros. Entre os quatro elementos críticos, há o público a ser servido (servir diretamente ou empregar um distribuidor), o território coberto, as funções e tarefas a serem cumpridas e a tecnologia empregada.

1.3.2 *Uso do poder para controlar membros do canal independente*

Sudharshan (1995) define o poder de controle para um produtor como aquilo que ele obtém de um membro do canal e que esse membro normalmente não faria. Pode-se citar como exemplo um fabricante obrigar uma mercearia a comprar não só sua marca líder mas outras duas de menor expressão, mesmo não sendo do interesse da mercearia. No entanto, este poder de controle não é absoluto e muda conforme a relação entre as partes. Se uma empresa fabricante exerce seu poder de força sobre um pequeno varejista, o mesmo não acontece no seu relacionamento com uma grande rede de supermercado. O poder de controle também varia conforme a situação. Por exemplo, a Coca-Cola tem maior poder de barganha sobre os

hipermercados no alto verão, quando a procura por seus produtos é muito mais intensa.

Outras fontes de poder que uma empresa pode ter são (Sudharshan, 1995):

1. Recompensa: o poder de recompensa aparece quando o membro do canal acredita que se ele empreender uma ação, poderá receber uma recompensa do produtor. Por exemplo, uma exclusividade territorial para um revendedor que concordar em armazenar e vender seus produtos;
2. Coerção: o poder coercitivo é baseado na expectativa do membro do canal em ser punido se não empreender a ação determinada pelo produtor. No setor automobilístico, isto tem mais probabilidade de ocorrer;
3. Conhecimento: um membro de canal pode tender a concordar com uma ação requisitada por um produtor se ele reconhecer este produtor como experiente;
4. Identificação: o poder de referência ou identificação aparece quando o produtor tem uma imagem com a qual o membro do canal gostaria de se identificar.

Mas Sudharshan (1995) alerta para o fato de que o uso do poder acarreta o aumento dos conflitos, fazendo com que o canal procure outros meios de retorno financeiro, além de tal prática desgastar a relação em médio e longo prazo.

1.4 Produtos

O comportamento do consumidor guarda forte relação com o tipo de produto que está sendo comprado. Por isso, o entendimento das classificações dos produtos pelos varejistas é de fundamental importância neste trabalho.

Perks e Easton (2000) definem “produto” como uma complexa configuração de recursos que afetam sua intercambialidade. Um produto pode oferecer uma

combinação de recursos físicos de material, elementos de serviço e elementos intangíveis (tais como marca, utilidade de tempo e lugar, reputação da companhia ou mesmo desempenho do produto e qualidade). Deste modo, os produtos podem ser classificados das seguintes maneiras (Parente, 2000).

- Classificação de produtos quanto à disponibilidade: categoriza os produtos de consumo de acordo com a disponibilidade desses bens e com o grau de esforço que os consumidores despendem na aquisição, que são subdivididos em:
 - ✓ *Produtos de conveniência (convenience goods)*: são itens para os quais o consumidor não está disposto a despende muito tempo e esforço para adquiri-los. Em geral, são produtos baratos, de compra freqüente e que o consumidor faz pouca ou nenhuma comparação. Estes produtos devem estar em locais bem acessíveis e de fácil localização na loja. Neste item é que se classifica o iogurte;
 - ✓ *Produtos de compra comparada (shopping goods)*: neste caso, o consumidor realiza comparações durante o processo de seleção e compra. Neste processo há um esforço na obtenção de informações para fazer comparações em termos de preço, estilo, qualidade e outras características. Estes produtos são mais caros e comprados com menos freqüência do que os produtos de conveniência, tais como eletroeletrônicos, roupas, móveis. Deverão ser observadas as sensibilidades dos consumidores a preço, estilo e durabilidade do produto;
 - ✓ *Especialidade*: são produtos de marcas sofisticadas com características específicas que motivam os consumidores a despendem grandes esforços para sua aquisição. Não são aceitos substitutos, nem são feitas comparações, pois o consumidor já tem algo específico em mente. São confecções de marcas exclusivas, objetos de arte, entre outros.

- Classificação quanto à durabilidade dos produtos
 - ✓ *Bens não-duráveis*: são produtos totalmente consumidos após um ou poucos usos, como refrigerante, biscoito, iogurtes etc. Por isso, são comprados com frequência;
 - ✓ *Bens duráveis*: são produtos que são utilizados durante um longo período de tempo, tais como eletroeletrônicos e automóveis;
 - ✓ *Bens semiduráveis*: são produtos intermediários entre os dois primeiros casos anteriormente citados e possuem vida útil de alguns meses, tais como sapatos, perfumaria, canetas, lâmpadas etc.; e
- Classificação quanto à tangibilidade: é uma nova classificação, devido à crescente quantidade de varejistas que desenvolvem serviços em que o consumidor não adquire posse de produtos tangíveis, mas recebem atividades intangíveis que oferecem benefícios e soluções de problemas.

Do ponto de vista da gestão de compras, os produtos podem ser classificados em contínuos e descontínuos (Parente, 2000). Os produtos contínuos são itens com um longo ciclo de vida, que em geral fazem parte do mix de produtos de uma loja durante um longo período de tempo. Os produtos descontínuos, por sua vez, são itens com ciclo de vida curto, que fazem parte do mix de produtos de uma loja apenas durante um certo período de tempo.

Entretanto, um produto não pode ser visto apenas como um bem físico. Segundo Kotler (1998), um produto ou oferta pode ser constituído de até três componentes: bem(ns) físico(s), serviço(s) e idéia(s). Assim, a indústria alimentícia está fornecendo bens (iogurte, achocolatado, leite etc.), serviços (entrega, promoção, gerenciamento de estoque etc.) e idéia (alimento saudável). É neste ponto que Kotler chama a atenção para um erro estratégico das empresas: o de prestar mais atenção a seus produtos físicos do que aos serviços produzidos por eles, “... vêm-se vendendo um produto em vez de fornecendo uma solução ou atendendo a uma necessidade.”

1.4.1 Produtos com marca própria

Dentro de cada categoria de produto, existem aqueles que dão mais lucros para o varejista do que outros. As marcas próprias (marcas exclusivas dos varejistas), por exemplo, são produtos cujas vendas os varejistas têm grande interesse em incentivar, pois não só reforçam sua imagem, como também, em geral, proporcionam maior lucratividade. Assim, os varejistas podem pôr seus produtos (marca própria) numa gôndola na altura dos olhos, facilitando sua visibilidade e manuseio e, assim, estimular o consumidor a escolher esses produtos em detrimento de itens menos lucrativos, colocados nas prateleiras inferiores.

A importância desta tendência é realçada por Parente (2000) e pode ser vista em um artigo da Gazeta Mercantil, edição de 27 de dezembro de 2000 (páginas A1 e C1):

- As coisas estão mudando. A prática de algumas indústrias de fabricar produtos para que os varejistas ponham neles sua própria marca, antes restrita a pequenas concorrentes, é hoje aceita até por empresas que são reconhecidamente líderes de mercado.
- Para empresas de grande porte, incluindo multinacionais, essa opção significa ganhos no volume de produção e algum controle na inevitável “canibalização” da sua marca, que passa a enfrentar a concorrência de produtos semelhantes com outros nomes.
- Entre as multinacionais, 3M (faturamento de US\$15,7 bilhões em 60 países) e Philips renderam-se à tendência e tornaram-se parceiras da Rede Extra, do grupo Pão de Açúcar.
- O que ninguém discute hoje é o crescimento destas marcas. Segundo a AC Nielsen, este ano o número de itens aumentou 85%. Se o ritmo continuar, em três anos as marcas próprias podem responder por 14% das vendas dos supermercados.

1.5 Varejo

Este tópico tem como objetivo analisar um dos elos estudados neste trabalho: o setor varejista. Seguirão, após seu conceito, a sua forma de organização, o seu desempenho na economia, o ambiente varejista e as suas perspectivas.

1.5.1 Conceitos

Segundo Kotler (1998), o varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Um “varejo” ou “loja de varejo” é qualquer empresa cujo volume de vendas decorre, principalmente, do fornecimento por unidade ou pequenos lotes, não importando como os bens ou serviços são vendidos (pessoalmente, por correio, telefone, ou máquinas automáticas) ou onde são vendidos (em uma loja, na rua ou na casa do consumidor).

Esta definição é compartilhada por Parente (2000), que ainda difere o varejista frente ao atacadista. O atacadista estabelece um processo de venda para clientes institucionais que comprem produtos ou serviços para revendê-los ou como insumos para suas atividades empresariais.

1.5.2 Formas de organizações

As formas de organização varejista são variadas e apresentam a seguinte classificação:

Tabela 1-1 Formas de organização varejista

Formatos de lojas	Área de vendas/m²	N.º médio de itens	% de vendas não-alimentos	Número de check-outs	Seções
Loja de conveniência	50-250	1.000	3	1-2	Mercearia, frios e laticínios, bazar, <i>snacks</i>
Loja de sortimento limitado	200-400	700	3	2-4	Mercearia, hortifruti, frios e laticínios, bazar
Supermercado compacto	300-700	4.000	3	2-6	Mercearia, hortifruti, carnes e aves, frios e laticínios, bazar
Supermercado convencional	700-2.500	9.000	6	7-20	Mercearia, hortifruti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios
Superloja	3.000–5.000	14.000	12	25-36	Mercearia, hortifruti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, têxtil, eletrônicos
Hipermercado	7.000-16.000	45.000	30	55-90	Mercearia, hortifruti, carnes e aves, padaria, frios e laticínios, bazar, peixaria, têxtil, eletrônicos
Loja de depósito	4.000-7.000	7.000	8	30-50	Mercearia, hortifruti, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios, bazar, eletrônicos
Clube atacadista	5.000-12.000	5.000	35	25-35	Mercearia, bazar, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios, eletrônicos

Fonte: Revista SuperHiper Setembro de 1998 página 77

1.5.3 Participação varejista na economia nacional

A participação do varejo de alimentos no Brasil é grande. Esta importância pode ser justificada pelo grande peso que os gastos em alimentos ocupam na cesta de compras dos consumidores de baixa renda, que caracterizam o mercado brasileiro. Segundo Parente (2000), em países de renda mais alta, como nos Estados Unidos, grande parte dos varejistas concentram suas atividades no setor de não-alimentos.

Esta relevância econômica pode ser comprovada pela pesquisa Abras/ ACNielsen (SuperHiper, Ranking Abras Edição 2001, ano 27), segundo a qual o setor de auto-serviço brasileiro apresentou as seguintes características no ano 2000:

- *Faturamento*: em valor nominal, este foi de R\$ 67,6 bilhões (crescimento de 12,46% em relação a 1999). Mas, se deflacionado pelo IGP-DI, tem-se uma queda de 1,23% em relação a 1999. No segmento supermercado (lojas com dois ou mais check-outs), por sua vez, registrou-se um faturamento de R\$62,1 bilhões, diminuindo a participação no setor de auto-serviço de 92,2% (1999) para 91,6%;
- *Lucro líquido*: em 2000, a média de lucro líquido chegou a 1,8% das vendas totais. Isto representa um aumento de 38,5% ao aferido em 1999 (lucro de 1,3%), mas ainda abaixo da média histórica de 2%;
- *Empregos diretos*: 701.622, com aumento de 4,7% em relação a 1999; e
- *Área de vendas*: chegou a 14,3 milhões de metros quadrados, com aumento de 9,2% em relação a 1999;

O desempenho do setor de auto-serviço pode ser acompanhado pela Tabela 1-2.

Tabela 1-2 Desempenho do setor de auto-serviço

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	1999 x 2000 Variação %
N.º de lojas (total auto- serviço)	41.839	43.763	47.787	51.502	55.313	61.259	10,7
Censo ACNielsen							
Faturamento anual (em bilhões de reais nominais)	40,6	46,8	50,4	55,5	60,1	67,6	+12,5 nominal
Faturamento anual – em bilhões a preços de 2.000*	64	66,4	66,3	70,3	68,4	67,6	-1,23 real
Participação % do faturamento sobre o PIB	6,6	6,2	6,0	6,1	6,0	6,2	-
N.º de empregos diretos	655.200	625.000	655.000	666.752	670.086	701.622	4,7
Área de vendas (em milhões de m²)	n.d.	n.d.	12,0	12,7	13,1	14,3	9,2
N.º de check- outs	n.d.	n.d.	123.170	125.867	135.914	143.705	5,7
n.d.: Não disponível *A preços de 2.000 – todos os valores foram trazidos para 31/12/2.000							
Fonte: Pesquisa Abras/ACNielsen (SuperHiper, Ranking Abras Edição 2.001, ano 27)							

1.5.4 Gestão de compra

De acordo com Kotler (1998), no escritório central de uma rede de supermercados, compradores especializados (que podem, aqui, ser denominados gerentes de compras) são responsáveis pelo desenvolvimento do sortimento de marcas e atendimento dos vendedores que expõem os novos produtos lançados. Seu grau de independência em aceitar ou rejeitar novos itens varia de acordo com a rede, havendo alguns casos em que a independência deles está limitada a “aceitar ou rejeitar o óbvio”, com o encaminhamento de outros itens ao comitê de compras da rede, para

aprovação. Mas o gerente de supermercado ainda é o grande responsável e influenciador na venda de novos itens.

Stern *et alii* (1996) afirmam que, no varejo, os compradores exercem um papel central, ao contrário de seus congêneres da indústria. De fato, alguns varejistas geram mais lucros por meio de negociações comerciais e alianças do que mediante esforços de comercialização.

Para isso, existem três diferentes abordagens de planejamento e gestão de compras:

- De cima para baixo: começa com a gerência determinando um montante em unidade monetária a ser estabelecido para as compras, válido para toda a empresa. Os gestores de compras, então, distribuem esse montante entre as várias categorias, por loja;
- De baixo para cima: começa com a estimativa no nível de produto, passando por nível de categoria, departamento, e consolidação no nível da empresa; e
- Interativa: linhas gerais de orçamentos financeiros de compras são estabelecidas pela gerência. Em seguida, os compradores seguem a abordagem “de baixo para cima”, com revisões e modificações feitas pela gerência para assegurar que tanto as metas financeiras como as estratégicas de marketing e de abastecimento do produto sejam cumpridas. Essa abordagem propõe que a organização possua um bom sistema de informações e de coordenação.

Quanto à organização de compras, Parente (2000) fornece os seguintes tipos de estrutura:

- Organização de compras centralizada: nesta modalidade de organização, as decisões são tomadas em um escritório central. As vantagens são maiores descontos com fornecedores, melhor integração de esforços, maior controle sobre a gestão de produtos, das compras e dos estoques. As desvantagens são menos agilidade, flexibilidade e adequação às necessidades peculiares de cada loja. A compra centralizada é especialmente adequada quando as lojas estão geograficamente próximas, e quando as unidades são de porte médio a pequeno;

- Organização de compras descentralizadas: neste caso, as decisões são tomadas em cada loja. Há uma inversão entre as vantagens e desvantagens apresentadas pela compra centralizada. As compras descentralizadas são praticadas quando as lojas estão geograficamente dispersas e em áreas que apresentam consumidores com preferências diferenciadas, e quando as lojas ou região alcançam vendas expressivas, tais como hipermercados; e
- Organização de compras semi-descentralizadas: essa modalidade procura incorporar as vantagens das duas alternativas anteriores. Ela envolve a negociação centralizada dos produtos mais importantes dos fornecedores nacionais e as decisões descentralizadas nas lojas e nas regiões quanto ao complemento do mix de produtos e à definição dos volumes de compra. Este procedimento é praticado pelas grandes redes varejistas com atuação em vários Estados.

1.5.5 Ambiente varejista

A década de 90 representou um grande avanço no setor varejista, registrando investimentos diretos feitos por grandes multinacionais do varejo, ou até mesmo associações (entrada do Casino no Grupo Pão de Açúcar). Isto aportou uma nova dinâmica ao setor, trazendo novas formas de negociação com os fornecedores, de tratamento com o consumidor, maior concorrência e, por fim, uma nova maneira de se administrar o negócio.

Esta onda de investimentos externos está fazendo com que o setor passe por uma grande consolidação. Por meio de compras de redes já estabelecidas ou da abertura de lojas próprias, ou mesmo da aquisição de parte do controle acionário, grupos franceses (Carrefour e Casino), norte-americano (Wal-Mart), português (Sonae) e holandês (Ahold) já possuem significativa presença no Brasil. A Tabela 1-3 apresenta esta evolução.

Tabela 1-3 Evolução das aquisições no setor varejista

Nome	Rede/ Loja	Novo Controlador	Ano
Bompreço	Rede	Royal Ahold/ Holandês	1996
Eldorado	Rede	Carrefour / Francês	1997
Freeway	Rede	Cia. Brasileira de Distribuição	1997
Sé Supermercados	Rede	Jerônimo Martins / Portugal	1997
Supermar	Rede	Bompreço	1997
Cândia	Rede	Sonae / Português	1998
Demeterco	Rede	Sonae / Português	1998
Lojas Americanas	23 lojas	Comptoirs Modernes / Francês	1998
Millo's	Rede	Cia. Brasileira de Distribuição	1998
Paes Mendonça	4 Lojas	Continente	1998
Peralta	Rede	Cia. Brasileira de Distribuição	1999
Super São Jorge	Rede	Jerônimo Martins / Portugal	1998
Parle	Rede	Casas Sendas	1998
Barateiro	Rede	Cia. Brasileira de Distribuição	1998
Exxtra Econômico	Rede	Sonae / Português	1999
Fonte: ABRAS – Associação Brasileira dos Supermercados - 1999			

Este movimento também foi detectado pelo relatório do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) (Supermercados no Brasil: O movimento das Empresas Menores, Dezembro de 2000, n.24), que faz a seguinte afirmação:

Nos últimos anos, o setor de hiper e supermercados no Brasil vem refletindo as estratégias das empresas líderes, que envolvem grandes investimentos em expansão, internacionalização do capital, busca de maior participação no mercado, segmentação de formatos e expansão das áreas geográficas de atuação.

Paralelamente a essas macro políticas, as empresas líderes também vêm procurando maximizar a sua eficiência operacional e fidelizar o cliente, seja oferecendo um formato de loja adequado a um atendimento diferenciado, seja agregando alguns serviços especiais, tais como entregas em domicílio e cartões para clientes preferenciais.

Em decorrência do fato exposto acima, Parente (2000) estabelece algumas tendências do setor varejista para as próximas décadas:

- Parceria e alianças com fornecedores: o fortalecimento da relação entre varejista e fornecedor vem do fato de que ambos concluíram que é impossível oferecer valor ao consumidor sem possuir baixos custos e alta eficiência no canal de distribuição;
- Polarização entre massificação e especialização: neste contexto, os varejistas pequenos seriam os “especialistas” e os varejistas grandes os “massificados”;
- Aumento da concorrência de formatos substitutos: a concorrência não é mais feita apenas entre varejistas do mesmo formato. Assim, a padaria tem como concorrente também o supermercado;
- Tecnologia da informação: como em outras áreas da economia, a tecnologia também ajuda o varejista a ter mais tempo para cuidar de seu negócio fim;
- Capital humano e profissionalização: da valorização do recurso humano da empresa;

- Novos formatos e composições varejistas: devido à sua grande criatividade, é esperado o surgimento de novos formatos de lojas, como as do tipo 24 horas, as lojas de conveniência etc.;
- Expansão do varejo sem loja: por meio da expansão de vendas por televisão, por catálogo e por internet;
- Varejo virtual: com o progresso da internet, o varejo virtual tende a ter uma maior participação;
- Aumento do varejo de serviço: este depende do aumento da renda *per capita*;
- Maior foco no cliente e no marketing de relacionamento: mediante tecnologias que conseguem relacionar o perfil de cada cliente, os varejistas poderão obter maior fidelidade dos consumidores;
- Mudança no comportamento do consumidor: a busca de conveniência e a falta de tempo são características que estão norteando o comportamento de compra. Os clientes não querem mais perder tempo em filas ou procurar por itens com sinalizações inadequadas;
- Aumento do sistema de auto-serviço: lojas que tradicionalmente operavam por meio de vendedores estão se transformando em auto-serviço, tais como material de construção, material de escritório, autopeças etc.;
- Mudança nas características do mercado brasileiro: entre as mudanças, podem-se notar descentralização do pólo econômico, alteração de participação de faixa etária (envelhecimento da população), domicílios com menos pessoas residindo, mais mulheres no mercado de trabalho e maior preocupação com a saúde; e
- Migração das classes A, B e C para os centros de compras planejados: os *shopping centers* são cada vez mais o local preferido de compra dos consumidores brasileiros.

1.5.6 Distribuição das vendas

A consolidação do setor varejista descrita por Parente (2000) pode ser confirmada pelos números apresentados na Tabela 1-4. O faturamento das 20 maiores empresas corresponde a aproximadamente 70% do faturamento das 652 maiores.

Tabela 1-4 Síntese dos resultados do setor varejista – 1999.

	Faturamento nominal (R\$ bilhões)	N.º de lojas	N.º de Check-outs	N.º de funcionários	Área de vendas em m² (milhões)
Setor de auto-serviço	60,1	55.313	135.914	670.086	13,1
Segmento de supermercado	55,4	24.112	104.713	292.103	10,1
Ranking (652 empresas)*	42,9	3.720	39.920	273.593	4,6
300 maiores empresas*	42,0	3.199	37.641	262.797	4,3
20 maiores*	30,0	1.548	25.201	177.674	3,0
280 outras*	11,9	1.651	12.440	85.123	1,3

*dados ajustados (base: 300 maiores) – Devido às movimentações do setor em 1999 (fusões, aquisições, fechamentos, falências, ausências etc.), fizeram-se necessários ajustes nas informações de faturamento de 1999 das empresas integrantes do Ranking para permitir uma análise adequada e correta com os dados de 1998.

Fonte: Pesquisa Abras/ ACNielsen (SuperHiper, Ranking Abras Edição 2000, ano 26 n.297 p. 14)

Segundo pesquisa da Abras/ ACNielsen (SuperHiper, Ranking Abras Edição 2000, ano 26 n.297 p. 20), o crescimento do faturamento do setor foi praticamente o mesmo a partir da estabilização da moeda em 1994, seja para as 20 maiores quanto para as outras 280 empresas de auto-serviço (total computado de 300 empresas). Mas a partir de 1996, começou a haver um certo distanciamento entre os grupos. Em 1998, quando do início do grande movimento de consolidação do setor e da fusão entre empresas, a diferença aumentou — o que acabou interferindo no desempenho

de 1999. Na opinião de Gonzales, gerente de atendimento ao varejo da ACNielsen, um dos principais fatores que contribuíram para o baixo resultado do setor em 1999, para as 20 principais empresas do setor, foi o acirramento da concorrência entre elas. Segundo Gonzales “o setor supermercadista no Brasil nunca viveu um momento de concorrência tão forte como a que assistimos em 1999, disputa basicamente fundamentada em composição do mix de produto e redução das margens operacionais”. Gonzales acentua, ainda, que o principal fator de decisão para a escolha do supermercado continua sendo o preço, e que, apesar dos 20 maiores terem grande poder de barganha junto aos fornecedores, de alguma forma eles precisam satisfazer este anseio do consumidor e com isto também encolher suas margens. (SuperHiper, Ranking Abras Edição 2.000, ano 26 n.297). Na Figura 1-4 encontra-se a evolução do setor.

Figura 1-4 Evolução do faturamento das 300 maiores empresas varejistas

Fonte: Pesquisa Abras/ ACNielsen (SuperHiper, Ranking Abras Edição 2000, ano 26 n.297)

No Brasil, esta concentração se caracteriza por obedecer a um processo de polarização. Assim, nos grandes centros as cidades são dominadas por poucas empresas, e o interior mais pulverizado com relação às empresas que atuam no mercado.

Mas este movimento de consolidação do setor varejista não é um fenômeno nacional. Segundo estudos do BNDES (Um breve panorama mundial do comércio varejista de alimentos, Janeiro, 2.000 n. 9), “os cenários atual e prospectivo do segmento varejista de alimentos, no mundo, apontam para um movimento de fusões, incorporações, associações e aquisições locais e globais, refletindo uma manifestação resultante do próprio processo de globalização econômica”. A Figura 1-5 mostra esta concentração na América Latina e Europa.

Figura 1-5 Concentração na América Latina e Europa do setor varejista - 5 maiores empresas

Fonte: Abras – 2000

1.5.7 Situação do pequeno e médio varejista

Ao contrário dos hipermercados, cuja missão principal é colocar produtos a baixo preço para o consumidor, as lojas de menor porte, sem o poder de barganha das grandes, têm como papel dar melhor atendimento e conveniência a seus clientes. Gonzales (em SuperHiper, 2000) afirma que “o consumidor que vai a uma loja de menor porte não busca o melhor preço do mercado, ele quer preço competitivo, sim, porém com serviço, atendimento e conveniência.”

Mas, segundo estudos do BNDES e da Abras/ ACNielsen (SuperHiper, Ranking Abras Edição 2000, ano 26 n.297, p.21), as pequenas empresas têm potencial de

sobra para se desenvolver, seja com ganhos de produtividade e/ ou ganhos de eficiência, diferenciais que já são explorados pelos grandes varejistas.

Para isso, este setor deve se focar no supermercado de vizinhança (próximos ao consumidor). Porém, o surgimento de novas empresas que exploram o conceito de supermercados de bairro, ou mesmo o avanço de empresas maiores sobre este segmento de mercado, são uma nova ameaça aos pequenos e médios varejistas.

Desta forma, para o pequeno e médio varejista ter sucesso, ele precisa explorar mais a automação, com conseqüente ganho de produtividade, e outras novas formas de administração, tais como:

- Motivação dos funcionários;
- Fazer um melhor trabalho junto à vizinhança;
- Definir bem seu foco de mercado e nicho de atuação;
- Reformular o sistema de gerenciamento, notadamente familiar;
- Desenvolver clubes de compras, adquirindo, assim, produtos em maior escala e conseqüentemente com melhores preços e prazos.

A necessidade do pequeno e médio varejista assumir esta nova postura é ratificada por estudo do BNDES (Supermercados no Brasil: O movimento das Empresas Menores, Dezembro de 2000, n. 24), segundo o qual estes varejistas deverão ter duas estratégias objetivando permanecer no mercado: o associativismo e a eficiência administrativa e operacional.

No caso do associativismo, além das vantagens referentes à escala de compras, as negociações são realizadas por profissionais especializados. Sem estas associações, alguns comerciantes de menor porte não possuem sequer acesso direto a alguns fornecedores. Mas o estudo do BNDES vai além, afirmando que diversas redes que

foram constituídas como uma central de compras posteriormente expandiram seu foco de atuação, abrangendo diversas iniciativas, tais como cartão de fidelidade, cartão de crédito, campanhas de marketing, assessoria jurídica e contábil, marca própria, automação, treinamento de funcionários e até a centralização e administração de recursos humanos. Outros dois aspectos explorados são a padronização (seja em *layout* das lojas, uniforme de funcionário, sacolas etc.) das operações em busca da criação de uma maior identidade com os consumidores e uma integração com um operador logístico que garanta a centralização e a distribuição.

Este tipo de parceria tem como principais problemas a necessidade de integração de diferentes culturas empresariais, bem como a garantia de que os interesses de todos sejam preservados. Outras dificuldades estão ligadas à não previsão das centrais de compras como figuras tributárias, fazendo com que o fornecedor seja obrigado a emitir uma nota fiscal para cada supermercado, e a realização das entregas por empresa. Deste modo, algumas associações tiveram seu número de associados reduzidos devido a estes problemas.

Como consequência do exposto acima, apesar de os pequenos e médios varejistas representarem uma pequena parcela do faturamento total do setor, os fornecedores não devem negligenciá-los. Devem sim ter uma estratégia diferente da utilizada no caso dos grandes varejistas.

1.5.8 Eficiência do varejo

Existem três índices básicos na medição da eficiência do setor varejista, relacionados ao:

1. Faturamento por funcionário;
2. Faturamento por check-out; e
3. Faturamento por m².

A melhor análise do grau de eficiência dos diferentes tamanhos de supermercado se dá pelos números de faturamento por metro quadrado, que não sofrem interferências de outros fatores, como no caso da mão-de-obra (SuperHiper, Ranking Abras Edição 2000, ano 26 n.297). O faturamento por funcionário, por exemplo, pode estar distorcido, pois, ao contrário dos grandes varejistas, os pequenos não privilegiam a terceirização.

Na Tabela 1-5 estão os índices de desempenho feito por meio de pesquisa Abras/ACNielsen, para o ano 1999. Pode-se notar que a média do faturamento por m² das 20 maiores é 66% maior que a média das últimas 250 empresas, principalmente devido à utilização de alta tecnologia e de melhores recursos de gestão.

Tabela 1-5 Índice de eficiência das empresas varejistas - 1999.

Índice de eficiência (em R\$ não deflacionados)			
Classificação por faturamento (1999)	Faturamento por funcionário	Faturamento por check-out	Faturamento por m²
1 ^a à 5 ^a	190.279	1.302.123	10.589
6 ^a à 10 ^a	133.466	1.257.582	10.205
11 ^a à 20 ^a	106.531	687.821	7.599
21 ^a à 50 ^a	122.805	954.962	9.366
51 ^a à 100 ^a	100.739	701.784	6.369
101 ^a à 200 ^a	103.553	628.047	5.337
201 ^a à 300 ^a	104.840	617.354	5.013
Média das 300	149.673	1.044.965	9.063
Fonte: Pesquisa Abras/ ACNielsen (SuperHiper, Ranking Abras Edição 2000, ano 26 n.297 p. 29)			

A Tabela 1-6 apresenta um perfil das principais redes do segmento de supermercados e hipermercados, no Brasil, pelo critério de faturamento bruto, em 2000. Destaca-se, a partir dos dados apresentados, que empresas de capital internacional têm uma presença importante no cenário varejista nacional. Entre elas, destacam-se Carrefour, Sonae, Bompreço, Wal-Mart Brasil e Jerônimo Martins / Sé Supermercados.

Tabela 1-6 Indicadores das 20 maiores cadeias varejistas nacionais de alimentos, em 2000, pelo critério de faturamento bruto

Posição no ranking de 2000	Posição no ranking de 1.999	Empresas	Faturamento bruto (R\$ bilhões) em 2000	N.º de check-outs	Particip. sobre setor (%)	N.º de lojas	N.º de func.
1	2	Cia. Bras. De Distribuição	9,55	6.707	14,1	416	50.106
2	1	Carrefour	9,52	6.884	14,1	201	44.571
3	4	Bompreço S.A	3,04	2.428	4,5	106	19.613
4	3	Sonae S.A	3,00	3.637	4,4	170	20.396
5	5	Casas Sendas	2,48	1.937	3,7	86	13.601
6	6	Wal-Mart Brasil	1,21	741	1,8	20	7.155
7	7	Jerônimo Martins / Sé Superm.	0,93	980	1,4	59	6.091
8	8	Cia. Zaffari	0,75	708	1,1	19	6.185
9	9	G. Barbosa	0,63	688	0,9	35	6.050
10	10	Coop Cooper. Consumo	0,54	299	0,8	14	3.019
11	11	A. Angeloni & Cia Ltda.	0,48	349	0,7	17	4.021
12	13	Irmãos Bretas Filho e Cia Ltda.	0,47	479	0,7	33	4.018
13	16	Líder Supermercados e Magazines Ltda.	0,38	311	0,6	11	3.219
14	15	ABC Supermercados S/A	0,37	464	0,5	27	3.566
15	14	Sonda Supermercados Exp. e Imp. Ltda.	0,35	235	0,5	7	1.932
16	19	DMA Distribuidora Ltda.	0,31	315	0,5	27	2.670
17	18	Supermercados Condor Ltda.	0,31	337	0,4	18	2.729
18	17	Empresa Baiana de Alimentos S/A EBAL	0,27	1.399	0,4	414	4.645
19	12	Supermercados Vitória Ltda.	0,26	513	0,4	40	3.575
20	22	Y Yamada S.A Com Ind.	0,25	198	0,4	11	1.745

Fonte: ABRAS, SuperHiper, Maiores empresas por faturamento bruto, ano 27, 2001

1.5.9 Elementos básicos da competição no varejo

O fornecedor deve identificar quais são os elementos básicos do varejo que aumentam a sua competitividade. O conhecimento do responsável pela compra é uma delas, pois, segundo Dutka (1995), a visão de satisfação pode variar conforme o tomador da decisão (gerente de compras do supermercado e gerente de compras da rede varejista, por exemplo) — o que pode gerar o desenvolvimento de uma estratégia ou plano de ação errado. Dutka (1995) também crê que seja importante identificar a pessoa que influencia na tomada de decisão.

Para entender como trabalhar de modo eficaz com varejistas, é imperativo, também, saber o que é importante para eles, que tendem a analisar alguns indicadores que seus fornecedores acabam não analisando, devido à natureza de seus negócios. Na Tabela 1-7 Stern *et alii* (1996) listam os fatores usados pelos varejistas para a escolha de seus fornecedores.

Tabela 1-7 Fatores usados pelos varejistas para a escolha de seus fornecedores.

1. Aceitar retorno de mercadorias avariadas	13. Não requerer um pedido mínimo
2. Ter procedimentos de pedidos rápidos e fácil	14. Ter um representante de vendas bem informado
3. Aceitar mercadorias não vendidas	15. Oferecer uma lista de preços com margens adequadas
4. Oferecer pronta entrega	16. Oferecer excelentes descontos
5. Manter suprimento adequado	17. Estender o crédito para além de 30 dias
6. Tratar rapidamente as reclamações	18. Ter representantes de vendas bem treinados
7. Ser reconhecido como honesto	19. Oferecer um suporte adequado às promoções
8. Ter boa reputação	20. Oferecer parceria em propaganda
9. Oferecer ampla gama de produtos	21. Prover mostruários
10. Oferecer entrega de pequenos lotes	22. Ter uma baixa troca de representantes de vendas
11. Oferecer freqüentemente abatimentos promocionais	23. Oferecer informações promocionais para produtos específicos
12. Ter os produtos novos disponíveis	

Fonte: Stern *et alii* (1996).

1.6 O consumidor e seu processo de compra

O processo de compra do consumidor deve ser objeto de entendimento tanto do varejista como do fornecedor. Porém, o comportamento do consumidor é extremamente complexo e influenciado por diversos fatores. Uma das tentativas de sistematizar este processo é por meio do modelo de cinco estágios (Figura 1-6) citado por Parente (2000).

Figura 1-6 Modelo dos 5 estágios do processo de compra

Fonte: Parente (2000)

Destaca-se, no modelo, a etapa 3, que deve ser muito bem acompanhada pelo varejista. Nela, os consumidores comparam e avaliam as diferentes alternativas, para decidir onde comprar. A análise não é feita somente entre produtos e marcas, mas também entre as lojas onde comprar. Dentro do processo de compra, os consumidores tipicamente identificam um grupo de lojas que eles elegem ao fazerem suas compras. Um dos objetivos do varejista é não somente fazer parte desse grupo, mas também se tornar a alternativa preferida do seu segmento-alvo de consumidores. Desta forma, o varejista deve analisar o conjunto de atributos usados pelos consumidores para fazer sua escolha. Apesar de este conjunto variar conforme o tipo de varejista, Parente (2000) lista os seguintes atributos (Tabela 1-8).

Tabela 1-8 Exemplo de atributos para a avaliação de varejista

6 P's do Mix Varejista	Exemplos de Atributos
P – Mix de Produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Variedade – amplitude e profundidade • Qualidade dos produtos • Exclusividade de estilos ou de <i>design</i>
P – aPresentação	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Layout</i> e departamentalização • Decoração e atmosfera • Comunicação visual e sinalização • Conforto
P – Preço	<ul style="list-style-type: none"> • Preço dos produtos • Benefício/ custos dos produtos • Prazo e forma de pagamento
P- Promoção	<ul style="list-style-type: none"> • Propaganda • Promoções no ponto de vendas • Programas de fidelização
P – Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez no atendimento • Interesse e cortesia no atendimento • Qualificação técnica no atendimento • Serviços oferecidos
P – Ponto e localização	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade • Facilidade de acesso • Complementaridade com outras lojas
Fonte: Parente (2000)	

Este processo de escolha é detalhado no fluxograma da Figura 1-7.

Figura 1-7 Fluxograma do processo de decisão de como consumidores selecionam lojas.

Fonte Sheth et al. Customer behavior: consumer behavior and beyond (1999).

1.7 Logística e supply-chain management

O sistema de distribuição do elo fornecedor-varejista é uma rede de serviço cuja principal missão é tornar os produtos convenientemente disponíveis. Estes podem ser mandados diretamente para uma central de armazenamento ou para um armazém regional, ou mesmo diretamente para a loja. E muitos intermediários podem influenciar as negociações na cadeia de suprimento.

Por isso, é importante o entendimento do conceito de sistema logístico e de como ele pode agregar valor ao produto oferecido pelo fornecedor.

Segundo Gummesson (1999) e Kotler (1998), o conceito de logística envolve o planejamento e o fluxo de produtos, desde a extração da matéria-prima, passando pela manufatura dos componentes e montagem, a entrega do produto na loja e sua chegada à casa do cliente final. A logística atravessa as fronteiras funcionais e hierárquicas. A idéia da logística está em sintonia com os esforços da organização ao longo dos processos ao invés de funções. Stern *et alii* (1996) complementam afirmando que os canais de distribuição devem ser vistos como uma rede orquestrada que cria valores para o usuário final, gerando utilidades de forma, posse, tempo e entrega.

Deste modo, a logística requer um entendimento holístico de uma operação de negócios com o intuito de fazer os processos mais eficazes. Assim, a manufatura e entrega são executadas de forma mais direta, rápida e no tempo certo, diminuindo os custos e o capital empregado. Pois, quanto mais lento for o processo logístico, mais tempo o capital fica parado e mais tempo demora até o recebimento do pagamento por parte do cliente, ou seja, os produtos devem ser distribuídos no exato tempo e na exata quantidade para um lugar específico para ser entregue de forma mais eficaz para o usuário final. Nesta nova visão, logística é também uma estratégia de marketing, uma decisão estratégica a respeito do escopo de suprimento oferecido: o fornecedor pode oferecer uma solução completa ou parcial, ou aliar-se a outras companhias que ofereçam elementos do sistema.

Na Figura 1-8 estão os componentes do sistema logístico.

Figura 1-8 Componentes do sistema logístico

Fonte: Lambert e Stock (1993)

Contudo, é freqüente o equívoco entre logística e distribuição física. Distribuição física é o processo utilizado para se levar bens aos consumidores, no menor custo total e no tempo desejado. Segundo Kotler (1998), ela é focada na administração de armazenamento e transporte.

Stern *et alii* (1996) complementam afirmando que esta rede de transporte ou armazenagem pode ligar uma empresa a consumidores individuais ou a outras empresas, que podem usar estes produtos em outro estágio de manufatura, conversão, ou geração de serviço, ou, ainda, servir de atacadista ou varejista na distribuição do produto para outro conjunto de fornecedores. Assim, o que é ciclo de distribuição

física, visto a partir do produtor, é visto como um ciclo de gerenciamento de materiais para o comprador.

Stern *et alii* (1996) ressaltam ainda que o processo de gerenciamento do transporte, armazenagem e estoque de uma distribuição física depende da natureza do gerenciamento de materiais do comprador. Assim, em uma distribuição física na qual a rede esteja sujeita à demanda estocástica, há necessidade de atenção na disponibilidade do produto. Algumas ferramentas utilizadas são o DRP (*Distribution Requirements Planning*), QR (*Quick Response*) e o ECR (*Efficient Consumer Response*).

Na Figura 1-9 estão colocados os elementos operacionais de um sistema de distribuição física que estão presentes no ciclo de planejamento da distribuição física e suas ramificações.

Figura 1-9 Elementos operacionais de um sistema de distribuição física

1.7.1 *Supply chain e a nova visão logística*

A visão de logística ora apresentada sofreu um grande impacto devido a mudanças no ambiente de negócios, que se tornou mais competitivo. Surgiu, então a necessidade do aprofundamento e desenvolvimento desta visão. Desta forma, a logística passou de um escopo intrafuncional para interfuncional ou mesmo interorganizacional. Este novo termo, que vem sendo usado apenas recentemente — *Supply Chain Management* —, enfatiza a interação entre logística, produção e marketing (Ballou *et alii*, 2000). É mais do que o termo usado tradicionalmente para descrever o gerenciamento de material e fluxo de serviço. Inclui-se a distribuição física, o gerenciamento de materiais, o planejamento da produção e a logística de distribuição. Ballou *et alii* (2000) completam afirmando que o *Supply Chain Management* mudou de uma visão intrafuncional para interfuncional ou mesmo interorganizacional. O processo de aprimoramento da logística ao longo das últimas quatro décadas é mostrado a seguir.

1.7.1.1 Evolução das visões logísticas

De acordo com o que foi realçado por Ballou *et alii* (2000), qualquer que seja o novo termo descrito para o campo do gerenciamento, existirá falta de consenso inicial sobre sua definição e consistência em sua aplicação. No caso do *Supply Chain Management*, alguns pesquisadores e profissionais vêem-no como uma extensão da logística, no qual o fluxo de produtos e serviços é sincronizado nas áreas funcionais de uma empresa (marketing, finanças, engenharia, sistemas de informações, e operações) como também entre fornecedores e clientes. Portanto, *Supply Chain Management* é um outro passo na expansão do escopo da logística, que moveu, da distribuição física — no qual o foco reside no fluxo de produtos entre a empresa e seus clientes, com ocasional interesse nos movimentos de suprimento — para a logística integrada, na qual a ênfase se encontra na integração entre os movimentos de entrada (suprimento) e saída (fornecimento) e para o *Supply Chain Management*. E esta é a forma adotada neste trabalho.

Mesmo com os condicionantes aqui expostos, é importante mostrar uma visão histórica da logística.

O primeiro estágio da logística foi definido em 1962 pelo *National Council of Physical Distribution Management* (NCPDM) da seguinte forma (Ballou *et alii*, 2000):

Um termo empregado na manufatura e comércio para descrever uma ampla faixa de atividades ocupadas com o movimento eficiente de produtos acabados do final da linha produção para o cliente, e em alguns casos inclui o movimento de matéria-prima, da fonte do fornecedor para o começo da linha de produção.

Em 1976, o NCPDM forneceu uma nova definição, chegando, assim, ao segundo estágio (Ballou *et alii*, 2000):

O gerenciamento da distribuição física é o termo que descreve a integração de duas ou mais atividades com o propósito de planejar, implementar e controlar a eficiência do fluxo de matéria-prima, fabricação e produto acabado, do ponto de origem ao ponto de consumo.

Assim como mostram as definições, enquanto no primeiro estágio a logística tinha como escopo básico o escoamento dos produtos acabados para os clientes, no segundo estágio a logística não só se preocupou com o fluxo do produto acabado mas também com a matéria-prima além do planejamento e controle das atividades. Contudo, elas têm em comum a preocupação com a eficiência¹ dos processos e a procura incessante pela redução dos custos.

Na nova visão de logística ou *supply chain*, todas as organizações são partes de uma ou mais cadeias de suprimento. Handfield e Nichols (1999) enfatizam o fato de que, até recentemente, as organizações focavam principalmente seus clientes diretos e as funções internas, e davam relativamente pouca ênfase a outras organizações dentro de suas redes.

¹ Geralmente, descreve a relação entre a quantidade de produtos e serviços produzidos e a quantidade de recursos usados para produzi-los. Eficiência não é expressa em termos de porcentagem. Sohm (1978), Scriven (1991).

De modo mais amplo, Ballou *et alii* (2000) definem *supply chain* como todas aquelas atividades associadas à transformação e fluxo de produtos e serviços, incluindo fluxo de informações e da fonte de matéria-prima até o usuário final. O gerenciamento se refere à integração de todas estas atividades, sejam elas internas ou externas à empresa.

Esta definição é ratificada por Cooper *et alii* (1997) ao declararem que o gerenciamento da cadeia envolve algum nível de coordenação de atividades e processos dentro e entre as organizações na cadeia de suprimento, que se estende além da logística.

Esta integração de atividades internas e/ ou externas à empresa só é possível devido à mudança de mentalidade, uma vez que, como Lancioni *et alii* (2000) ressaltam, durante as décadas de 1960, 1970 e 1980, a capacidade de as empresas alcançarem os objetivos determinados pela distribuição física era limitada, na medida em que a comunicação e os conhecimentos de *link* na cadeia de suprimento existentes não traziam todos os dados principais. Além disso, havia uma relutância por parte das empresas participantes da cadeia de suprimentos em dividir seus dados. Essa hesitação era devido a uma variedade de fatores, incluindo o risco percebido de se perder a vantagem da competitividade para outras empresas e de se dividir informações sensíveis.

Hoje, muitas dessas relutâncias estão desaparecendo. A mudança de atitude se deve a uma variedade de fatores, incluindo *just in time*, troca eletrônica de dados e programas de compartilhamento de dados no ponto de venda. Com isso, o gerenciamento logístico tradicional foi reformulado, com o conhecimento de que há mais a ganhar ao se trabalhar em parceria.

Desta maneira, as diferenças entre as abordagens tradicional e a de *supply chain management* são apresentadas na Tabela 1-9.

Tabela 1-9 Comparação entre as abordagens tradicionais e supply chain management

Elemento	Abordagem	
	Tradicional	Supply Chain
Gerenciamento de estoque	Esforços independentes	Redução conjunta no estoque do canal
Custo total	Minimizar custo da empresa	Eficiência de todo o custo do canal
Horizonte de tempo	Curto	Longo
Quantidade de informações compartilhadas e monitoradas	Limitada à necessidade da transação corrente	Conforme requerida para planejar e monitorar o processo
Coordenação entre os múltiplos níveis do canal	Contato único para a transação entre as partes do canal	Múltiplos contatos entre os níveis na firma e níveis de canais
Planejamento compartilhado	Baseada na transação	Contínua
Compatibilidade da filosofia da corporação	Não relevante	Compatível ao menos para as relações-chave
Tamanho da base de fornecedores	Grande, para aumentar a competição e diminuir riscos	Pequena, para aumentar a coordenação
Liderança no canal	Não necessária	Necessária para coordenar o foco
Divisão dos riscos e vantagens	Cada um arca com o próprio risco	Riscos e vantagens são divididas ao longo do tempo
Velocidade das operações fluxo das informações e estoque	Orientado para armazém (estoque seguro), com barreiras interrompendo o fluxo	Orientado para centro de distribuição (velocidade do estoque), com intercomunicação no fluxo, <i>JIT (Just In Time)</i> , e respostas rápidas (<i>QR – Quick Response</i>) através do canal

Fonte: Fonte Cooper, e Ellram (1993).

1.7.1.2 A nova estrutura da logística

De acordo com o que foi visto anteriormente, as novas atribuições e funções da logística abrangem áreas internas e externas à empresa. Desta forma, Ballou *et alii* (2000) relacionam três dimensões do *Supply Chain Management*. São elas: (1) coordenação intrafuncional (administração das atividades e processos dentro das funções logísticas de uma empresa); (2) coordenação de atividades interfuncionais, tais como entre logística e finanças, logística e produção, e logística e marketing, à medida que as atividades vão interagindo entre as áreas funcionais da empresa; e (3) coordenação interorganizacional das atividades da cadeia de suprimento, que acontecem entre empresas legalmente separadas, tal como uma empresa e seu fornecedor. Estas dimensões são melhor tratadas a seguir.

Coordenação intrafuncional: o balanceamento dos custos logísticos tem sido uma das principais preocupações do gerenciador logístico. Smykay *et alii* (1961) já colocavam em evidência esta preocupação no início da década de 1960. Ballou *et alii* (2000) consideram que esta área tem tido um grande sucesso nas reduções de custo e, como estão geralmente sob controle de um único gerente, o balanceamento dos custos são prontamente avaliados e otimizados.

Coordenação interfuncional: Ballou *et alii* (2000) chamam a atenção para o fato de que o gerenciamento logístico envolve outras áreas da empresa, tais como marketing, finanças e produção. Com isso, a alteração de uma atividade logística pode afetar positiva ou negativamente os custos ou propósitos de outras áreas. O que se deve, então, é alcançar o benefício da empresa como um todo, balanceando os efeitos das mudanças da área logística com as outras áreas funcionais.

Coordenação interorganizacional: a coordenação do fluxo de produtos que se espalham por múltiplas empresas é a arena na qual novas oportunidades para melhoria de custos podem ser encontradas. O enfoque em todo o sistema identifica as oportunidades para redução de custos em toda a cadeia de suprimento, as quais não poderiam ser realizadas em cada membro do canal agindo independentemente, otimizando suas estruturas de custos. Ballou *et alii* (2000) ressaltam ainda que, para a

coalizão permanecer intacta, as vantagens da cooperação devem ser redistribuídas — o que requer três atitudes:

1. Um novo tipo de métrica, além dos procedimentos de contabilidade normal, que capturem dados interorganizacionais e os expressem em termos que facilitem as análises de benefícios;
2. Um mecanismo de compartilhamento de informações que transfiram as informações sobre os benefícios de cooperação entre os membros do canal; e
3. Um método de alocação para redistribuir as vantagens da cooperação de modo que todas as partes tenham um benefício justo.

1.7.2 Novas tecnologias para o desenvolvimento de estratégias logísticas

Três novas tecnologias têm sido de fundamental importância nas operações logísticas e no desenvolvimento de novas estratégias logísticas. São elas a internet, o *ECR* e o CRM.

O uso de *CRM* (*Customer Relationship Management*) para o melhor conhecimento do cliente por parte do fornecedor é um fenômeno recente. A literatura disponível sobre o assunto é basicamente composta por descrições de projeto de empresas, ou seja, de como elas usam esta tecnologia. O propósito do *CRM* é obter informações do consumidor com uso de *software* apropriado em *call centers*, *websites* da empresa, eventos, encontros pessoais com o vendedor, entre outras fontes, e depositar estas informações em um banco de dados acessível por todas as pessoas que mantêm contato com os clientes (Mandell, 2000). Assim, com o melhor conhecimento do cliente, a empresa pode entender melhor as necessidades deste cliente e antecipar seus desejos (Butter, 2000).

Já o *ECR* (*Efficient Consumer Response*) foi lançado nos Estados Unidos em 1994 com o intuito de tornar mais ágil a reposição de mercadorias nas lojas, removendo custos desnecessários na cadeia de suprimento.

Um estudo publicado na *Business Intelligence* (2000) revela que o uso do *ECR* permite que o varejista compartilhe dados de *EPOS (Electronic Point of Sale)* com seus fornecedores, informando o nível de estoque. Isso permite ao fornecedor antecipar o nível de demanda em uma base diária e, rapidamente, ajustar a programação da produção para reagir a flutuações na demanda na loja que não foram previstas. Assim, reduz-se o nível de estoque necessário, evitando, também, falta de produtos. Este sistema pode ser usado via *WEB* através de acessos criptografados.

Na aplicação *business-to-business*, o grande potencial da internet está na velocidade de comunicação entre os clientes e seus fornecedores, melhorando o nível de serviço e reduzindo custos logísticos. Na área de *Supply Chain Management (SCM)* o uso da internet é relativamente recente. Suas principais aplicações são nas áreas de aquisição, programação do transporte, rastreamento de veículo, e *customer service*. Existem pouquíssimos estudos a respeito do uso da internet no *SCM*.

Porém, o crescimento da internet tem trazido à cadeia de suprimentos muitas e significantes oportunidades para a redução de custos e a melhoria dos serviços. Lancioni *et alii* (2000) citam entre estas oportunidades:

- Catálogos online pelo qual os clientes podem achar, selecionar, e pedir itens diretamente do fornecedor sem qualquer contato humano;
- Capacidade de rastrear carregamentos, mesmo que estes usem uma grande variedade de modais incluindo caminhão, trem e transporte aéreo;
- Capacidade de contato com compradores e vendedores com relação a problemas de serviço ao cliente, tais como demora na entrega, falta de produtos, alteração na programação de entregas, entre outros;
- Capacidade de programar entregas externas (fora do país) de centros públicos ou privados de distribuição em base de 24 horas;
- Capacidade de prover 7 dias/ 24 horas de serviço ao cliente ao redor do mundo;

- Capacidade de receber pedidos de clientes internacionais;
- Capacidade de checar a situação do pedido colocado pelo vendedor;
- Capacidade de notificar os vendedores de mudanças na configuração nos produtos;
- Capacidade de pagar notas eletronicamente e checar pendências de débitos;
- Capacidade de rastrear equipamentos incluindo carros e caminhões, entre outros; e
- Capacidade de programar entregas e coletas.

Para Lancioni *et alii* (2000), o impacto da internet nas diversas áreas logísticas pode ser definido da seguinte forma:

Compra: o uso da internet no gerenciamento de compras na cadeia de suprimentos tem se desenvolvido rapidamente nos últimos 10 anos. Pesquisa feita pelos autores demonstra que a internet é utilizada em uma variedade de aplicações de aquisições, incluindo comunicação com o vendedor, checagem de preço, e compras via catálogo eletrônico. O uso desta tecnologia tem reduzido os custos de manuseio e de retorno de produtos avariados por meio da melhoria do rastreamento dos itens. Os aspectos financeiros do retorno de produtos também podem ser tratados de maneira mais eficiente, incluindo a notificação de quando os créditos são feitos pelo vendedor;

Gerenciamento de estoque: o estoque é um dos aspectos de maior custo dentro da cadeia de suprimento. O uso mais popular da internet nesta área está na comunicação entre cliente e fornecedor a respeito da situação do estoque. A internet também capacita a empresa a adotar o *EDI (Electronic Data Interchange)* mais rapidamente. Antes da internet, cada membro da cadeia tinha de investir pesadamente em equipamento, software e treinamento antes do sistema de *EDI* se tornar operacional. Sistema similar aconteceu com o *JIT*. Mas, desde a introdução da internet, o tempo de implantação tanto do *JIT* como

do *EDI* reduziram-se à metade. A internet também beneficiou dramaticamente a capacidade das empresas em serem pró-ativas no gerenciamento dos sistemas de estoque, notificando os clientes de atraso de entregas de pedidos. O benefício geral do uso desta tecnologia é a redução do nível de estoque pelas empresas, reduzindo o custo geral sem que se deixe de prover um alto nível de serviço;

Transporte: o uso mais popular da internet na cadeia de suprimento (no mercado dos Estados Unidos) está no transporte. O transporte é tipicamente o segundo maior componente de custo na cadeia de suprimentos. Seu uso está no monitoramento de entregas;

Processamento do pedido: no processamento dos pedidos é que se encontra o segundo maior uso da internet, segundo os autores. Nesta área, seu uso mais freqüente está na colocação e no estado do pedido. Entre outras vantagens, há a redução de custos e do ciclo do pedido devido à velocidade de processamento do pedido. Outra vantagem está na redução de erros dos pedidos;

Serviço ao cliente: o uso desta tecnologia permite que o cliente tenha acesso ao departamento de serviços da empresa 24 por dia, permitindo ao cliente notificar problemas que surjam imediatamente. Como efeito, tem-se a redução dos tempos de respostas e resolução dos problemas do cliente. Também, através de uma comunicação de duas vias, ocorre a sedimentação e a melhoria do relacionamento entre empresa e cliente;

Programação da produção: a programação da produção tem sido o aspecto mais difícil do *SCM*. As razões incluem: (1) baixo nível de exatidão nas previsões de venda; (2) falta de informações sobre matérias-primas dos fornecedores; e (3) escassez geral de informações relativas a flutuações no estoque do fornecedor e na demanda do cliente. A internet tem permitido a empresas norte-americanas minimizar a dificuldade na programação de suas produções através da melhoria da comunicação entre fornecedores, empresas e clientes.

1.7.3 Agilidade na cadeia de suprimentos

Dentre as oportunidades proporcionadas pelas novas tecnologias, umas das mais significativas é a agilidade proporcionada. Ela é a chave para a sobrevivência em um mercado no qual forças competitivas criam um ambiente de incerteza, em particular pela criação de uma cadeia de suprimentos responsiva.

“Agilidade” é a capacidade de negócios que incorpora a estrutura organizacional, os sistemas de informações e os processos logísticos. A característica-chave de uma organização ágil é a flexibilidade. Assim, se anteriormente a origem da agilidade como um conceito de negócios repousava na flexibilidade do sistema de manufatura — pois, inicialmente, pensava-se que a rota para uma flexibilidade na manufatura estava na automação, que permite rápidas mudanças (redução de tempos de *set-up*) e, assim, o mix de produtos tinha uma resposta rápida —, agora esta idéia de manufatura flexível foi estendida para um conceito amplo de negócios, de forma que tenha surgido o conceito de agilidade como uma orientação organizacional.

Christopher (2000) ressalta que não se deve confundir “agilidade” com o termo inglês *lean*, que significa “fazer mais com menos”. Este termo é geralmente empregado em conexão com “produzir sem gordura”, o que implica zero de estoque e a abordagem *just in time*.

O autor sugere três dimensões críticas: variedade, variabilidade (ou previsibilidade) e volume como determinantes da abordagem a ser utilizada (agilidade ou *lean* - Figura 1-10). A agilidade é necessária em ambientes menos previsíveis, onde a demanda é volátil e o requerimento por variedade é alto. O *lean*, no entanto, trabalha melhor em altos volumes, baixa variedade e em ambientes previsíveis.

Figura 1-10 Agilidade ou *Lean*

Fonte: Christopher (2000)

Para ser realmente ágil, uma cadeia de suprimento deve possuir uma série de características que as distingue (Figura 1-11). Para Christopher (2000), a cadeia de suprimento ágil é *sensível ao mercado*. Isto significa que a cadeia de suprimento é capaz de responder prontamente à real demanda. Muitas organizações são dirigidas por previsão ao invés de serem dirigidas pela demanda. Em outras palavras, pela falta de dados reais da necessidade do cliente, as empresas são obrigadas a fazer previsões tendo como base vendas passadas e a converter estas previsões em estoque. Isto é particularmente problemático na indústria de refrigerados lácteos, pois seus produtos têm uma validade máxima média de 40 dias.

Com o uso de novas tecnologias (como, por exemplo, a *ECR* e a internet), as empresas podem adotar uma nova postura. Para Christopher (2000), o uso da tecnologia para o compartilhamento de dados entre fornecedores e clientes está, de fato, criando uma cadeia de suprimento *virtual*. Neste caso, a cadeia de suprimento é baseada em informação e não em estoque.

Figura 1-11 A agilidade na cadeia suprimento

Fonte: Christopher (2000)

Sistemas logísticos convencionais são baseados no paradigma que procura identificar a quantidade ótima de estoque e sua localização espacial. Mas o que se verifica agora é que, com a maior visibilidade da demanda pelo compartilhamento de informações (através da internet, por exemplo), esta postura tende a mudar. Deste modo, informações compartilhadas entre parceiros da cadeia de suprimento podem ser completamente alavancadas por um *processo de integração*. “Processo de integração” significa trabalho colaborativo entre fornecedores e compradores, seja no desenvolvimento de produtos, ou no compartilhamento de sistemas e informações e, com as empresas se concentrando em sua competência de negócios, este tipo de cooperação tem se tornado prevaiente.

O autor completa o quarto ingrediente da *agilidade* na cadeia de suprimentos com a *rede*. A idéia é de todos os parceiros estarem ligados por uma rede. Christopher (2000) ratifica o que foi descrito por Kotler (1998) no início deste trabalho, segundo a qual a concorrência se dá entre rede de empresas.

1.8 Percepção que o consumidor tem de preço, qualidade e valor

Apesar das percepções dos consumidores com relação a preço, qualidade e valor serem consideradas determinantes no comportamento de compra e escolha do produto (Bishop 1984; Doyle 1984; Jacob and Olson 1985, Sawyer e Dickson 1984, Schlechter 1984) as pesquisas sobre estes conceitos e suas ligações têm oferecido pouco (Zeithaml, 1988). Zeithaml (1988) ressalta, ainda, que alguns dos problemas encontrados nas pesquisas podem ser citados como definição e conceptualização inadequadas (Monroe e Krishnan 1985; Zeithaml 1983), procedimentos inconsistentes de medidas (Monroe e Krishnan 1985) e problemas metodológicos (Bowbrick 1982, Oslon 1977, Peterson e Wilson 1985). O grande problema, então, é o significado do conceito. Há uma imprecisão na conceptualização dos adjetivos “Qualidade” e “Valor” (Crosby 1979).

1.8.1 Conceito de qualidade percebida e satisfação

A qualidade pode ser definida, de uma maneira mais ampla, como superioridade ou excelência. Por extensão, a qualidade percebida pode ser definida como julgamento da excelência ou da superioridade de um produto pelo consumidor. Segundo Zeithaml (1988), a qualidade percebida (1) é diferente da qualidade objetiva ou real; (2) tem um alto grau de abstração ao invés de um específico atributo de um produto; (3) tem uma avaliação global; e (4) o julgamento usualmente é feito dentro de um conjunto estabelecido pelo consumidor.

Para Dutka (1995), a percepção da satisfação difere consideravelmente de acordo com a posição hierárquica e funcional da pessoa. Proprietários e executivos, por exemplo, tendem a propiciar a empresas uma taxa menor de satisfação; secretárias e assistentes administrativos estão no outro extremo. Portanto, o conhecimento do nível hierárquico e da função do comprador é crítico para a análise e a interpretação de pesquisas e para o desenvolvimento de estratégias de melhorias.

Outro fator a ser considerado (Zeithaml *et alii*, 1990) é que os princípios e processos de avaliação de qualidade de bens tangíveis são inadequados para o entendimento da

qualidade no serviço. Isto decorre de três diferenças básicas entre produto e serviço em sua produção, consumo e avaliação:

1. Serviços são basicamente intangíveis. Eles não podem ser testados, medidos e verificados antes da venda para se avaliar sua qualidade. O que é vendido é a performance, e os critérios usados pelos consumidores para avaliá-lo podem ser complexos e difíceis de capturar precisamente;
2. Serviços, principalmente aqueles com uso intensivo de mão-de-obra, são de difícil padronização; e
3. A produção e o consumo são inseparáveis. A qualidade nos serviços geralmente ocorre durante a entrega do serviço, usualmente em uma interação entre o consumidor e o fornecedor.

Na Figura 1-12 é apresentado um modelo de qualidade de serviço.

Figura 1-12 Modelo conceptual de qualidade no serviço

Fonte: Zeithaml et alii (1990)

Zeithaml *et alii* (1990) descrevem os *Gaps* ou diferenças nas especificações da qualidade da seguinte forma:

- *Gap 1*: quando o responsável pelas prioridades não compreende completamente as expectativas do cliente, o que acarreta até mesmo a má alocação de recursos e causa uma percepção equivocada do serviço;
- *Gap 2*: tradução do entendimento das expectativas do cliente nas especificações de qualidade;
- *Gap 3*: a diferença entre a especificação padrão que o serviço deve ter e o que é entregue;
- *Gap 4*: a diferença entre o serviço entregue e a comunicação externa do vendedor; e
- *Gap 5*: representa a discrepância potencial entre a expectativa e o serviço percebido a partir do ponto de vista do consumidor. Os fatores determinantes para o serviço esperado pelo consumidor incluem a comunicação boca-a-boca, necessidades pessoais, experiências passadas e a comunicação externa proveniente do fornecedor. Os quatros *Gaps* listados anteriormente também contribuem para o *Gap 5*.

A Tabela 1-10 mostra os principais fatores responsáveis por estes problemas, segundo Zeithaml *et alii* (1990).

Tabela 1-10 Principais fatores que contribuem para as diferentes percepções .

Problema	Fatores responsáveis
<i>Gap 1</i>	1) Orientação de pesquisa de mercado falha <ul style="list-style-type: none"> • Pesquisas de mercado insuficientes • Conclusões erradas nas pesquisas • Falta de interação entre gerentes e clientes 2) Comunicação inadequada 3) Muitos níveis gerenciais
<i>Gap 2</i>	1) Comitê gerencial de qualidade de serviço inadequado 2) Percepção de infalibilidade 3) Padronização de tarefas inadequadas 4) Falta de um conjunto de objetivos
<i>Gap 3</i>	1) Regras ambíguas 2) Conflito de regras 3) Empregados pouco adequados 4) Tecnologia inadequada 5) Sistema de controle não apropriado 6) Falta de controle 7) Falta de conjunto de equipe
<i>Gap 4</i>	1) Comunicação horizontal inadequada <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação inadequada entre operação e vendedor • Comunicação inadequada entre os recursos humanos, operações e marketing • Diferentes políticas e procedimentos entre filiais e departamentos 2) Propensão a prometer em demasia
Fonte: Zeithaml et alii (1990)	

1.8.1.1 Qualidade objetiva versus qualidade percebida

“Qualidade objetiva” é o termo usado na literatura (Hjorth-Anderson 1984; Monroe e Krishnan, 1985) para descrever técnica superior ou excelência de um produto (Zeithaml, 1988). Zeithaml (1988) completa, dizendo que o termo “qualidade objetiva” se refere a uma superioridade que pode ser medida e verificável por algum padrão (ou padrões) ideal pré-determinável. Mas há algumas controvérsias sobre o uso desta medida no campo metodológico, tanto na seleção dos atributos e pesos como na seleção do padrão ou padrões ideais. Outros, como Maynes (1976 *apud* Zeithaml 1988), declaram que qualidade objetiva não existe; todas as avaliações de qualidade são subjetivas.

Existem outros termos que, apesar de estarem relativamente próximos de “qualidade objetiva”, não têm o mesmo significado com relação ao conceito que descreva um produto tecnicamente superior. Garvin (1983, *apud* Zeithaml 1988), por exemplo, discutiu qualidade baseada no produto e qualidade baseada na manufatura. A primeira se refere à quantidade de atributos específicos ou ingredientes de um produto. No entanto, qualidade baseada na manufatura envolve conformidade das especificações de manufatura ou padrões de serviço. Na filosofia japonesa, porém, qualidade significa “zero defeito”, entre outras definições.

Outra forma de definir qualidade é a que usa o modelo de julgamento do consumidor sobre a superioridade ou excelência de um produto. É nesta linha de abordagem que se encontra a dada por Garvin (1983, *apud* Zeithaml 1988) e que difere da abordagem baseada no produto ou no processo de manufatura. Qualidade percebida é também diferente da qualidade objetiva, pois nesta não há discussão: a qualidade é percebida por todos.

Esta abordagem baseada no cliente leva em conta o fator no qual o cliente retém as informações sobre os produtos em vários níveis de abstração. O nível mais simples é o de atributo do produto; o nível mais complexo é o valor ou pagamento do produto pelo consumidor. Young e Feigen (1975, *apud* Zeithaml 1988) ilustram esta cadeia da seguinte forma:

Produto $\Rightarrow$ Benefícios Funcionais $\Rightarrow$ Benefícios Práticos $\Rightarrow$ <i>Emotional Payoff</i>

Diversos autores conceptualizaram como as informações são organizadas pelos consumidores em seus vários níveis de abstração. Na Tabela 1-11 podem-se observar estas diversas formas.

Tabela 1-11: Relação qualidade e valor em suas diversas conceptualizações

	Nível de Atributo	Nível de Qualidade	Nível de Valor	Nível de Valor Pessoal
Young e Feigin (1975)	Benefícios funcionais	Benefícios práticos	Pagamento emocional	
Rokeach (1973) Howard (1977)	Atributos de produto	Critérios de escolha	Valores instrumentais	Valores terminais
Myers e Shocker (1981)	Características físicas	Características pseudofísicas	Resultados	Referência do usuário
Geistfel, Sproles e Badenhop (1977)	Atributos concretos, unidimensionais e mensuráveis	Parcela abstrata, multidimensional mas mensurável	Abstração multidimensional, e dificuldade para medir atributos	
Cohen (1979)	Definição de atributos	Atributos instrumental	Estado de valor	
Gutman e Reynolds (1979)	Atributos	Conseqüências	Valores	
Osmon e Reynolds (1983)	Atributos concretos	Atributos abstratos	Conseqüências funcionais, conseqüências psicológicas e valores instrumentais	Valores terminais
Fonte: Zeithaml (1988)				

Olshavsky (1985, *apud* Zeithaml 1988) propõe uma nova visão de qualidade, que seria uma forma de avaliação geral. Holbrook e Corfman (1985, *apud* Zeithaml 1988) seguem a mesma linha de raciocínio, sugerindo que qualidade é um julgamento de valor relativamente global. Lutz (1986, *apud* Zeithaml 1988) propõe duas formas de qualidade: “qualidade efetiva” e “qualidade cognitiva”. A qualidade efetiva é vista como a qualidade percebida como uma avaliação global segundo Olshavsky, Holbrook e Corfman (Zeithaml, 1988). Qualidade cognitiva refere-se a uma determinação inferencial de qualidade (Lutz 1986, *apud* Zeithaml 1988). Segundo a visão de Lutz, quanto maior a proporção de atributos que possam ser determinados antes da compra, relativamente àqueles que possam ser determinados somente durante o consumo (atributos de experiências), maior é a probabilidade de que a qualidade tenha um alto nível de julgamento cognitivo. Contrariamente, com o aumento da proporção de atributos de experiências, a qualidade tende a ser um julgamento efetivo. Lutz conclui, afirmando que a qualidade efetiva é relativamente mais provável para serviços e produtos não-duráveis (onde o atributo de experiência

domina), enquanto a qualidade cognitiva é mais comum para produtos industriais e para bens duráveis (nos quais atributos de procura dominam).

Como pode ser visto, não há convergência de conceitos, pois eles se baseiam em percepção. Ainda que as medidas especificadas possam ser efetivas, elas são um conjunto baseado na percepção do que o administrador acredita ser importante — o que pode ser bem diferente da visão do cliente.

1.8.1.2 Diferenças entre qualidade percebida e satisfação

Satisfação e qualidade percebida podem ser confundidas, e muitos se perguntam qual é a diferença entre elas. Zifko-Baliga (1999) responde a esta questão mediante três perspectivas:

- Definição
- Indústria
- Pesquisa

1.8.1.2.1 *Definição*

Segundo Zifko-Baliga (1999), os dois conceitos — satisfação e qualidade percebida — não são o mesmo, apesar de suas similaridades, que vêm do fato de que em ambos comparam-se expectativas com eventos que realmente aconteceram. O autor, assim, interpreta cada um dos conceitos:

Satisfação: é baseada em prognósticos de expectativas. Satisfação mede a percepção do que realmente aconteceu com um determinado serviço ou produto, comparada com a expectativa do cliente do que *aconteceria* nesta situação. Uma medida de satisfação é a comparação de uma percepção de um evento com o prognóstico das expectativas; e

Qualidade Percebida: é baseada nas *expectativas ideais*. Qualidade percebida mede a percepção do que realmente aconteceu com um determinado produto ou serviço, comparada com que *deveria acontecer* naquela dada situação, do ponto de vista do cliente. A medida da qualidade percebida é uma comparação da percepção de um evento com o ideal esperado. Assim, a qualidade percebida é uma medida do quão perto o produto ou nível de serviço oferecido está do ideal, ou seja, do que deveria ser oferecido. Em outras palavras, as expectativas de um cliente para uma compra em particular podem estar certas, mas a qualidade da compra pode estar abaixo do que ele poderia considerar como a ideal.

1.8.1.2.2 Indústria

É importante para um bom gerenciamento saber como estes dois conceitos se encaixam na estrutura da empresa, além de identificar o tipo de indústria (Zifko-Baliga, 1999). É crucial, também, saber qual dos dois conceitos, qualidade percebida ou satisfação, se deve monitorar, e isso depende basicamente de dois fatores:

- Onde a organização se encaixa na matriz Perspectiva / Indústria; e
- Se o consumidor usa tipicamente mais os prognósticos de expectativas ou as expectativas ideais quando mede o serviço ou produto recebido.

1.8.1.2.3 Percepções e expectativas dos clientes

Por fim, Zifko-Baliga (1999) chama a atenção para a fase de obtenção de dados. A questão fundamental é o que se está realmente medindo, satisfação ou qualidade percebida. O que pode muitas vezes acontecer é que ao se querer medir a variável “qualidade percebida” acabe-se medindo a “satisfação”, e vice-versa.

Por esta razão, Zifko-Baliga (1999) declara que o pesquisador deve ter os seguintes cuidados ao elaborar um questionário:

- Decidir o que vai medir: satisfação ou qualidade percebida;
- Entender as diferenças entre estes dois conceitos;
- Decidir como os critérios usados nas questões devem ser determinados. Ocorre que, em muitos casos, o pesquisador ou administrador sente que pode construir o questionário sem os *inputs* dos clientes, o que pode levar a ocorrência de uma pesquisa tendenciosa;
- Determinar qual conjunto de dimensões será usado como estrutura para o questionário; e
- Rever a escala que será usada no questionário, e ter certeza que ela representa o constructo a ser medido. Por exemplo, a escala “Muito Satisfeito”, “Muito Insatisfeito”, é apropriada para medir a satisfação, mas não representa o constructo de qualidade percebida.

1.8.1.3 Conjunto evocado pelos consumidores para fazer o julgamento de qualidade

A avaliação de qualidade usualmente é feita em um contexto de comparação. Segundo Maynes (1976, apud Zeithaml 1988), as avaliações de qualidade são feitas dentro de um conjunto de produtos que serve para o mesmo propósito geral dentro de um limite de gastos. Deve-se notar que o conjunto específico de produtos usados para comparação depende da determinação de produtos competitivos pelo consumidor e não pela empresa.

1.8.1.3.1 Atributos usados como sinal para inferir qualidade

Segundo Holbrook e Corfman (1985, *apud* Zeithaml 1988), as primeiras definições usadas de “qualidade” se referiam a características ou propriedades explícitas de um objeto como percebido por uma pessoa. Olshavsky (1985, *apud* Zeithaml 1988) cita exemplos de categorias de produtos na qual uma dada relação é altamente associada com qualidade: o tamanho de uma televisão relacionado à qualidade e o silêncio de um carro também relacionado à qualidade.

Os atributos que se relacionam com qualidade têm sido diferenciados em sinais intrínsecos e extrínsecos (Olson 1977; Olson e Jacob 1972). Sinais intrínsecos envolvem a composição física do produto, a qual não pode ser mudada sem alterar a natureza do próprio produto (Olson 1977; Olson e Jacob 1972). Já atributos extrínsecos são relacionados ao produto mas não fazem parte de sua natureza física. Eles são, por definição, não pertencentes ao produto, como preço ou nome. Assim, alguns sinais, tal como embalagem, são difíceis de classificar entre intrínseco e extrínseco (Zeithaml 1988).

1.8.1.3.2 Atributos intrínsecos e as dimensões de qualidade

Mesmo dentro de uma categoria de produto, atributos específicos podem prover diferentes sinais de qualidade. Por exemplo, a presença de sumo em suco de laranja é sinal de qualidade; mas no de maçã, isso não ocorre (Zeithaml, 1988).

Garvin (1987, *apud* Zeithaml 1988) propôs que a qualidade de um produto pode ser entendida em oito dimensões: performance, características, confiança, conformidade, durabilidade, utilidade, estética, e qualidade percebida (por exemplo, a imagem). Dimensões abstratas, que capturam os diversos atributos específicos, foram discutidas, segundo Zeithaml (1988), por Johnson (1983) e Anchorl, Reve e Stern (1983). Para o autor, há a comparação de dois produtos que não são alternativos e que não podem ser comparados diretamente, tais como uma viagem ou um carro novo. Johnson coloca que o consumidor expressa os atributos na memória em um

nível abstrato (usando valores de divertimento como uma dimensão na qual compara o carro e a viagem de férias, por exemplo). Similarmente, Anchorl, Reve e Stern propõem que o conjunto de variáveis específicas que afetam a empresa pode ser resgatado na dimensão abstrata (Zeithaml, 1988).

Olson (1978, apud Zeithaml 1988) defende que os consumidores podem usar sinais de informações para desenvolverem suas crenças sobre um produto e que sua escolha e avaliação podem estar diretamente relacionadas a estas crenças. De acordo com Olson, estas crenças podem ser de dois tipos: descritiva, que envolve a declaração da informação original em termos mais abstratos (por exemplo, acelerar de 0 a 100 km/h em 6 segundos gera uma crença de alta performance) e inferencial, que envolve a inferência de informação perdida no ambiente (por exemplo, acelerar de 0 a 100 km/h em 6 segundos gera uma crença de “provável controle, também”).

1.8.1.3.3 Sinais extrínsecos como indicadores de qualidade

Atributos extrínsecos (como preço e marca, por exemplo) não são específicos do produto e podem servir de indicador geral de qualidade sobre todos tipos de produto. Os três principais são preço, marca e nível de propaganda. Pode-se citar também garantia de produto ou selo de aprovação como outros sinais extrínsecos. Para Zeithaml (1988), o preço é o sinal extrínseco que recebe mais atenção dos pesquisadores, aparecendo como uma função de troca com qualidade, quando o consumidor adquire uma informação inadequada sobre os atributos intrínsecos de um dado produto; mas, quando combinado com outros sinais (usualmente intrínsecos), a evidência é menos convincente. A marca pode, porém, servir de sinal de qualidade, ao prover o consumidor com um pacote de informações sobre o produto (Jacoby *et alii* 1978; Jacoby, Szybillo, e Busato-Schach 1977, *apud* Zeithaml 1988). O autor cita, ainda, Gardner (1970, 1971), que encontrou um grande efeito na percepção da qualidade devido à marca. Quanto ao nível de propaganda, a argumentação básica é a de que, para produtos cujos atributos são determinados largamente durante o uso, há uma relação positiva entre qualidade e nível de propaganda, Nelson (1970, 1974), Milgrom e Roberts (1986), Schmalensee (1978). Kirmani e Wright (1987)

encontraram um suporte empírico entre o nível de gasto em propaganda e inferência em qualidade (Zeithaml, 1988).

1.8.1.3.4 Momentos em que o consumidor depende mais de atributos intrínsecos

Segundo Zeithaml (1988), o consumidor depende mais de atributos intrínsecos do que de extrínsecos:

- no ponto de consumo;
- em situações pré-compra, quando atributos intrínsecos são os atributos procurados (mais que os atributos de experiência); e
- quando os atributos intrínsecos têm um alto grau de previsão.

Saber que tipo de sinal — intrínseco ou extrínseco — é mais importante é fundamental para a empresa decidir quando investir os recursos na melhoria do produto (sinais intrínsecos) — o que geralmente ocorre no ponto de consumo, ou em marketing (extrínseco) — o que geralmente ocorre no ponto de compra.

Há uma divergência entre qual sinal (intrínseco ou extrínseco) é o mais importante. Zeithaml (1988) cita Darden e Schwinghammer (1985), Etgar e Malhotra (1978), Olson e Jacoby (1972), Rigaux-Bricmont (1982) e Szybillo e Jacoby (1974), que julgam que os sinais intrínsecos são mais importantes no julgamento da qualidade, enquanto Sawwer *et alii* (1979) mantêm uma posição oposta.

1.8.1.3.5 Momentos em que o consumidor depende mais de atributos extrínsecos

No entanto, os atributos extrínsecos são mais importantes (Zeithaml, 1988) nas seguintes situações:

- Na compra inicial, quando sinais intrínsecos não estão disponíveis (por exemplo, para serviços);

- Quando as avaliações de sinais intrínsecos requerem mais esforço e tempo que o consumidor percebe como válidos; e
- Quando a qualidade é difícil de ser avaliada (experiência e credenciais do produto).

Desta forma, Zeithaml (1988) esclarece que os sinais extrínsecos são indicados para serem usados como indicadores de qualidade quando o consumidor está operando sem informações adequadas sobre os atributos intrínsecos do produto, e isso ocorre quando se tem pouca experiência no uso produto; quando se tem pouco tempo ou interesse de avaliar sua características intrínsecas; ou quando não se pode avaliar os atributos intrínsecos. Por isso, no momento da compra, o consumidor não poderá avaliar atributos intrínsecos do produto, a não ser que lhe seja oferecida uma amostra.

1.8.2 Conceito de preço percebido

Uma definição congruente entre muitos autores é a de que preço é o que é dado ou sacrificado para se obter um produto (Zeithaml, 1988).

O autor cita Jacob e Olson (1977), que distinguem entre preço objetivo (ou seja, o preço efetivo do produto) e preço percebido (isto é, o preço codificado pelo consumidor), podendo configurá-lo somente como preço “alto” ou “baixo”.

Sendo assim, os consumidores nem sempre lembram o preço efetivo de um produto. Ao invés disto, eles codificam o produto do modo que este seja significativo para eles. O nível de atenção, de consciência e de conhecimento dos preços parece ser consideravelmente mais baixo que o necessário para os consumidores terem uma referência acurada de preços de muitos produtos (Dickson e Sawyer, 1985; Zeithaml 1982). Este conhecimento difere de acordo com o grupo, sendo maior quando se tratam de mulheres, casados, idosos e pessoas que não trabalham fora de casa (Zeithaml e Berry 1987). A atenção aos preços é maior para produtos de maior valor, para bens duráveis e para serviços, do que para produtos de baixo preço.

1.8.2.1 A relação preço-qualidade

A despeito de se julgar que haja uma relação positiva entre preço e qualidade, há uma divergência de opiniões entre os pesquisadores.

Para Lambert (1972), o preço é um sinal confiável de qualidade na ótica de alguns consumidores. Oslon (1977) baseia-se na suposição de que haja esta relação de preço-qualidade. Mas, para Zeithaml (1988), esta relação não está suficientemente clara nesses estudos.

Monroe e Krishan (1985) concluíram que há uma relação positiva entre preço e qualidade percebida, a despeito das conclusões e da inconsistência estatística das pesquisas anteriores.

Zeithaml (1988) cita muitos outros autores que discordam desta posição. Em muitos estudos (Friedman, 1967; Swan 1974), a associação geral entre preço e qualidade percebida é baixa; Peterson (1970) e Peterson e Jolibert (1976) mostram que a relação não é linear; Shapiro (1973) diz haver alta variabilidade de opinião entre indivíduos; Gardner (1971) considera que existe uma variabilidade entre os produtos julgados, ou seja, há uma baixa importância do preço como indicador de qualidade quando outras informações estiverem disponíveis, tais como marca ou imagem da loja.

Hjorth-Anderson (1984) mostra que há uma correlação, ainda que fraca, entre preço e qualidade objetiva (ao invés da percebida). Mas tanto Peterson e Wilson (1985) quanto Olshavsky (1985) argumentam que somente alguns indivíduos acreditam muito no preço como sinal de qualidade.

Para Zeithaml (1988), o uso de preço como indicador de qualidade depende de:

- Disponibilidade de outros indicadores de qualidade;
- Variação de preço dentro de uma classe de produtos;
- Variação da qualidade de produto dentro de uma categoria de produto;

- Nível de conhecimento de preço pelo consumidor; e
- Capacidade do consumidor para detectar variação da qualidade em um grupo de produto.

As contingências que afetam o uso do preço como indicador de qualidade se enquadram em três fatores segundo, Zeithaml (1988):

1. *Fatores de conhecimento*: quando características intrínsecas estiverem prontamente disponibilizadas; quando há uma marca de reconhecida reputação; ou quando o nível de propaganda constrói uma marca confiável o consumidor prefere usar estas informações ao invés do preço;
2. *Fatores individuais*; e
3. *Fatores de categoria de produto*.

Para Reidenbach *et alii* (1999), a relação entre valor, qualidade e preço é dada pela configuração:

$$\text{Valor} = \text{Qualidade} / \text{Preço}$$

O preço é o custo que o cliente paga para adquirir algum produto ou serviço (Reidenbach *et alii*, 1999). A qualidade, porém, é algo mais complexo, que pode ser definida pela natureza física do produto, como dureza, peso, voltagem etc. Mas, para produtos ou serviços menos tangíveis, a determinação da qualidade se torna mais perceptual e subjetiva.

Esta relação dada por Reidenbach é ratificada por Bolton e Drew (1991) e Monroe (1979, *apud* Richins, 1994), para os quais valor é mais freqüentemente concebido como uma relação de envolvimento entre qualidade percebida e preço pago. Holbrook (1994, *apud* Richins, 1994) oferece uma análise mais abrangente, na qual qualidade é uma entre vários tipos de valores que se originam de uma troca de mercado.

1.9 Valor e satisfação do cliente

“Valor” pode ter um conceito amplo, podendo, assim, aparecer em vários contextos. Por outro lado, “valor do cliente” capta a perspectiva do cliente da organização, considerando o que ele quer e que acredita que está obtendo ao comprar e usar um produto.

Woodruff (1997) lista diversos autores que revelam uma divergência quanto ao significado de valor do cliente:

- Valor é a avaliação geral do consumidor da utilidade do produto baseada na percepção do que é percebido e o que é dado (Zeithaml, 1988);
- Valor é o equivalente monetário de um conjunto de benefícios econômicos, técnicos, de serviço e sociais recebidos por um cliente em troca do preço pago pelo produto, levando em consideração a disponibilidade e preço do produto (Anderson, Jain e Chintaguta, 1993);
- As percepções dos compradores de valor representam a troca entre a qualidade e benefícios que eles percebem no produto relativamente ao sacrifício que eles percebem ao pagar o preço (Monroe 1990);
- Valor do cliente é a qualidade percebida pelo mercado ajustada pelo preço relativo de seu produto (Gale, 1994); e
- Por valor do cliente entende-se o vínculo emocional estabelecido entre o cliente e o produtor após o cliente ter usado um produto ou serviço produzido por este fornecedor e ter achado que este produto oferece um valor agregado (Butz e Goodstein, 1996).

Como é possível observar, estas definições possuem algumas divergências e convergências. Os pontos divergentes são:

- O modo como suas definições são construídas, sendo empregados diversos termos diferentes, tais como utilidade, benefícios, qualidade e valia — que,

por si só, não são claramente definidos, dificultando, assim, comparar conceitos; e

- As circunstâncias segundo as quais os clientes fazem o julgamento de valores.

Como convergência, podem-se citar os seguintes pontos:

- O valor do cliente é inerente ou vinculado ao uso de algum produto;
- O valor é algo percebido pelo cliente e não algo objetivamente determinado pelo vendedor; e
- Essas percepções envolvem tipicamente uma troca entre o que o cliente recebe e o que ele oferece para adquirir e usar um produto (preço, sacrifício).

O mesmo autor cita diferentes classificações de tipos de valor de cliente:

- Sheth, Newman, e Gross (1991) distinguem entre cinco categorias de valor: funcional; social; emocional; epistêmica; e condicional;
- Holbrook (1994) sugere dois aspectos nos quais o valor do cliente pode diferir. O valor do cliente pode ser intrínseco ao produto ou extrínseco, e também pode ser orientado pelo próprio cliente ou induzido por influência de outros; e
- Burns (1993) descreve quatro tipos diferentes de valores: do produto, do uso, e de posse e valor total; todos ligados ao processo de avaliação do cliente.

Anderson e Narus (1999) colocam que qualquer oferta de mercado pode ser conceitualmente representada por um conjunto de benefícios que o cliente recebe, sejam eles econômicos, técnicos, de serviço e sociais, inclusos nos benefícios todos os custos em que o cliente incorre para obtê-los, exceto o preço de compra. Portanto, o valor está relacionado ao que o cliente obtém pelo preço pago. Este valor, segundo

os autores, não é definido do ponto de vista do cliente, mas como um conceito negociado entre as partes, podendo, assim, o fornecedor superestimar o valor de uma oferta, mas o cliente desqualificar este valor.

Segundo Heard (1994, *apud* Anderson e Narus, 1999), o valor percebido pelo cliente pode ser afetado pelos seguintes fatores:

- *Lead-time* para o cliente;
- Confiabilidade das datas de entrega;
- Condições do produto na entrega;
- Contatos de venda, entrada dos pedidos;
- Crédito, contas e procedimentos administrativos;
- Suporte no pós-venda;
- Documentação e instruções do produto;
- Desempenho, função e adequação do produto;
- Duração e frequência do produto; e
- Custo de manutenção e dificuldades.

De fato, as pessoas não compram produtos ou serviços. Elas sempre compram os benefícios que esperam advir dos produtos ou serviços. Estes podem ser divididos em quatro categorias, todas envolvidas direta ou indiretamente com *customer service*, seja antes, durante ou depois da venda Woods (1999):

- *Forma*: o item é fácil de se usar, atrativo, durável, entre outros;
- *Lugar*: o lugar onde o item ou serviço está disponível é adequado;
- *Tempo*: o item ou serviço está disponível quando o consumidor procura; e

- *Posse*: o item ou serviço tem um uso conveniente.

Esta afirmação de Woods está de acordo com a afirmação de Richins (1994), segundo a qual, para algumas pessoas, o dinheiro não é sua medida de valor; elas simplesmente não avaliam valor em termos econômicos.

Benefício da Disponibilidade

Se o consumidor necessita de um serviço, ele quer que o serviço oferecido esteja disponibilizado em um local conveniente (Woods, 1999), isto é, o valor residiria no critério de acessibilidade.

Benefício do Tempo

Isto significa que o serviço estará disponível mesmo que um problema ocorra, com a empresa respondendo rapidamente e resolvendo a questão. Como “tempo é dinheiro”, este tipo de benefício pode sedimentar um relacionamento de longo prazo entre o vendedor e o comprador (Woods, 1999).

A importância destes conceitos pode ser mais bem entendida pela análise dos resultados de pesquisa recente sobre hábitos de compra em supermercados paulistanos (PROVAR, 1996). Se o consumidor não acha o produto na prateleira do supermercado, ou se a distância para comprar o produto for muito grande, um sacrifício deve de ser feito. A pesquisa mostra esta realidade, revelando a baixa fidelidade do cliente à marca e o maior envolvimento com o supermercado (Tabela 1-12).

Woodruff *et alii* (1993) ressaltam, ainda, que o ambiente competitivo está pressionando as corporações a buscar com muito vigor uma vantagem competitiva por entendimento e satisfação dos valores desejados pelos consumidores. Tal idéia está baseada na convicção de que os valores dos clientes e sua satisfação estão diretamente relacionados com uma variedade de desempenhos críticos de mercado, tais como venda, lealdade à empresa e à marca, *market share*, e lucratividade.

Tabela 1-12 Procedimento dos consumidores ao não encontrarem sua marca preferida dos seguintes produtos

Produto	% que substituem por outra marca	% que compram mais tarde no mesmo supermercado	% que procuram em outro supermercado
Iogurte	78,9	14,7	5,3
Requeijão	81,1	14,7	3,2
Queijo	84,2	10,5	4,2
Desinfetante	86,3	6,3	4,2
Amaciante	76,8	14,7	6,3
Detergente	92,6	6,3	1,1
Papel higiênico	88,4	5,3	4,2
Desodorante	47,4	21,1	29,5
Pasta dental	82,1	5,3	11,6
Massa de tomate	89,5	8,4	1,1
Óleo	85,3	7,4	5,3
Presunto	63,2	20,0	15,8
Café	64,2	15,8	18,9
Achocolatado	77,9	9,5	11,6
Margarina	81,1	8,4	9,5
Cerveja	53,7	21,1	24,2
Refrigerante	51,6	20,0	27,4
Suco	74,7	7,4	15,8
Chocolate	77,9	10,5	10,5

Fonte: Programa de Administração de Varejo FIA/ FEA/ USP – Hábitos de compras nos supermercados paulistanos – junho/julho 1996.

1.9.1 Práticas correntes

Como pode ser visto nas citações anteriores, existem várias definições de valor do consumidor. Muitas destas visões reconhecem, mesmo que implicitamente, que o consumidor compra produtos para satisfazer necessidades em situações de uso. Estas são, tipicamente, transformadas em atributos específicos de um produto ou serviço e de serviços de suporte que almejam as preferências do cliente. Assim, o valor do consumidor é visto como uma combinação de atributos preferidos e desempenho de atributos.

Segundo Woodruff *et alii* (1993), estes conceitos de atributos de valor incorporam, tipicamente, custo. O preço de um produto pode ser visto como um atributo, e muitas outras dimensões de custo, como complexidade de operação do produto, podem ser incorporadas como um atributo de valor. Nesta linha, o valor para o consumidor pode

ser uma troca entre atributos desejados (pelo comprador) comparado com atributos de sacrifício (aqueles que são dados para comprar e usar o produto).

O mérito desta visão de valor baseada no atributo está em que o consumidor pode facilmente falar a respeito dos atributos de um produto que lhe são familiares. Assim sendo, os dados de valores de atributos podem ser relativamente fáceis de serem obtidos pela empresa. Posteriormente, o administrador pode traduzir o que os consumidores disseram sobre atributos em especificações operacionais para a organização oferecer (Woodruff *et alii*, 1993). Por outro lado, este enfoque assume que os valores dos consumidores são amplamente determinados pelo que é aparente nos produtos e nos serviços de suporte, não requerendo um estudo profundo no contexto do consumidor. Assim, a questão é saber quando esta abordagem é adequada para uma empresa que queira ser orientada ao mercado.

1.9.2 Variação de valores pré e pós-transação dos clientes

Autores como Batra e Stayman (1990); Dick, Chakravarti e Biehal (1990); Lynch, Marmorstein, e Weigold (1988); Maheswaran e Sternthal (1990) têm dedicado grande parte de suas pesquisas à avaliação pré-transação dos clientes, dedicando pouco espaço para a avaliação depois da compra (Gardial *et alii*, 1994).

Todavia, esta postura tem mudado, sendo dada maior atenção pelos gerentes de negócios à avaliação do cliente pós-transação. Muitos argumentam que a capacidade americana de competir no mercado internacional e especialmente em criar o que propicia valor ao cliente requer conhecimento de como o cliente usa e avalia o produto após a venda (Bertrand, 1987; Porter 1985 *apud* Gardial *et alii*, 1994).

Desta forma, o desenvolvimento da teoria e da pesquisa da pós-transação está em um estágio preliminar, o que tem levado certos autores a usar conceitos da avaliação pré-transação.

Alguns pesquisadores consideram a avaliação dos produtos como um processo com um objetivo direcionado, isto é, os clientes são geralmente motivados a avaliar produtos com um propósito particular de uso e situação em mente. Gardial *et alii*

(1994) citam que Howard e Sheth (1969) sugeriram que esta orientação faz o cliente formular critérios para guiar suas avaliações. Estes critérios de avaliação são um conjunto de características desejáveis do produto, como, por exemplo, “*ter um carro econômico*”.

O problema, então, de se usar a mesma teoria para avaliações pré e pós-transação, é que se está assumindo que a avaliação dos critérios que são importantes para o consumidor durante a escolha é relativamente estável ao longo da avaliação subsequente de pós-venda. A única diferença nas duas avaliações estaria no fato de que, no primeiro caso, o cliente avaliaria o produto antes de confirmar o seu desempenho, *versus* uma avaliação com o conhecimento do desempenho real do produto (Gardial *et alii*, 1994). Porém, algumas características de produtos, como sabor, conforto, e confiança, podem somente ser avaliadas ou mais facilmente julgadas após a compra e não antes dela (Ford, Smith, e Swasy, 1990, *apud* Gardial *et alii*, 1994). Além disso, os critérios de avaliação podem mudar durante o consumo, à medida que o cliente vai se tornando mais ciente das características do produto que não foram antecipadas antes de compra.

Para Gardial *et alii* (1994), tanto o modelo de “atitude de multiatributo” (Fishbein e Azjen, 1975) quanto o do “meio-fim” (Zeithmaml, 1988) — que, ao menos, tem assumido implicitamente que os clientes julgam os produtos baseados na capacidade dos atributos de proporcionar resultados positivos — e o modelo da “desconfirmação” (Biehal e Chakravarti, 1989) – segundo o qual há pelo menos um tipo de comparação, seja entre marcas ou seja pela capacidade do produto em atender o conjunto de desempenho esperado, apresentam alguma contribuição para o entendimento da avaliação pós-transação, ainda que nenhuma seja completa.

1.10 Customer service

1.10.1 Conceito de customer service

Uma questão básica a ser desenvolvida é o conceito de *customer service*. Esta questão é ainda freqüentemente mal entendida ou simplificada.

Foi em meados dos anos 50, quando algumas organizações começaram a descobrir que os clientes não são um inconveniente necessário, mas vitais para os negócios, e que as necessidades deles fornecem a direção para a qual a organização deveria estar voltada, que o conceito de *customer service* começou a ser desenvolver (Woods, 1999).

Do ponto de vista conceitual, existem algumas definições, que serão tratadas a seguir.

Para Lambert (1994), *customer service* pode ser entendido como um processo que ocorre entre o comprador, o vendedor e uma terceira parte. O processo resulta em um valor agregado para o produto ou serviço oferecido, podendo estar, este valor, agregado em um processo de troca, presente em uma simples transação ou em contratos de longo relacionamento. Como consequência disso, ocorre a melhoria dos serviços prestados durante cada etapa da transação. Assim, em uma visão de processo, *customer service* é um processo com significativo aumento do valor agregado que beneficia a cadeia de suprimento com boa relação custo-benefício.

Lambert (1994) ressalta ainda que *customer service* representa o rendimento do sistema logístico e o componente “entrega” de um mix de marketing de uma empresa. É a medida de eficácia² do sistema logístico em criar a utilidade “tempo” e “lugar” para um produto. A empresa pode melhorar o seu posicionamento competitivo investindo mais dinheiro no mix de marketing, alocando recursos mais eficaz e eficientemente para componentes individuais do mix de marketing e/ ou fazendo mudanças dentro dos componentes que aumentarão a eficiência e/ ou eficácia.

² Nível de atendimento dos objetivos procurados. A eficácia é expressa como a razão entre os resultados procurados e os resultados obtidos, e sempre expressa como uma porcentagem, uma vez que o valor é obtido pela relação de dois objetos de mesma natureza (Sohm ,1978) e (Scriven ,1991).

Smith (1999) define *customer service* como “o encontro das necessidades e expectativas do consumidor como definidas pelo consumidor”. Apesar de óbvio, o autor realça o fato de que muitas empresas estabelecem uma iniciativa de *customer service* sem conversar com seus consumidores. E a “definição pelo consumidor” é muito importante, pois um “bom serviço” é uma questão de percepção.

Lambert e Zemke (1982, *apud* Sterling e Lambert, 1987) sugerem que a distribuição física é a interseção entre o marketing e a logística e que *customer service* é a variável crítica desta área.

Para Innis e La Londe (1994), *customer service* é um processo que proporciona um significativo valor agregado em benefícios para a cadeia de suprimentos, com custos aceitáveis. Os autores citam, ainda, que existem duas subunidades de *customer service* a serem consideradas: aquelas relacionadas ao serviço de distribuição física e aquelas relacionadas a outras unidades funcionais na organização.

Emerson e Grimm (1998) ressaltam que *customer service* é um tópico importante tanto para pesquisadores como para o profissional. Para estes autores, *customer service* é complexo, comprimido entre elementos multifacetados, tais como tempo do ciclo do pedido e qualidade geral do produto. O efeito de cada elemento nos negócios deve ser bem analisado, para que os limitados recursos da empresa sejam alocados nos elementos de *customer service* mais críticos.

Por fim, Lambert (1994) realça o fato de que, para desenvolver uma estratégia logística de modo a alcançar a integração do canal, deve-se ter em mente qual nível de *customer service* será oferecido e não somente pensar na otimização dos custos totais. Na Figura 1-13, Lambert (1994) mostra o balanceamento de custos requeridos em um sistema logístico.

Figura 1-13 Balanceamento de custos de um sistema logístico

Fonte: (Lambert, 1994)

Na Figura acima, percebe-se que o objetivo do Marketing é alocar recursos para o mix de marketing que maximize a lucratividade de longo prazo da empresa. O objetivo da logística, porém, seria o de minimizar o custo total, dado um nível de *customer service*.

Os autores acima mencionados convergem para o fato de que *customer service* é um processo que procura agregar valor para o produto ou serviço oferecido. Nesta nova visão de processos, a logística se relaciona mais efetivamente com outras áreas da empresa. Desta forma, o gestor logístico passa a se preocupar não somente com a eficiência, mas também com a eficácia, melhorando o posicionamento competitivo da empresa a custos aceitáveis. Esta visão de logística está de acordo com o conceito hoje aplicado e que foi apresentado em um momento anterior deste trabalho.

Justamente por estas características, ao se posicionar o *customer service* dentro da estrutura da estratégia de mercado de uma empresa, devem ser incluídas todas as variáveis importantes que influenciam no comportamento de compra. Deve-se ressaltar, também, que não se deve examinar *customer service* isoladamente do resto do mix de marketing de uma empresa.

1.10.2 Categorização dos elementos de customer service

Para Bernard *et alii* (1976, *apud* Lambert, 1994), a empresa deve estar atenta tanto para obter novos clientes como para manter os já existentes, enquanto os objetivos de lucro a longo prazo e o retorno dos investimentos são alcançados. O pensamento mais comum para criar demanda, obtendo novos clientes, é por meio de promoções, produtos e preços. Porém, *customer service* pode ter um grande impacto na demanda, melhorando também a fidelidade do cliente. Bernard *et alii* (1976, *apud* Lambert, 1994) categorizaram os elementos do *customer service* em três grupos:

- Pré-transação;
- Transação; e
- Pós-transação.

1.10.2.1 Elementos de Pré-transação

Stern *et alii* (1996) conceituam elementos de pré-transação como aqueles que não são envolvidos diretamente com a distribuição física, mas oferecem a oportunidade de estabelecer um clima de bons serviços ao cliente. Apesar de essas atividades não estarem especificamente envolvidas com a logística, elas possuem uma grande importância para a realização das vendas. Entre essas pré-transações, Ballou (1992) cita as seguintes:

1. Elaboração de uma política escrita de *customer service*. Este manual deve refletir as necessidades do cliente, definir os serviços padrões,

determinar quem emite os relatórios de medidas de desempenho, quem as recebe e com qual frequência;

2. Elaboração de um manual da política de serviços para o cliente, haja vista que todo o esforço de melhoria do nível de serviço que proporciona maior penetração no mercado deve ser compartilhado com o cliente. Isso evitará que o cliente tenha expectativas erradas sobre os serviços e também orientará o cliente sobre a maneira como ele deve se comunicar com a empresa, se um específico nível de performance não for atendido;

3. Estrutura organizacional. Embora não exista uma estrutura organizacional que melhor se adapte à implantação de uma política de *customer service*, a estrutura selecionada deve facilitar a comunicação e cooperação entre as funções envolvidas na implementação de uma política de *customer service*. Além disso, a empresa deveria prover o cliente com o nome e o número do telefone de uma pessoa em particular que possa satisfazê-la com informações de que ela necessite. As pessoas que gerenciam os componentes do *customer service* devem ter autoridade e responsabilidade e devem ser recompensadas de maneira a encorajá-las a terem uma interação com outras funções da corporação;

4. Flexibilidade do sistema. A flexibilidade é requerida para que o sistema responda efetivamente em eventos imprevisíveis, tais como tormentas, enchentes, falta de matérias-primas ou de energia ou greves; e

5. Gerenciamento de serviços. Manuais de treinamento e seminários, com intuito de ajudar o cliente a melhorar o gerenciamento de estoques, pedidos ou *merchandising* são elementos de *customer service*.

Todos esses elementos de pré-transação de *customer service* são componentes essenciais de uma estrutura de marketing de sucesso.

1.10.2.2 Elementos de Transação

Stern *et alii* (1996) estabelecem elementos de transação como aquelas atividades que são diretamente envolvidas com a entrega do produto ao cliente. Assim, o cliente é diretamente afetado pelo nível de serviço oferecido. Ballou (1992) cita os seguintes elementos como de transação:

1. Controle de falta de produto. Este controle é a medida de disponibilidade do produto. Deve existir um histórico de indisponibilidade por produto e por cliente para determinar onde o problema existe. Assim, quando há falta de produto, o cliente pode ser mantido, colocando a sua disposição produtos que possam substituir aquele em falta e/ ou mandando um carregamento do produto imediatamente após este ser reposto;

2. Informações de pedidos. Informação de pedidos é a capacidade de fornecer ao cliente informações rápidas e precisas sobre o estado do estoque, pedidos, previsão de carregamento e datas de entrega e suporte de pedidos. Uma capacidade de dar suporte aos pedidos permite que pedidos que exijam atenção imediata sejam identificados e expedidos. O número de suporte a pedidos e os ciclos de tempo associados podem ser usados para medir o desempenho. A capacidade de dar suporte aos pedidos é importante porque a alternativa seria aumentar o nível do estoque. Deve ser feito um histórico da capacidade de dar suporte aos pedidos por cliente e por categoria de produto, para que se possa identificar e corrigir sistemas com desempenho falho;

3. Elementos do ciclo de pedido. O ciclo do pedido é o tempo que transcorreu do início do pedido pelo cliente até a entrega ao mesmo. Alguns de seus componentes incluem comunicação, entrada, processamento, consolidação, e entrega do pedido. Mas, como os clientes estão especialmente sensíveis ao tempo do ciclo total, é importante monitorar e gerenciar cada componente do ciclo do pedido para determinar as causas das variações;

4. Aceleração de carregamento/ expedição. O controle do carregamento/ expedição pode reduzir o tempo normal de ciclo. Embora os custos sejam

notavelmente maiores do que o padrão, o custo de um cliente perdido pode ser maior. Por isso, é importante que se determinem quais clientes terão este tratamento. Um exemplo seria uma política que levasse em conta a participação do cliente na lucratividade da empresa;

5. Transferências. Transferências são transportes entre localidades para evitar falta de produtos. Isso geralmente é feito em antecipação de demanda de consumo;

6. Confiabilidade do sistema. Falta de confiabilidade, seja com erros de quantidades do pedido, seja com erros de produtos pedidos ou de informação, gera custos tanto para a empresa como para o cliente. Estes erros podem ser armazenados em um histórico, que pode ser baseado, por exemplo, na porcentagem do número de pedidos controlados pelo sistema;

7. Facilidade de atendimento. Facilidade de atendimento refere-se ao grau de dificuldade que um cliente experimenta quando faz um pedido. Problemas podem ser resultantes de pedidos confusos, terminologias fora do padrão ou por pouco relacionamento com o cliente. Uma forma apropriada de medição do desempenho pode ser o número de erros como porcentagem do número de pedidos. Estes problemas podem ser identificados, reduzidos ou eliminados pela condução de entrevistas de campo com clientes; e

8. Substituição de produtos. A substituição ocorre quando o produto pedido é substituído pelo mesmo item, mas de corte diferente, ou por outro produto que terá um desempenho semelhante ou igual. Se o cliente aceitar a substituição, então, pode-se, na eventualidade da falta de um corte de produto, enviar um produto diferente, mas que esteja em estoque. Com isso, pode-se diminuir o total de produtos em estoque. Para desenvolver uma política apropriada de substituição de produtos, a empresa deve trabalhar em conjunto com o cliente com troca de informações e, também, para ganhar seu apoio. Deve, também, manter um arquivo de controle de produtos de que houve substituição. O sucesso deste programa requer uma boa comunicação entre empresa e cliente.

Os elementos de transação de *customer service* são os mais importantes devido ao seu impacto direto nas vendas.

1.10.2.3 Elementos de Pós-Transação

Stern *et alii* (1996) definem as atividades de pós-transação como aquelas que dão suporte ao produto depois de ter sido vendido. Esta etapa tem o propósito de aumentar a probabilidade de o consumidor fazer novas compras do produto ou do serviço no futuro (Vavra e Pruden, 1999). Todo processo de relacionamento com o consumidor depende da qualidade desta fase. Para Vavra e Pruden (1999), o consumidor não deve ser abandonado imediatamente após a compra ter sido feita.

Ballou (1992) lista os seguintes elementos que dão suporte para o produto depois de ele ter sido vendido:

1. Garantia de instalação, alteração, peças e reparos. Estes elementos podem ter um grande impacto no processo de decisão de compra. Sua avaliação pode ser feita de modo similar aos elementos de transação. Para que isso ocorra, são necessárias as seguintes providências: (1) verificar se o produto está funcionando conforme as expectativas do cliente; (2) boa assistência técnica, com disponibilidade de mão-de-obra e peça; (3) documentação eficiente, que dê suporte adequado à mão-de-obra técnica, bem como acessibilidade a peças de reposição; e (4) e uma estrutura administrativa que dê cobertura às garantias;
2. Rastreamento do produto. Rastreamento do produto é um componente necessário do *customer service*. Para evitar questões judiciais, as empresas devem ser capazes de recolher do mercado produtos que possam ser prejudiciais;
3. Reivindicações de clientes, queixas e retorno. Usualmente, um sistema logístico é projetado para deslocar produtos para um endereço, diretamente para o cliente. Apesar disso, quase todas as empresas têm alguns

retornos de produtos, e a realização desta atividade é dispendiosa. Uma política corporativa deve especificar como controlar reivindicações, queixas e retornos. A empresa deve manter um histórico de reclamações, reivindicações e retornos para, com isso, ter informações valiosas que possam ser repassadas para os diferentes setores da empresa envolvidos: desenvolvimento de produto, marketing e logística;

4. Acondicionamento do produto; e

5. Reposição de produtos. Reposição temporária de produtos para clientes que estejam com restrição de uso do produto comprado.

1.10.3 Benefícios de uma iniciativa efetiva de customer service

As vantagens listadas por Smith (1999), com iniciativas de *customer service* são:

- Menos stress: ao lidar diretamente com consumidores, especialmente aqueles que não estão satisfeitos, há uma certa quantidade de *stress* em cada interação. Isso pode ser reduzido se a organização tiver um meio sistemático de lidar com os clientes;
- Alta eficiência: quando se focam os esforços que diretamente afetam a satisfação do consumidor, podem-se usar os recursos mais eficientemente. O efetivo programa de *customer service* oferece um plano de trabalho destinado às áreas mais importantes para os consumidores da organização, diminuindo a “interferência” que pode tirar o foco da organização das áreas-chave;
- Sobrevivência: um *customer service* efetivo tem-se tornado vital para os negócios, em um cenário caracterizado por aumento da globalização, redução de barreiras comerciais e forte competição; e
- Crescimento da lucratividade: o custo de se conquistar um cliente pode ser cinco vezes maior que o de manter, de acordo com o *U.S. Consumer Affairs*

Department. Com somente 5% de aumento na retenção de consumidores, uma empresa pode aumentar sua lucratividade em 25% e, em alguns casos, em até 85%. A autora ressalta que quanto mais tempo uma empresa mantém um consumidor, mais dinheiro ela ganhará. E isso acontece porque os consumidores gastam com certa parcimônia no início, mas, com o passar do tempo e boas experiências, eles gastam mais.

Porém, o fator preponderante na necessidade de se estabelecer iniciativas de *customer service* é o ambiente de forte competição em que as empresas estão inseridas e suas necessidades de mais inovações para se diferenciarem. Com tecnologia disponível para, virtualmente, todas as organizações, vantagens tradicionais de características e custos não oferecem mais uma vantagem competitiva sustentável. Deste modo, as empresas estão procurando a qualidade no serviço como meio de distingui-las da concorrência. Assim, elas estão conversando com os clientes para determinar o que é mais importante para eles e como ela pode agregar valor à sua oferta.

1.10.4 Estabelecendo uma estratégia de customer service

Primeiramente, deve-se ressaltar a importância de se entender os processos antes de fazer melhorias, isto é, saber como o processo funciona e como deveria funcionar. Para isto, Reidenbach *et alii* (1999) propõem uma técnica chamada “Mapa de Valor”, com dois propósitos específicos:

1. Identificar e quantificar as atividades com base nos custos; e
2. Identificar oportunidades de modo tornar o processo mais eficiente.

As oito etapas propostas por Reidenbach *et alii*. (1999) na confecção de um “Mapa de Valor” são:

1. Identificar as *interfaces* chaves com o cliente;
2. Identificar as atividades relacionadas a estas *interfaces*-chave;

3. Identificar as informações necessárias do sistema;
4. Identificar os relatórios gerenciais relacionados;
5. Determinar o fluxo entre os níveis do sistema;
6. Avaliar as necessidades e oportunidades para mudar o sistema;
7. Implementar as mudanças; e
8. Monitorar os resultados.

Dutka (1995) destaca que estas pesquisas de satisfação dos clientes devem estar focadas em dois pontos:

- Entendimento das expectativas e necessidades dos clientes; e
- Determinação do posicionamento da empresa e de seus maiores competidores na satisfação destas necessidades e expectativas.

Dutka (1995) lista, ainda, os quatro maiores objetivos de uma pesquisa de satisfação:

- Determinar os atributos críticos de performance que resultam em satisfação do consumidor;
- Avaliar a performance da empresa e dos principais concorrentes;
- Estabelecer prioridades e tomar ações corretivas; e
- Monitorar progressos.

Mas como deve ser efetivamente implantada uma política de *customer service*? Lambert (1994) responde a esta questão afirmando que toda estratégia de marketing de uma empresa pode se tornar ineficiente devido à desconsideração de uma política eficaz de *customer service*. Para o autor, *customer service* é, geralmente, um componente esquecido dentro do mix de marketing de uma empresa, e o nível de atendimento ao cliente é geralmente baseado em normas da empresa, julgamentos gerenciais ou práticas do passado, e não naquilo que o cliente deseja ou no que

maximizaria os lucros da empresa. Se, por um lado, ter um bom produto e um bom preço não trará muita vantagem caso o cliente não encontre o produto no local de venda, por outro lado, um nível de serviço muito acima do necessário reduz a lucratividade da empresa. É imprescindível que a empresa adote uma política de *customer service* baseada nas necessidades do cliente, de uma estratégia global de marketing e em direção a uma lucratividade da empresa no longo prazo.

Smith (1999) complementa, ressaltando que toda empresa deve ter um plano para o estabelecimento de uma política de *customer service* que se ajuste a ela. Apesar de não existirem “especificações” para isto, Smith (1999) estabeleceu cinco passos que a organização deve considerar quando estiver ajustando seu programa:

Passo 1: Conhecer o próprio quociente de *customer service*. Para estabelecer um plano efetivo de *customer service*, a empresa precisa saber de onde ela está partindo. A auto-avaliação deve ser feita de modo completamente honesto, e compreender os seguintes tópicos:

- A cultura da empresa;
- Alinhamento da empresa com o cliente;
- Redução de erros (baseado nas experiências com os clientes);
- Informações do consumidor (quais são suas expectativas, interação com o consumidor, e entendimento da organização do que é importante para o consumidor);
- Grau de comprometimento com os clientes (se a empresa torna fácil sua relação com o cliente, se resolve adequadamente os problemas dos clientes);
- A qualificação e habilitação dos funcionários; e
- Melhoria dos produtos/ serviços e processos.

Passo 2 : Entender as exigências dos clientes. Apesar de as organizações conhecerem as necessidades gerais dos clientes, aprofundar o conhecimento do que

é realmente importante para eles é fundamental, e isso só pode ser feito por meio da coleta de informações de maneira sistemática. Entre as fontes de informação, Smith (1999) declara as seguintes:

- *Através da própria organização:* pelo ciclo de pedido, nível de retorno, por exemplo, pode se ter uma idéia do nível de satisfação do cliente;
- *Os funcionários da empresa:* devido à interação dos funcionários com os clientes, eles podem ter uma grande medida do que os clientes gostam ou não;
- *Dados internos:* a revisão dos dados internos da empresa podem apontar áreas com potencial problemas para os clientes; e
- *Clientes:* por meio da revisão das reclamações e das indagações dos clientes.

Mas Smith (1999) ressalta que alguns cuidados devem ser tomados:

- *Desenvolvimento contínuo:* dado que o comportamento e as necessidades do cliente, além do ambiente, podem mudar, a empresa deve estar atenta a este fato e se atualizar continuamente;
- *Grau de especificidade da pergunta:* como por exemplo, ao invés de perguntar “o tempo de espera é satisfatório?”, perguntar “qual é o tempo de espera satisfatório?”;
- *Atualidade:* dados antigos podem não refletir o sentimento dos consumidores;
- *Foco:* as empresas têm recursos limitados. Embora os problemas enfrentados não possam ser poucos, a empresa pode enfrentar de modo realista alguns poucos, pois se ela tentar resolver tudo, ela poderá não fazer nada de modo satisfatório;

- *Peso*: acessar os dados em termos de importância relativa, reduzindo a lista de oportunidades para aquelas em que a organização poderá trabalhar; e
- *Comparação competitiva*: consiste em fazer uma comparação com os principais competidores da companhia.

Passo 3: Criar a visão do cliente da empresa e políticas de serviço. Algumas políticas ainda existem em empresas por simples “tradição”. Ocorrem, então, situações que trazem insatisfação aos clientes, como, por exemplo, o “*Lamento, mas esta é nossa política*”. Pode não haver outra razão por trás dela a não ser a tradição;

Passo 4: Transacionar de maneira eficaz com o cliente. Uma vez estabelecida uma visão centrada no consumidor e criado uma política amigável ao cliente, a empresa deve cuidar de duas áreas — comunicação e resolução de problemas —, que podem afinar as habilidades necessárias para um bom relacionamento com o cliente; e

Passo 5: Educar os funcionários, onde se irá procurar demonstrar qual o foco da empresa e treinar os funcionários.

1.10.5 *Obstáculos para uma implantação eficaz de uma estratégia de customer service*

Muitas empresas não têm uma estratégia eficaz de *customer service*. A seguir, são listados onze possíveis problemas segundo Lambert (1994).

1. Indefinição do *customer service*;
2. Não levar em conta a lucratividade do cliente;
3. Usar políticas de *customer service* irrealis;
4. Falha da pesquisa;
5. Não levar em conta os custos de *customer service*;

6. Não usar corretamente o *customer service* como incentivo às vendas;
7. Indefinição das linhas de autoridade;
8. Aumentar o número de funcionários ao invés de dar maior atenção aos sistemas;
9. Equacionar o número de armazéns com *customer service*;
10. Funcionários destreinados ou não remunerados satisfatoriamente; e
11. Leitura errada do mercado.

Para Lambert (1994), um erro na determinação dos serviços oferecidos aos segmentos de mercado pode resultar em custos extras. Os gestores geralmente hesitam em oferecer diferentes níveis de serviço, com receio de não poder justificar os custos de tal política. Porém, muitas empresas não têm as informações necessárias de custos. Contudo, o gerenciador pode segmentar o mercado com base na avaliação da importância dos serviços que o cliente possui em conjunto com técnicas que analisem os dados financeiros.

Outro erro realçado por Lambert (1994) é o de que a equipe de venda pode fazer uso errado do *customer service* por meio de promessas de entregas rápidas para obter a venda. Mas alguns clientes preferem a consistência e a confiabilidade do preenchimento do pedido sobre a velocidade de entrega. Conseqüentemente, com a diminuição do tempo de ciclo do pedido, aumentarão os custos de transportes e também o custo de montagem do pedido devido à interrupção do fluxo normal de trabalho. Com isto, nem a empresa nem o cliente tem muito a ganhar.

1.11 Conclusão da pesquisa bibliográfica

A conclusão que se obtém da bibliografia estudada é a mudança de paradigmas no relacionamento entre fornecedores e clientes e destes com seus clientes finais. Isso implica novos modos de se fazer negócios e mais atenção à interface com clientes.

Este novo foco teve como catalisador as novas tecnologias, que, em conjunto com novos processos de fabricação, disponibilizam métodos que produzem produtos de ótima qualidade com baixo custo. Com isso, as tradicionais vantagens de custos e qualidade de produto não são mais sustentáveis.

Contudo, a tecnologia da informação e as telecomunicações estão contribuindo para que as empresas tenham outras formas de se diferenciar. Uma delas é por meio da logística, que, se nas décadas de 60 e 70 tinha como grande tarefa a redução de custos operacionais, recentemente passou a tratar da criação de valor e cooperação entre as partes envolvidas. É uma das maneiras de se alcançar a excelência dos serviços logísticos é por meio do conhecimento das expectativas do cliente e entendimento dos indicadores logísticos da empresa com relação a seus competidores.

É justamente neste ponto crítico que estaria a capacidade da empresa em prover diferentes estratégias de suprimento para seus diversos tipos de relacionamento com seus clientes, podendo, assim, lançar mão do conceito e de uma política de *customer service*.

Com esta política, obtêm-se:

- Uma relação *business-to-business* com colaboração de longo prazo;
- O rendimento do sistema logístico, isto é, quanto ele agrega valor ao produto/serviço e com qual custo, preocupando-se com a eficiência e eficácia do sistema;
- Subdivisão do sistema em duas subunidades integradas — aquelas relacionadas ao serviço de distribuição física e aquelas relacionadas a outras unidades funcionais;
- Três elementos de *customer service*: pré-transação, transação e pós-transação, estando mais diretamente envolvidos com a logística os dois últimos

elementos. A pré-transação está indiretamente envolvida com a distribuição física e oferece a oportunidade de estabelecer um clima de bons serviços aos clientes; e

- Diminuição do *Gap* entre o serviço oferecido e o que o cliente quer.

Portanto, a aplicação de uma metodologia de *customer service* pode ser uma ferramenta importante na modelagem de um sistema logístico.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA EMPÍRICA

2.1 Introdução

Este capítulo tem a função de formalizar o conceito de pesquisas científicas e suas variantes. Serão exemplificados os tipos mais adequados de pesquisa para as diversas situações de conhecimento, que variam conforme escopo e profundidade do estudo, e os meios básicos de coleta de dados, analisando-se seus pontos fortes e fracos. O capítulo é finalizado com uma descrição detalhada da pesquisa feita neste trabalho. Nela está toda a estratégia desenvolvida para se chegar à análise dos dados.

2.2 Importância da pesquisa de campo

Segundo Capomar (1991), no Brasil, tem sido dada grande ênfase à produção de dissertações e teses que desenvolvam pesquisa de campo; isso porque há a carência de conhecimentos sobre nossa conjuntura. A importância da pesquisa é ressaltada por Kerlinger (*apud* Capomar, 1991) ao afirmar que, quando o conhecimento a ser transmitido origina-se apenas da escola na qual foi aprendido, não há avanço, de modo que este processo de endogenia paralisa o desenvolvimento. Quando o conhecimento provém somente de outras escolas, há um processo de dependência que também acaba se transformando em endogenia. Porém, se o conhecimento vem principalmente de pesquisa, há um avanço na tecnologia, porque há conhecimento novo e, neste caso, surge a independência intelectual.

Uma mensuração científica é obtida com definições operacionais que podem ser usadas e replicadas por qualquer número de pessoas (Selltiz, 1987). No entanto, segundo Campbell (*apud* Selltiz, 1987), toda observação é afetada por uma variedade de fatores que não guardam nenhuma relação com o conceito que se deseja medir. Entre outros fatores, cita-se o medo do informante de como as informações fornecidas podem ser usadas.

Moser e Kalton (*apud* Selltiz, 1987) assinalam que há várias razões pelas quais questões sobre atitudes são mais problemáticas do que questões factuais. Uma delas é a de que o informante poderá não conhecer qual é a sua atitude e nunca ter se confrontado com a questão até o momento que o entrevistador lhe faz a pergunta.

Há duas características realçadas por Selltiz (1987) de uma mensuração científica: a fidedignidade, isto é, aquela que é consistente e não variará ao ser replicada; e a validade, que diz respeito à aderência que ela tem ao conceito que se deseja estudar.

Todavia, a determinação da metodologia da pesquisa descrita por Mattar (1993) tem uma seqüência. Tendo sido, as fontes de dados, identificadas, a fase seguinte é a determinação da metodologia da pesquisa. Os seguintes passos podem ser apontados:

- *Determinação do tipo de pesquisa*, no qual se selecionam os tipos de pesquisa mais adequados para a obtenção dos dados nas fontes já identificadas. Pode-se optar por uma combinação dos seguintes métodos (ou tipos) de pesquisa: pesquisa exploratória, conclusiva, descritiva ou causal;
- *Determinação dos métodos e técnicas de coleta de dados*. Isso em função do tipo de pesquisa escolhido e da fonte de dados. Poder-se-á, então, optar por estudo de caso, estudos em laboratórios, estudos de campo, entre outros; e
- *Determinação da população objeto de pesquisa, do processo de amostragem e do tamanho da amostra*.

Apesar de as variáveis sociológicas poderem afetar o método da escolha da pesquisa (Mitroff, 1974), Bonoma (1985) menciona duas características a serem consideradas nessa ocasião: o propósito da pesquisa e a natureza do fenômeno em estudo. No caso dos diferentes propósitos de pesquisa, há os tipos de pesquisa já descritos anteriormente. Quanto à natureza do fenômeno estudado, Bonoma (1985) relata duas questões-chave. Uma é se o fenômeno pode ser estudado proveitosamente fora do seu ambiente natural. A outra é se ele é passível de quantificação.

2.3 Classificação dos tipos de pesquisas

Segundo Mattar (1993), são diversas as classificações dos tipos de pesquisa, devido ao fato de ser um conceito complexo, que não pode ser descrito de maneira única. A seguir, é apresentada uma classificação dos tipos de pesquisa segundo diferentes critérios.

- Quanto à natureza das variáveis pesquisadas: pesquisas qualitativas e pesquisas quantitativas. Segundo Kirk e Miller (*apud*, Mattar, 1993), tecnicamente a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente. Existem, também, diferenças metodológicas, sendo que, na pesquisa quantitativa, os dados são obtidos de um grande número de respondentes. Para Capomar (1991), na pesquisa quantitativa procura-se encontrar medidas em população, e quando, por alguma limitação de recurso, isto não é possível, procura-se encontrar estas medidas mediante inferência estatística, usando-se amostras de população e testes paramétricos ou não paramétricos de inferência. Na pesquisa qualitativa, porém, não há medidas; as possíveis inferências não são estatísticas, procurando-se fazer análise em profundidade e obtendo-se até as percepções ou opiniões dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse;
- Quanto à natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas: pesquisas descritivas e pesquisas causais. Neste caso, seus objetivos são diferentes. Na pesquisa descritiva, procurar-se-á responder perguntas e questões como “*quem, o quê, quando e onde*”. Entretanto, a pesquisa causal trará informações sobre os “*porquês*”;
- Quanto ao objetivo e ao grau em que o problema de pesquisa está cristalizado: pesquisa exploratória e pesquisa conclusiva. A diferença básica entre as duas está na estruturação da pesquisa e seu objetivo imediato. Na exploratória, seus procedimentos são pouco estruturados e os objetivos não são claramente definidos. Entre seus propósitos estão o de ganhar maior conhecimento sobre o assunto, desenvolver hipóteses para serem testadas e aprofundar questões a

serem estudadas. Nas pesquisas conclusivas, os procedimentos são bem estruturados, com definição clara de questões, hipótese e objetivos. Mas estas são menos precisas do que outras classificações, pois uma pesquisa normalmente apresenta uma parte inicial exploratória que ajudará na estruturação da parte conclusiva. O autor esclarece, ainda, que a pesquisa exploratória visa a prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são insuficientes ou inexistentes.; e

- Quanto ao escopo da pesquisa em termos de amplitude e profundidade: estudos de casos, estudos de campo e levantamentos amostrais. A diferença entre eles está na população pesquisada e no grau de profundidade. O estudo de caso é um estudo profundo, mas não amplo, pelo qual se procura conhecer intensamente apenas um ou poucos elementos da população sobre um grande número de aspectos e suas inter-relações. Os estudos amostrais têm como característica a obtenção de dados representativos da população estudada. O estudo de campo está no meio termo, com amostras que permitem análises estatísticas, sem, no entanto, haver preocupação com a representatividade.

2.3.1 Tipos de dados

Os dados de uma pesquisa são classificados em dois grupos: *dados primários e dados secundários* (Mattar, 1993), de acordo com o que se segue:

- *Dados primários* são aqueles que não foram coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. As fontes básicas de dados primários são o pesquisado e as pessoas que tenham informações sobre o pesquisado;

- *Dados secundários* são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, e que estão catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing.

2.4 Meios básicos da coleta de dados

Existem três formas de obtenção de dados primários (Mattar, 1993): a comunicação (via levantamento), a observação e a experimentação.

A comunicação (usada nesta dissertação) consiste no questionamento, verbal ou escrito, dos respondentes para obtenção do dado desejado, o qual será fornecido por declaração, verbal ou escrita, do próprio respondente.

Mattar (1993) registra as seguintes vantagens e desvantagens do método de comunicação:

Método	Vantagens	Desvantagens
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Mais versátil - Mais rápido - Menor custo - Pode ser usado para obter a grande maioria dos dados 	<ul style="list-style-type: none"> - Depende da boa vontade dos respondentes - Depende de o respondente dispor ou lembrar do dado solicitado - Depende da sinceridade dos respondentes - O instrumento de coleta ou a forma de coleta pode influenciar as respostas - É menos preciso

Quanto à forma de aplicação do método de comunicação, Selltitz (1987) esclarece que a utilização de questionários evita vieses potenciais do entrevistado. Na Tabela 2-1, há uma comparação entre as formas de aplicação do método de comunicação.

Tabela 2-1 Comparação de métodos de comunicação e de instrumento de coleta de dados

Características	Entrevista Pessoal	Entrevista por Telefone	Questionário Auto-preenchido
Versatilidade	Alta	Média	Baixa
Custo	Alto	Médio	Baixo
Tempo para aplicação	Alto	Baixo	Médio
Controle amostral	Alto	Médio	Baixo
Quantidade de dados	Alta	Média	Média
Garantia de anonimato	Baixa	Baixa	Média
Habilidade exigida para aplicação	Alta	Alta	Baixa
Uniformidade da mensuração	Baixa	Média	Alta
Índice de resposta	Alto	Alto	Baixo
Nível educacional exigido dos respondentes	Alto	Baixo	Baixo
Possibilidade de verificação da sinceridade das respostas	Alta	Baixa	Baixa
Tamanho da amostra	Pequena	Grande	Grande
Fonte: Adaptado de Mattar (1993)			

2.5 Conceptualização de estudo de caso

Segundo Bonoma (1985), um estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial, comparada a um exame clínico (MacLeod, 1979), repousando sua credibilidade em múltiplas fontes de dados (Leender & Erskine, 1978). Um estudo de caso pode tanto estar focado em algum problema de alta incidência, como também ser construído para que se possa aprender o modo correto de gerenciamento de operações.

Yin (1988) faz uma definição técnica da seguinte forma:

Um Estudo de Caso é uma pesquisa empírica que: investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real; quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes; e na qual múltiplas fontes de evidências são usadas.

Ainda segundo Yin (1988), o estudo de caso não representa uma amostra, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (*generalização analítica*) e não enumerar frequências (*generalização estatística*). Yin (1988) afirma que sua utilização é preferencialmente feita no exame de eventos contemporâneos, mas quando o pesquisador tem pouco ou nenhum conhecimento sobre os comportamentos relevantes. A coleta de dados inclui observação direta e entrevistas sistemáticas.

Bonoma (1985) ratifica estes conceitos ao afirmar que a construção de um estudo de caso se baseia em múltiplos dados e, assim como outros métodos qualitativos, repousa fortemente em relatórios verbais (tais como entrevistas pessoais) e discretas observações em fontes de dados primárias.

2.5.1 Utilização do estudo de caso

Para Yin (1988), uma concepção errônea comum é a de que as várias estratégias de pesquisa devem ser ordenadas hierarquicamente. Deste modo, estudos de caso seriam apropriados para a fase exploratória de uma investigação, levantamentos e históricos seriam apropriadas para a fase descritiva e que experimentos seriam o único meio de se fazer pesquisa exploratória ou casual. Para Yin, esta visão hierárquica é incorreta. Ele propõe uma nova visão, na qual cada estratégia pode ser usada para os três propósitos, seja ele um estudo de caso exploratório, descritivo ou conclusivo/ causal. Mas as fronteiras entre as estratégias não são claras e até existem áreas de interseção. A distinção entre as estratégias não é mais hierárquica, mas decorrente das seguintes condições: (a) o tipo de questão apresentada na pesquisa; (b) a amplitude do controle que o investigador tem sobre os eventos comportamentais; e (c) o grau focado em eventos contemporâneos em oposição a eventos históricos.

Desta forma, Yin (1988) relata as situações relevantes para o estudo de caso, da seguinte forma:

Forma das questões de pesquisa	Como e Por Quê
Requer controles sobre eventos comportamentais	Não
Focados em eventos contemporâneos	Sim

Mas Yin (1988) ressalta que as questões “Como” e Por Quê” são ambivalentes e necessitam de um esclarecimento, pois podem ser tanto aplicadas a um estudo de caso como em uma pesquisa. Numa pesquisa, obtêm-se os padrões de comportamento do objeto em estudo. Em contraste, o estudo de caso obtém os padrões de gerenciamento do objeto em estudo.

2.5.2 *Processos para pesquisas de caso*

Bonoma (1985) propõe um ciclo de revisão *teoria/ dados/ teoria* para o desenvolvimento de pesquisas de caso.

A Figura 2-1 mostra os estágios.

Figura 2-1 Um modelo de processo para estudo de caso

Fonte: Bonoma (1985).

O primeiro estágio consiste em o pesquisador procurar aprender os conceitos, peculiaridades e jargões dos fenômenos tais e quais como ocorrem em campo, e começar uma integração preliminar da literatura e uma noção prévia sobre os fenômenos de operação e seus componentes críticos.

No estágio seguinte, o objetivo da coleta de dados é acessar e refinar as grandes áreas da pesquisa, sugeridas pelo modelo preliminar. Neste estágio, também é verificada a consistência da conceptualização inicial.

No terceiro estágio, o pesquisador tem tanto um modelo que sugere generalizações para teste, como um bom entendimento dos fatores no qual observações de campo podem ser agrupadas.

O ponto crítico para pesquisas qualitativas envolvidas neste estágio inclui o conhecimento do fato de que as “generalizações” devem ser circunscritas a situações e empresas particulares e a disponibilidade para tratar os entendimentos que não se confirmaram.

Por fim, testes são promovidos para a verificação de limitações das generalizações não rejeitadas no estágio anterior.

Bonoma (1985) ressalta, ainda, a diferença entre estudo de caso e métodos com uma alta integridade de dados:

1. O objetivo dos dados não é a quantificação ou mesmo enumeração, mas a descrição, classificação, desenvolvimento da teoria e limite da teoria testada. Em outras palavras, o objetivo é o entendimento;
2. O objetivo não é uma pesquisa abrangente ou com alto grau de representatividade, mas o aprofundamento do conhecimento. O risco de baixa integridade dos dados é trocado por um aprendizado corrente e contextualmente rico.

Capomar (1991) sugere que o estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências

em estudos de casos feitas por analogia de situações, de modo a responder, principalmente, às questões “Por Quê?” e “Como?”.

2.6 Estratégias da pesquisa

Com a revisão bibliográfica, formalizou-se o conceito de *customer service* e identificaram-se as etapas necessárias para estabelecer uma estratégia de *customer service*. Para se chegar às conclusões e recomendações finais, teve-se, ainda que:

- Identificar as variáveis críticas na definição de estratégias logísticas;
- Identificar as práticas da empresa de refrigerados lácteos estudada; e
- Identificar a importância das variáveis logísticas e seus respectivos desempenhos e as discrepâncias de avaliação entre as empresas fornecedoras, segundo a visão varejista.

A metodologia adotada para que se pudesse realizar os três tópicos anteriores é mostrada a seguir.

O primeiro passo foi o da execução de uma auditoria do *customer service*, que avaliou o nível de serviço da empresa, em que se obteve um padrão para avaliar o impacto das mudanças na política de *customer service*. A auditoria foi projetada para identificar os elementos importantes no atendimento do cliente, a maneira pela qual o desempenho é controlado, e o sistema de comunicação interno. O procedimento de auditoria abrangeu quatro estágios distintos: uma auditoria externa do *customer service*, uma auditoria interna, a análise dos dados e a identificação de oportunidades.

A seguir, os procedimentos usados na pesquisa e que foram propostos por Lambert (1994) são detalhados.

2.6.1 Auditoria externa de customer service

O ponto de partida deste estudo foi a auditoria externa. Entre os principais objetivos desta auditoria estão: (1) identificar os elementos de *customer service* que o cliente acredita ser importante quando toma uma decisão de compra; e (2) determinar como o cliente percebe o serviço que é oferecido pelas maiores empresas do mercado.

O primeiro estágio desta etapa foi a identificação das variáveis de *customer service* que são relevantes para os clientes da empresa. Deve-se ressaltar que as variáveis a serem usadas numa auditoria externa devem ser escolhidas especificamente para a empresa que está sob estudo — no caso do presente estudo, a de laticínios refrigerados. Usar variáveis aplicáveis para diferentes organizações ou canais de distribuição pode levar a pesquisa a apresentar resultados confusos ou não pertinentes.

Outra fonte de elaboração preliminar do questionário foi o conjunto dos fatores usados pelos varejistas para a escolha de seus fornecedores listados por Stern *et alii* (1996). Entre outras, estas variáveis podem ser a média do tempo de ciclo do pedido, a variabilidade do ciclo do pedido, a entrega completa do pedido, a variabilidade do estoque, os pedidos preenchidos corretamente, a informação da posição do pedido, a posição da empresa quanto a queixas, a política de retornos, a transmissão de pedidos à distância (EDI), a capacidade de entregas de pedidos de emergência, o procedimento de informação, a paletização ou não de carga, velocidade e veracidade de informações, a disponibilidade de posição de estoque, a ação quanto a sugestões, o frete, a política de transporte e a capacidade de escolha de transportadora.

Após a determinação de quais variáveis são importantes para o *customer service*, o segundo passo desta etapa foi a confecção de um questionário para ser aplicado em uma amostra de clientes para, assim, poder-se ter uma resposta do mercado. O questionário (vide anexo C) enviado aos varejistas teve as seguintes características: (1) dentre as variáveis escolhidas, foi pesquisado junto ao cliente qual a importância que ele atribui a cada uma delas (numa escala padrão) e também como seus maiores fornecedores atuam em cada elemento; (2) verificou-se a satisfação total do pesquisado (varejista) com relação a seus maiores fornecedores; e (3)

verificou-se a performance esperada do cliente nas principais variáveis, tais como mercado atendido (nacional ou regional), localização geográfica, volume de vendas. Cada questionário conteve quatro partes: A) grau de importância de dezenove variáveis e desempenho dos fornecedores; B) medida de desempenho global dos fornecedores; C) expectativa do nível de desempenho; e D) características e classificação (demográfica) do varejista e da pessoa que respondeu ao questionário.

Antes de começar a pesquisa de campo, fez-se um pré-teste junto a um grupo-piloto, para que se pudesse verificar se as questões estavam sendo bem entendidas e se variáveis importantes foram omitidas ou ignoradas. No presente estudo, a escolha recaiu sobre dez empresas varejistas com posicionamento do *ranking* ABRAS acima do 40º, haja vista que a pesquisa de fato se deu entre os varejistas posicionados entre o 1º e o 40º lugar deste mesmo *ranking*. Devido ao número relativamente grande de varejistas pesquisados e sua abrangência nacional, o envio dos questionários por correio eletrônico, preferencialmente, ou por fax, foi a opção tomada. Com esta diversificação de Estados pesquisados, pôde-se ter uma melhor estratificação geográfica das variáveis logísticas críticas. O grupo dos varejistas pesquisados foi configurado com base no *ranking* publicado pela ABRAS com os 300 maiores do setor do ano 2.000, juntamente com uma lista publicada em seu site, com informações de contato de alguns varejistas.

Para a realização desta etapa, em que se analisaram valores subjetivos, tais como qualidade percebida e valor, na escolha das questões a serem formuladas, considerou-se que:

- Eles diferem conforme a posição hierárquica;
- Serviços devem ter uma metodologia de avaliação diferente da de produtos (que são tangíveis);
- Eles podem ser verificáveis por algum padrão ideal pré-determinado; e
- O questionário teve como foco a obtenção da qualidade efetiva (a mais provável para serviços e produtos não-duráveis, como no caso da relação

indústria-varejo) e seus atributos de experiência, em detrimento da qualidade cognitiva (referente a uma determinação inferencial).

Outra questão levantada é o que deve ser mensurado: a *satisfação* ou a *qualidade percebida*. A bibliografia sugeriu verificar se os clientes usam tipicamente mais prognósticos de expectativas (o que o cliente acha que aconteceria em dada situação) ou expectativas ideais (o que o cliente acha que deveria acontecer em dada situação) quando mede os serviços prestados. No presente trabalho, tratou-se do segundo caso. Portanto, o que se mediu foi a qualidade percebida, e os constructos usados nos questionários representaram a qualidade percebida. As escalas “Muito Satisfeita” e “Muito Insatisfeita” não poderiam ser usadas.

É importante salientar que muitos estudiosos de *customer service* — Lambert por exemplo —, enfatizam a importância de uma avaliação das variáveis que estão sendo pesquisadas, admitindo que as variáveis consideradas críticas na visão do consumidor determinam o *market share* de cada empresa. Mas isso pode não ser verdade quando:

- Todos os fornecedores estão em um nível aproximado, dificultando uma maior distinção entre eles;
- Uma variável, apesar de não ser considerada crítica, apresenta uma grande variabilidade entre a performance dos concorrentes, de acordo com os clientes, pode ser um indicador muito mais efetivo;
- Algumas variáveis admitidas como “muito importante” pelo cliente têm sido atendidas por poucos ou muitos fornecedores. Tais variáveis oferecem oportunidade de se diferenciar os serviços dentro do mercado;
- Uma variável pode ser entendida pelos pesquisados como pouco relevante e nenhum dos fornecedores dá um nível de serviço adequado em relação a esta variável. O cliente pode não estar reconhecendo a vantagem de se ter um serviço superior nesta variável. Se um dos fornecedores

melhorar a performance, isto poderá levá-lo a aumentar sua participação no mercado.

Para determinar quais variáveis representam a melhor oportunidade de aumentar a participação no mercado e/ ou lucratividade, tanto as medidas de importância como performance são necessárias. Por isso, é conveniente, na pesquisa, mostrar a performance não só da empresa que está sendo estudada mas de seus maiores competidores. Com esta metodologia, pode-se determinar o que a empresa mais bem posicionada está fazendo para os clientes terem uma boa imagem dela, e o que deve ser feito para a própria empresa melhorar sua imagem com relação aos seus serviços.

Na parte referente à indústria de refrigerados lácteos, o universo objeto de estudo deste trabalho foi o das empresas Danone, Itambé, Nestlé, Parmalat e Vigor. Essas empresas foram escolhidas por terem uma participação dominante no setor e por elas possuírem abrangência nacional.

2.6.2 Auditoria interna de customer service

A auditoria interna (vide anexo B) procurou responder as seguintes perguntas :

- Como é medido, atualmente, o *customer service* na empresa?
- Quais são as unidades de medida?
- Qual é o padrão ou objetivo de performance?
- Qual é o atual nível de sucesso (resultados *x* objetivos)?
- Como são obtidas as informações para a obtenção destas medidas e como é o sistema de processamento do pedido?
- Como é o sistema interno de comunicação de *customer service*?
- Como é a relação entre as áreas funcionais, em termos de comunicação e controle?

- Como cada área funcional de negócios (por exemplo, logística, marketing etc.) percebe o *customer service*?

O maior propósito de uma auditoria interna é identificar inconsistências entre as práticas da empresa e as expectativas do cliente.

Após a coleta dos dados, o passo seguinte foi fazer um *benchmarking*. Em seguida, gerou-se uma tabela (Tabela 2-2) com o nível de importância de cada variável, bem como uma avaliação de desempenho da empresa e seus principais competidores.

Tabela 2-2 Tabela de nível de importância

N.º	Atributo	Avaliação de Desempenho			Desempenho Relativo
		Importância	Companhia 1	Companhia 2	
1					
2					
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
10					

Fonte: Adaptado de Lambert (1994)

Posteriormente, foi preparada uma matriz de posição competitiva com duas dimensões: importância e desempenho relativo (Figura 2-2). O desempenho relativo foi calculado pela diferença entre a avaliação da empresa na qual foi conduzido o estudo e a empresa líder do setor. No presente trabalho a empresa estudada e a empresa líder³ estão entre as cinco maiores empresas de refrigerados lácteos atuantes no Brasil. Assim, as nove células da matriz foram agrupadas em três categorias:

³ A empresa líder foi identificada com base nos questionários retornados, e corresponde a uma única empresa

- 1) Vantagem competitiva:
 - a) *Maior vantagem* (grande importância, alta performance relativa);
 - b) *Menor vantagem* (baixa importância, alta performance relativa);
- 2) Paridade competitiva:
- 3) Desvantagem competitiva:
 - a) *Maior fraqueza* (grande importância, baixa performance relativa);
 - b) *Menor fraqueza* (baixa importância, baixa performance relativa).

Figura 2-2 Matriz de posicionamento competitivo

		Desvantagem competitiva	Paridade competitiva	Vantagem competitiva		
Importância	5	Maior fraqueza		Maior vantagem	Alto	
	3				Médio	
	1	Menor fraqueza		Menor vantagem	Baixo	
		-3	-1	+1	+3	
Desempenho relativo						

Fonte: Adaptado de Lambert e Sharma (1990)

Os atributos classificados como os de maior vantagem para empresa devem ser enfatizados na comunicação com o cliente. Os atributos classificados dentro da célula de maior fraqueza devem ser melhorados, ou os clientes devem ser convencidos de que estes atributos não são importantes. As variáveis que estão na

célula de menor vantagem são aquelas em que a empresa vai bem, mas o cliente não acredita serem tão importantes. Neste caso, os clientes necessitam ser convencidos sobre a importância destes atributos ou, então, a qualidade destes atributos deve ser redimensionada pela empresa, com redução de custos.

A matriz de posição competitiva pode ser criada de vários modos, dependendo dos objetivos da pesquisa. Por exemplo, a empresa pode ser comparada com a média de todos os competidores para toda a indústria. Neste caso, a matriz representa a posição competitiva da empresa dentro do mercado. A segunda opção é compará-la com a média de todos os competidores para cada segmento. Esta matriz representa a posição competitiva da empresa em cada segmento e sugere estratégias específicas de segmento. Uma terceira opção é comparar a empresa com a média de todos os competidores de um dos maiores clientes. Esta matriz representa a posição competitiva da empresa para um cliente específico, sugerindo-lhe estratégias. No presente estudo, a comparação se deu com a média de todos os competidores para o segmento da indústria de laticínios refrigerados.

Devido ao risco de se utilizar uma matriz de posição competitiva por si só para identificar oportunidades estratégicas e ganhar vantagem competitiva, fez-se necessário, também, uma matriz de avaliação de performance (Figura 2-3). A matriz de avaliação de performance foi obtida por meio de uma matriz três por três com a importância de cada produto e a avaliação da performance da companhia. A matriz foi dividida em nove células, como se segue:

1. Manter/ Melhorar serviço (importância alta, performance alta);
2. Melhorar/ Indiscutivelmente melhorar serviço (importância alta, performance média);
3. Indiscutivelmente melhorar serviço (importância alta, performance baixa);
4. Melhorar serviço (importância média, performance baixa);
5. Melhorar/ Manter serviços (importância média, performance média);
6. Manter/ Reduzir serviço (importância média, performance alta);

7. Manter serviços (importância baixa, performance baixa);
8. Reduzir/ Manter serviço (importância baixa, performance média); e
9. Reduzir/ Manter serviço (importância baixa, performance alta).

Figura 2-3 Matriz de avaliação de performance

Importância	5	Indiscutivelmente Melhorar	Indiscutivelmente Melhorar/ Melhorar	Melhorar /Manter	Alto
	3	Melhorar	Melhorar/ Manter	Manter/ Reduzir	Médio
	1	Manter	Manter/ Reduzir	Manter/ Reduzir	Baixo
		1	3	5	
Avaliação de performance					

Fonte: Adaptado de Lambert e Sharma (1990)

As duas matrizes apresentadas foram usadas juntas porque a matriz de performance relativa também pode resultar em conclusões incorretas se for utilizada isoladamente. Em alguns casos, por exemplo, os desempenhos dos competidores são semelhantes; neste caso, a matriz de avaliação de performance deve ser avaliada para que se possa identificar quais áreas oferecem maior oportunidade de melhora. Se as indústrias do setor possuem desempenho fraco em um determinado atributo, e a empresa melhorar a sua performance, isso pode representar um significativo aumento de vantagem competitiva. Os dados devem ser analisados com muito cuidado com relação aos atributos. Por exemplo, o uso de EDI pode ter pouca importância global, mas se for analisar os poucos grandes cliente — embora sejam significativos, em termos de demanda —, este atributo pode ser essencial. Por outro lado, para clientes com pouca infra-estrutura, esta tecnologia pode estar acima de suas necessidades.

A comunicação (via levantamento) foi a forma de obtenção de dados primários escolhida. Esta consistiu no questionamento, verbal ou escrito, dos respondentes para obtenção do dado desejado, o qual foi fornecido por declaração, verbal ou escrita, do próprio respondente ou mesmo por meio de relatórios emitidos pela empresa.

Acredita-se que as duas grandes desvantagens desta forma de obtenção de dados — sinceridade do respondente e o mesmo lembrar dos dados solicitados —, são atenuadas pelo fato de a pesquisa ser feita por alguém neutro (ou seja, alguém que não é um fornecedor do varejista e nem um cliente do fornecedor) e por se tratar de dados de ocorrência freqüente. Além do mais, a utilização de questionário evita potenciais viés do entrevistador.

Uma visão geral de todo o estudo é mostrada na Figura 2-4 e, na Figura 2-5, verifica-se como se deu o levantamento e a sistematização dos dados.

2.6.3 Modelo de pesquisa

Figura 2-4 Modelo de pesquisa adotado para este trabalho

Fonte: Yin (1988), adaptado para o presente estudo.

2.6.4 Levantamento e sistematização dos dados da pesquisa empírica

A Figura 2-5 mostra o procedimento de levantamento e sistematização dos dados.

Figura 2-5 Levantamento e sistematização dos dados

3 O ESTUDO DE CASO

Este capítulo identifica a empresa estudada, além de trazer os dados resultantes da pesquisa de campo que foram usados para finalizar o capítulo com a identificação das oportunidades. Tal estudo foi feito à luz da bibliografia apresentada nos capítulos anteriores.

3.1 A empresa estudada

De acordo com o que foi dito anteriormente, a indústria alimentícia — particularmente de laticínios refrigerados — e o varejo serviram de foco para esta pesquisa.

No setor da indústria de laticínios, o trabalho foi realizado em um das cinco maiores empresas de refrigerados lácteos atuantes no Brasil.

A empresa estudada tem mais de trinta anos de atuação no mercado nacional de laticínios e possui atualmente 10 fábricas de laticínios concentradas no Sudeste e Centro-Oeste brasileiro. Além das unidades industriais, a empresa estudada possui em sua estrutura filiais de vendas em Brasília, Goiânia, Ribeirão Preto e Rio de Janeiro. A empresa também possui representantes nas regiões Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul, instalados nas cidades de São Luís, Belém, Manaus, Fortaleza, Recife, Salvador, Maceió, Cuiabá, Curitiba e Porto Alegre.

3.2 Análise dos dados

Resultados do estudo na indústria

Com base na Auditoria Interna de *Customer Service* (anexo B) foram constatados os seguintes pontos:

- A empresa não tem uma política oficial de customer service. Apesar disso, há uma clara diferenciação no relacionamento entre a empresa e os varejistas por meio de uma estratificação por porte do cliente;
- Não há monitoramento do tempo do ciclo dos pedidos;
- 100% dos pedidos são feitos por vendedores externos;
- A roteirização, que até recentemente era feita manualmente, começou a ser desempenhada por meio de software específico;
- Os clientes possuem pelo menos dois pontos de contato com a empresa;
- Não há um cálculo padrão para o “stockout” (custos de vendas perdidas). Atualmente, porém, com a implantação de uma solução corporativa que tem como objetivo o gerenciamento integrado de toda a empresa, espera-se uma mudança nesta situação;
- Com base nos “Relatórios de Carga por Vendedor”, com 20 dias de agosto de 2001, e no “Relatório de Cargas por Zona” com 3 dias de setembro de 2001, constatou-se um fracionamento muito grande dos pedidos, isto é, acima de 500 pedidos diários de produtos refrigerados com peso médio menor que 200 Kg. Mesmo consolidando os pedidos por zonas de entregas⁴ estabelecidas pela empresa, os resultados ainda possuem um peso relativamente baixo se comparado às capacidades dos veículos utilizados. A Figura 3-1 demonstra o comportamento dos pedidos no período considerado; e
- O departamento de planejamento e controle da produção possui uma maior integração com o departamento comercial do que com o departamento de logística.

⁴ Para otimização da roteirização, é estabelecido o *cluster* de clientes próximos entre si. Estas áreas que contêm estes clientes são chamadas de “zona de entrega” e nenhuma entrega deve possuir clientes de áreas diferentes.

Figura 3-1 Estatística descritiva da variável peso.

Resultados do estudo no varejo

A auditoria externa de *customer service*, no entanto, foi aplicada em 40 das maiores redes varejistas, de acordo com o *ranking* ABRAS 2001. Neste *ranking*, diferentes bandeiras de supermercados, mas com a mesma administração, aparecem de maneira única. Por exemplo, o Pão de Açúcar, o Extra e o Barateiro aparecem com a denominação única CBD. Mas, para bandeiras com administração totalmente separada, elas aparecem de maneiras distintas. Por exemplo, o supermercado BomPreço e o G. Barbosa aparecem de maneira separada neste *ranking*, apesar de serem do mesmo grupo holandês (Royal Ahold). Isso acontece devido ao fato de eles terem uma administração totalmente diferente uma da outra.

Desta amostra de 40 supermercados, obteve-se um retorno de 17 empresas, mostradas na Tabela 3-1, das regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste do Brasil, todas com faturamento acima dos 100 milhões de reais no ano de 2000. Uma das redes varejistas — o ABC Supermercados — foi vendida, e em 3 redes varejistas não foi possível estabelecer um contato para a proposição da pesquisa. Finalmente,

19 redes não se dispuseram a responder por acharem que o formulário de pesquisa envolvia questões críticas da empresa.

Tabela 3-1 Redes varejistas que retornaram o questionário

Rede varejista	Sede (Estado)	Ranking Abras (2001)
Casas Sendas	Rio de Janeiro	5º
G Barbosa	Sergipe	9º
Coop	São Paulo	10º
A. Angeloni & Cia	Santa Catarina	11º
Sonda Supermercados	São Paulo	15º
DMA	Minas Gerais	16º
Condor Supermercados	Paraná	17º
Supermercados Vitória	Santa Catarina	19º
Irmãos Russi	São Paulo	21º
Supermercados Bahamas	Minas Gerais	23º
Supermercados Gimenes	São Paulo	25º
Supermercados Irmãos Lopes	São Paulo	26º
Supermercado Modelo	Mato Grosso	27º
Enxuto	São Paulo	33º
Império da Banha Auto Serviço	Rio de Janeiro	35º
Supermercado Lusitana	Maranhão	36º
ViaBrasil	Minas Gerais	37º

Com base na Parte A do formulário da auditoria de *customer service* (anexo C), foi feita uma análise da importância dos fatores considerados críticos pelos varejistas em seus relacionamentos com seus fornecedores. Porém, dois dos questionários recebidos foram desconsiderados, pois apresentaram inconsistência entre as partes A, B e C do formulário de pesquisa. Os dados, então, foram consolidados de acordo com o que é mostrado na Tabela 3-2.

Tabela 3-2 Importância das variáveis críticas no relacionamento varejo x fornecedor

Fatores considerados	Média	Desvio padrão	N.º de respostas
1. Política de preço	4,93	0,26	15
2. Utilização de meio eletrônico na entrada de pedidos	3,17	1,64	12
3. <i>Lead times</i> consistentes	4,87	0,37	15
4. Identificação e selos adequados fixados na caixa de embarque e no produto	4,57	0,65	14
5. Promoções	4,28	0,75	15
6. Capacidade de informação do andamento do pedido, com notificação antecipada sobre atraso de entrega	4,42	1,09	14
7. Entrega sem avarias	5,00	0,00	15
8. Pronto atendimento de reclamações referentes a erros de quantidade pedida ou de tipo de produto	4,71	0,41	15
9a. Extensão do <i>lead time</i> prometido (pedidos normais)	4,08	1,19	13
9b. Extensão do <i>lead time</i> prometido (pedidos de emergência)	4,25	1,54	12
10. Relacionamento direto com o fornecedor	4,72	0,65	11
11a. Absorção de custos referentes a produtos vencidos ou avariados com retorno e posterior reposição do iogurte	4,53	0,66	13

Tabela 3-2 (Continuação)

Fatores considerados	Média	Desvio padrão	N.º de respostas
11b. Absorção de custos referentes a produtos vencidos ou avariados com desconto em compras futuras sem retorno da mercadoria	4,00	1,59	12
12. Pedido preenchido corretamente	4,93	0,26	15
13. O fornecedor tem uma ampla variedade de iogurte	4,27	0,88	15
14. Capacidade do fornecedor para trabalhar com o varejista para que haja melhoria de seus processos	4,47	0,64	15
15. Quantidade (lote) mínima de entrega de pedido	3,80	1,42	15
16. Validade do iogurte	4,93	0,26	15
17. Problemas de falta de corte em estoque, do fornecedor, no mix do produto	4,60	0,63	15

Ainda com base na Parte A e também com a Parte B do formulário enviado às redes varejistas, foi feita uma análise do desempenho percebido dos fornecedores. Além dos fornecedores previamente listados nos formulários enviados (Danone, Itambé, Nestlé, Parmalat e Vigor), os fornecedores Do Vale e Batavo também foram citados. Porém, como estas empresas não são de abrangência nacional e foram citados em apenas um (Do Vale) e dois (Batavo) formulários recebidos, eles foram desconsiderados. Desta forma, Danone, Nestlé, Parmalat e Vigor foram analisados de modo a se encontrar o fornecedor melhor posicionado em seu desempenho. Por meio da empresa mais bem posicionada é que se pode fazer o *benchmarking*. O desempenho da empresa líder e o da empresa estudada são mostrados respectivamente na Tabela 3-3 e na Tabela 3-4.

Tabela 3-3 Desempenho percebido do fornecedor melhor posicionado

Fatores considerados	Média	Desvio padrão	N.º de respostas
1. Política de preço	3,86	0,86	14
2. Utilização de meio eletrônico na entrada de pedidos	2,33	1,50	9
3. <i>Lead times</i> consistentes	4,64	0,63	14
4. Identificação e selos adequados fixados na caixa de embarque e no produto	4,33	0,78	12
5. Promoções	4,14	0,86	14
6. Capacidade de informação do andamento do pedido, com notificação antecipada sobre atraso de entrega	2,92	1,25	13
7. Entrega sem avarias	3,92	0,86	13
8. Pronto atendimento de reclamações referentes a erros de quantidade pedida ou de tipo de produto	3,92	0,83	14
9a. Extensão do <i>lead time</i> prometido (pedidos normais)	3,50	0,80	12
9b. Extensão do <i>lead time</i> prometido (pedidos de emergência)	3,33	1,23	12
10. Relacionamento direto com o fornecedor	4,18	0,98	11
11a. Absorção de custos referentes a produtos vencidos ou avariados com retorno e posterior reposição do iogurte	4,36	1,03	11

Tabela 3-3 (Continuação)

Fatores considerados	Média	Desvio padrão	N.º de respostas
11b.Absorção de custos referentes a produtos vencidos ou avariados com desconto em compras futuras sem retorno da mercadoria	4,50	1,06	8
12. Pedido preenchido corretamente	4,46	0,52	13
13. O fornecedor tem uma ampla variedade de iogurte	4,64	0,63	14
14. Capacidade do fornecedor para trabalhar com o varejista para que haja melhoria de seus processos	3,64	1,15	14
15. Quantidade (lote) mínima de entrega de pedido	4,00	1,24	14
16. Validade do iogurte	4,42	0,75	14
17. Problemas de falta de corte em estoque, do fornecedor, no mix do produto	4,21	0,70	14

Tabela 3-4 Desempenho percebido da empresa estudada

Fatores considerados	Média	Desvio padrão	N.º de respostas
1. Política de preço	3,09	1,04	11
2. Utilização de meio eletrônico na entrada de pedidos	1,62	1,41	8
3. <i>Lead times</i> consistentes	3,36	1,20	11
4. Identificação e selos adequados fixados na caixa de embarque e no produto	3,60	1,35	10
5. Promoções	2,73	1,27	11
6. Capacidade de informação do andamento do pedido, com notificação antecipada sobre atraso de entrega	2,45	1,44	11
7. Entrega sem avarias	3,00	1,25	10
8. Pronto atendimento de reclamações referentes a erros de quantidade pedida ou de tipo de produto	3,20	1,13	10
9a. Extensão do <i>lead time</i> prometido (pedidos normais)	3,00	0,94	10
9b. Extensão do <i>lead time</i> prometido (pedidos de emergência)	3,10	1,37	10
10. Relacionamento direto com o fornecedor	3,33	1,32	9
11a. Absorção de custos referentes a produtos vencidos ou avariados com retorno e posterior reposição do iogurte	3,67	1,41	9

Tabela 3-4 (Continuação)

Fatores considerados	Média	Desvio padrão	N.º de respostas
11b.Absorção de custos referentes a produtos vencidos ou avariados com desconto em compras futuras sem retorno da mercadoria	4,17	1,60	6
12. Pedido preenchido corretamente	3,5	1,51	10
13. O fornecedor tem uma ampla variedade de iogurte	3,18	1,17	11
14. Capacidade do fornecedor para trabalhar com o varejista para que haja melhoria de seus processos	2,73	1,42	11
15. Quantidade (lote) mínima de entrega de pedido	3,36	1,57	11
16. Validade do iogurte	3,18	1,33	11
17. Problemas de falta de corte em estoque, do fornecedor, no mix do produto	3,18	1,47	11

Desta forma, pode-se, então, fazer o *benchmarking* entre a empresa líder e a empresa estudada. Isso foi feito por meio de uma tabela com o nível de importância de cada variável, bem como com uma avaliação de desempenho da empresa líder e da empresa estudada (Tabela 3-5).

Tabela 3-5 Importância geral das variáveis críticas e comparação de desempenho

Ranking	Atributo	Avaliação de Desempenho			
		Importância	Empresa Líder	Empresa Estudada	Desempenho Relativo
1	Entrega sem avaria (7)*	5,00	3,92	3,00	-0,92
2	Validade do iogurte (16)	4,93	4,42	3,18	-1,24
3	Pedido preenchido corretamente (12)	4,93	4,46	3,50	-0,96
4	Política de Preço (1)	4,93	3,86	3,09	-0,77
5	<i>Lead times</i> consistentes (3)	4,87	4,64	3,36	-1,28
6	Relacionamento direto com fornecedor (10)	4,72	4,18	3,33	-0,85
7	Pronto atendimento de reclamações referentes a erros de quantidade pedida ou de tipo de produto (8)	4,71	3,92	3,20	-0,72
8	Problemas de falta de corte (sabor, peso etc.) do fornecedor no mix do produto (17)	4,60	4,21	3,18	-1,03
9	Identificação e selos adequados na caixa de embarque e no produto (4)	4,57	4,33	3,60	-0,73
10	Absorção de custos referentes a produtos vencidos ou avariados com retorno e posterior reposição do iogurte (11a)	4,53	4,36	3,67	-0,69
11	Capacidade do fornecedor para trabalhar com o varejista para que haja melhoria de seus processos (14)	4,47	3,64	2,73	-0,91
12	Capacidade de informação do andamento do pedido, com notificação antecipada sobre atraso de entrega (6)	4,42	2,92	2,45	-0,47
13	Promoções (5)	4,28	4,14	2,73	-1,41

Tabela 3-5 (Continuação)

Ranking	Atributo	Avaliação de Desempenho			
		Importância	Empresa Líder	Empresa Estudada	Desempenho Relativo
14	O fornecedor tem uma ampla variedade de iogurte (13)	4,27	4,64	3,18	-1,46
15	Extensão do <i>lead time</i> prometido (pedidos de emergência) (9b)	4,25	3,33	3,10	-0,23
16	Extensão do <i>lead time</i> prometido (pedidos normais) (9a)	4,08	3,50	3,00	-0,50
17	Absorção de custos referentes a produtos vencidos ou avariados com desconto em compras futuras sem retorno da mercadoria (11b)	4,00	4,50	4,17	-0,33
18	Quantidade (lote) mínima de entrega de pedido (15)	3,80	4,00	3,36	-0,64
19	Utilização de meio eletrônico na entrada de pedidos (2)	3,17	2,33	1,62	-0,71
*Os números entre parênteses referem-se à numeração da questão no formulário de pesquisa.					

3.3 Identificação de oportunidades

A fase final da pesquisa consistiu na identificação de oportunidades de melhoria dos processos. Para tanto, construiu-se uma matriz de posicionamento competitivo usando como base a Tabela 3-5. Devido à quantidade de variáveis e para facilitar a visualização, optou-se por dividir a matriz de posicionamento em dois conjuntos. Assim, na Figura 3-2 são abrangidas as variáveis de 1 a 10 e, na Figura 3-3, são abrangidas as variáveis de 11 a 17.

Figura 3-2 Matriz de posicionamento competitivo (variáveis 1 a 10)

Figura 3-3 Matriz de posicionamento competitivo (variáveis 11a a 17)

Deste modo, as seguintes oportunidades de melhoria de processos e da avaliação de desempenho da empresa estudada podem ser explicitadas a seguir.

1. Política de preço - (Importância: 4,93). Apesar de a empresa estudada praticar preços relativamente menores e ainda oferecer condições de pagamento similares às da empresa líder, ela tem uma avaliação de desempenho menor do que a líder neste atributo. Este aparente paradoxo pode ser explicado em parte por meio da bibliografia estudada nos capítulos 1.8 e 1.9 deste trabalho que tratam de valor, preço e qualidade. Assim, não bastaria à empresa estudada reduzir seus preços ou mesmo alongar os prazos de pagamento, por exemplo. A empresa teria que se posicionar de um modo melhor junto à ótica do varejista, mostrando que não somente seu produto é de qualidade equivalente ao da líder mas também oferecendo serviços que agreguem valor ao produto. E, como pode ser observado na Figura 3-2, na Figura 3-3 e na Tabela 3-5, em todas as dezenove variáveis críticas pesquisadas, a empresa tem um desempenho médio menor do que o da empresa líder.

2. Utilização de meio eletrônico na entrada de pedidos – (Importância: 3,17). Este atributo foi considerado o de menor importância média entre os varejistas pesquisados. O desempenho médio de 1,62 da empresa pesquisada era esperado, haja vista que ela não possui nenhum projeto que envolva a entrada de pedidos por meio eletrônico, embora a própria empresa líder não possua, tampouco, um amplo projeto de entrada de pedidos por meio eletrônico. A média da empresa líder, com relação a neste fator, também é muito baixa (2,33). Analisando simplesmente a Figura 3-2 para este fator, pode-se achar que esta não é uma das maiores fraquezas da empresa em estudo. Porém, esta é uma das maiores oportunidades de diferenciação da empresa junto a seus clientes. Vale lembrar o exemplo citado no início deste trabalho, ou seja, o do “*Pedido Perfeito*”, pelo qual a Unilever a sua distribuidora em Santa Catarina, JVT, e o Mercado Bom Preço, trocam dados eletronicamente via internet, bem como o da TESCO (uma das maiores empresas varejistas da Europa) que, por meio do uso de EDI, ECR, extranet e compartilhamento de dados de EPOS (*Electronic Point Of Sale*) com seus fornecedores, trouxeram grandes benefícios para seus negócios. Não tardará, então, para empresas do porte das pesquisadas (faturamento anual acima dos cem milhões de reais) a notarem as vantagens na utilização de meios eletrônicos na entrada dos pedidos e exigirem isto de seus fornecedores.

3. Lead times consistentes – (Importância: 4,87). Além da grande importância média atribuída a esta variável, o desempenho da empresa estudada foi muito aquém do da líder do setor. Seu desempenho relativo (-1,28) mostra que ela deve monitorar o tempo de ciclo dos pedidos de maneira mais efetiva para que não haja tanta variação no tempo entre a colocação do pedido e sua entrega. Esta é uma variável logística que há muito tempo tem sido motivo de preocupação das empresas. E sua maior concorrente parece já tê-la sob controle.

4. Identificação e selos adequados na caixa de embarque e no produto – (Importância: 4,57). Novamente, a líder do setor obteve uma média alta (4,33), e a empresa estudada precisa se posicionar melhor nesta variável, responsável por influenciar as operações logísticas, principalmente devido à rapidez com que uma identificação do produto pode ser feita — com uma localização adequada do código de barras.

5. Promoções (degustação nos locais de venda e brinde que acompanha o produto) - (Importância: 4,28). Esta é uma das maiores desvantagens competitivas, dentre as variáveis pesquisadas, da empresa estudada com relação à líder do setor. Enquanto ela tem um desempenho médio de 2,73, a sua maior concorrente teve um desempenho médio de 4,14. Esta variável pertence ao componente promoção do mix de marketing.

6. Capacidade de informação do andamento do pedido, com notificação antecipada sobre atraso de entrega - (Importância: 4,42). Como foi visto no capítulo 1.7, a nova logística não deve se ater somente a controlar o fluxo de materiais. A capacidade de gerenciar o fluxo de informação entre fornecedor e cliente deve ser uma das atribuições desta nova logística. Esta nova realidade é confirmada pela importância média dada na pesquisa a esta variável. Porém, tanto a empresa estudada (2,45) como a empresa líder (2,92) tiveram um fraco desempenho médio. Analisando os dados apenas pela matriz de posicionamento competitivo (Figura 3-2), pode-se obter uma conclusão errada (qual seja, a de que ambas estariam em uma quase paridade). Nesse caso, deve-se analisar também a matriz de avaliação de desempenho (Figura 3-4). Por meio dela, verifica-se uma grande necessidade de melhoria nesta variável.

7. Entrega sem avarias - (Importância: 5,00). Este item, que obteve a maior pontuação entre as respostas válidas, também obteve o maior consenso entre as variáveis pesquisadas. No entanto, este é um atributo particularmente sensível na distribuição do produto iogurte, que não só deve ter uma temperatura certa para sua distribuição e armazenagem como também tem uma embalagem frágil. Portanto, sua manipulação deve ser cuidadosa. A empresa estudada está em desvantagem competitiva em relação à líder do setor neste atributo, de forma que deve melhorar, e muito, seu desempenho neste atributo.

8. Pronto atendimento de reclamações referentes a erros de quantidade pedida ou de tipo de produto - (Importância: 4,71). Assim como o atributo (6), também este se identifica com a nova visão de logística presente no capítulo 1.7. Deste modo, um possível erro da empresa pode ser o de não ter um ponto único de contato para o cliente dentro dela para lidar com as diferentes reclamações e questionamentos

daqueles. Novamente, a empresa estudada tem um desempenho médio abaixo daquele da líder do setor e precisa, assim, melhorar.

9a. Extensão do *lead time* prometido (tempo entre a execução do pedido e a entrega) para pedidos normais - (Importância: 4,08). Este atributo exerce um dos maiores impactos nos custos, à medida que melhora o seu desempenho. Por outro lado, os pedidos de iogurte são muito fracionados e, devido a suas peculiaridades, eles não podem ser alocados juntamente com carga seca em caminhões sem refrigeração. Os diversos varejistas são atendidos em um *lead time* prometido que varia de 24 horas a 96 horas pelos diversos fornecedores, embora isso varie muito, de acordo com sua localização, isto é, se está próximo a um centro de distribuição do fornecedor. Isso visto, a melhor alternativa para a empresa estudada é apenas se igualar ao desempenho do líder do mercado, ou até mesmo ser um pouco melhor, sempre observando a variação dos custos envolvidos.

9b. Extensão do *lead time* prometido (tempo entre a execução do pedido e a entrega) para pedidos de emergência - (Importância: 4,25). Novamente, os fornecedores tiveram um desempenho mediano e semelhantes. Levando-se em conta que a melhoria no desempenho desta variável também eleva consideravelmente os custos das operações logísticas e a semelhança dos desempenhos dos fornecedores, a empresa estudada deverá procurar, além de ter uma pequena melhoria no desempenho deste atributo, outras soluções que minimizem ao máximo os pedidos de emergência. O uso de meios eletrônicos de troca de dados, já mostrados no atributo 2, tais como EDI, ECR, extranet e compartilhamento de dados de EPOS (*Eletronic Point Of Sale*) além de uma maior integração com o varejista, podem ajudar a diminuir este tipo de pedido.

10. Relacionamento direto com o fornecedor - (Importância: 4,72). O sistema de distribuição dos fornecedores de iogurte geralmente se concentram nos grandes centros. Mas até mesmo em capitais do sudeste do Brasil existem fornecedores de iogurte que atuam por meio de representantes. A empresa estudada está em desvantagem competitiva em relação à líder do mercado. Mas o fato aqui se refere a ter um maior controle e até exigir mais desempenho dos seus representantes locais,

uma vez que simplesmente atuar diretamente em todos os mercados pode não ser uma opção adequada.

11a. Absorção de custos referentes a produtos vencidos ou avariados (a empresa assume o prejuízo) com retorno e posterior reposição do iogurte - (Importância: 4,53). Devido a suas peculiaridades, o iogurte com validade expirada ou avariado é um grande problema no fornecimento deste produto. Tal problema deve ser evitado, de acordo com o que se mostra no item explicativo do atributo 7 (Avarias) e item 16 (validade), uma vez que a absorção destes custos acabam envolvendo não só as perdas do produto em si, mas custos de frete e movimentação. De qualquer forma, a empresa estudada deve assumir estes custos, e por isso deve seguir a empresa líder e melhorar o seu desempenho neste atributo.

11b. Absorção de custos referentes a produtos vencidos ou avariados (a empresa assume o prejuízo) com descontos em compras futuras sem retorno da mercadoria - (Importância: 4,00). Este tipo de absorção de custos é muito problemático, pois a empresa fornecedora encontra dificuldades para controlar e solucionar esta situação. Apesar dos custos inerentes à coleta do produto avariado ou vencido, a opção descrita no item anterior (**11a**) é a mais viável. A empresa estudada está, também, em paridade com a empresa líder e, por isso, neste caso, a melhor opção é por manter o serviço no nível atual.

12. Pedido preenchido corretamente - (Importância: 4,93). Geralmente, pedidos preenchidos erroneamente e que levem produtos errados aos varejistas não têm o seu descarregamento permitido. Assim, o fornecedor arca com os custos de retorno da mercadoria e o varejista perde por não ter o produto disponível nas gôndolas. A empresa estudada assume uma posição de desvantagem competitiva em relação à empresa líder de mercado. Devido à totalidade dos pedidos serem feitos por vendedores externos, este posicionamento já era esperado. Deste modo, a empresa estudada deve utilizar, de maneira mais intensiva, tecnologias que permitam a troca eletrônica de informações com seus clientes e vendedores. Entre estas tecnologias estão o EDI, o ECR, o EPOS, a extranet e a intranet.

13. O fornecedor tem uma ampla variedade de iogurtes - (Importância: 4,27).

Esta é a maior desvantagem competitiva da empresa estudada com relação à líder de mercado. Devido à sua importância e à grande desvantagem competitiva da empresa estudada, a empresa precisaria desenvolver novos produtos (neste trabalho não se leva em conta se a empresa tem ou não capacidade financeira para fazer tal investimento). Esta variável pertence ao componente produto do mix de marketing.

14. Capacidade do fornecedor para trabalhar com o varejista para que haja melhoria de seus processos (ex.: gerenciamento de estoques) - (Importância: 4,47).

Este atributo também é uma das grandes oportunidades para a empresa estudada se diferenciar e, no que diz respeito a este aspecto, até mesmo a empresa líder não teve um bom desempenho médio. Esta variável, que também é uma atribuição recente da logística, deve ser trabalhada de maneira mais efetiva pela empresa estudada para que ela tenha um posicionamento melhor até mesmo do que o da empresa líder de mercado.

15. Quantidade (lote) mínima de entrega do pedido - (Importância: 3,80). Este atributo obteve a segunda menor importância média entre os itens considerados na pesquisa. Até mesmo pelo porte dos varejistas pesquisados, este atributo não teve grande relevância. Neste caso, a empresa estudada pode até mesmo manter o nível de serviço.

16. Validade do iogurte (dias restantes de validade do produto ao ser entregue –

(Importância: 4,93). O iogurte é um produto com pouco tempo de validade (40 dias). Por isso é de fundamental importância que o produto seja entregue imediatamente após a sua fabricação. Por outro lado, os varejistas preferencialmente aceitam este produto com até 10 dias depois de fabricado. Isso posto e levando-se em conta também o desempenho relativo da empresa estudada com relação à líder de mercado, é fundamental a melhoria deste nível de serviço. Para que isso aconteça, deve haver uma maior integração entre o departamento de planejamento e controle da produção e o departamento de logística, além de uma produção baseada em estimativas reais de venda e não em vendas passadas, e nisto também ajuda uma maior integração com o varejista por meio do compartilhamento de dados de EPOS.

17. Problemas de falta de corte (sabor, peso etc.) do fornecedor no mix do produto - (Importância: 4,60). Neste item, a empresa estudada está em desvantagem competitiva em relação à líder do mercado e deve melhorar seu nível de serviço. Mas, aqui, existem basicamente as mesmas soluções do item anterior. Em outras palavras, deve-se ter uma integração maior entre o departamento de planejamento e controle da produção e o departamento de logística da empresa, além de uma produção baseado em estimativas reais de venda e não em vendas passadas, e uma maior integração fornecedor-varejista.

Figura 3-4 Matriz de avaliação de desempenho

Estes dados analisados foram feitos com base na amostra total de questionários devolvidos e respondidos de modo correto. Mas, de acordo com o que foi comentado anteriormente, as empresas costumam ter divisões regionais que cuidam de uma área geográfica específica. Desta forma, a avaliação de desempenho da empresa em uma região pode ser diferente de outra, por exemplo em Minas e em São Paulo. Com isso, deve-se utilizar a parte D (dados demográficos) do questionário para segmentar a pesquisa geograficamente ou por meio de outros fatores, tais como porte do varejista.

Para o caso da análise da importância dos fatores considerados, os dados coletados mostraram-se homogêneos tanto pela análise da variância como pelo histograma construído. Porém, com relação ao desempenho percebido dos fornecedores, ao se formar *cluster* de redes varejistas que atuam na mesma região e de porte semelhante, notou-se uma tendência maior de homogeneidade, mas que não permitiram inferências estatísticas.

4 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

4.1 Conclusões

A dissertação procurou apresentar o conceito de *customer service*, o contexto no qual tal conceito está inserido e pesquisar sobre a utilização do conceito como metodologia de implantação de uma estratégia logística em uma empresa de bens de consumo, particularmente uma indústria alimentícia do setor de refrigerados lácteos, por suas peculiaridades e pelo grande desafio que é fazer a logística deste produto.

Assim, seguem, abaixo, algumas das principais contribuições deste estudo.

A primeira contribuição diz respeito à pesquisa bibliográfica aprofundada, a fim de mostrar as diversas correntes teóricas a respeito de *customer service*. Colocou-se, assim, a complexidade de tal conceito, que, mais do que um simples serviço, deve estar inserido na política da empresa. Buscou-se, ainda, apresentar a nova visão logística, conceituando-a de forma mais clara e dissociando-a de uma simples distribuição física. Salientou-se, ainda, a aderência entre o conceito de *customer service* e a nova visão logística.

Outra contribuição foi a sistematização das atividades, usando-se o conceito de *customer service* para o desenvolvimento de uma estratégia logística. Nessa sistematização foram apresentados os passos iniciais para a escolha das variáveis a serem pesquisadas, bem como a elaboração do questionário de pesquisa e os cuidados necessários para que as mesmas variáveis representem bem o tipo de empresa estudada.

A sistematização das atividades propostas baseou-se tanto no conjunto da literatura revisada como na pesquisa de campo. Espera-se, com isso, estar auxiliando empresas interessadas em melhor conhecer seus clientes e em como implantar uma estratégia logística que realmente posicione-a como uma das líderes do mercado.

Como terceira contribuição, o estudo pretendeu mostrar uma visão interna da empresa. Apesar de nem todos os dados coletados poderem ser mostrados, o

panorama apresentado mostra os procedimentos internos e seus impactos no desempenho da empresa.

A quarta contribuição diz respeito à pesquisa de campo, corroborada pela pesquisa bibliográfica, que salienta as diferenças existentes na percepção do desempenho dos fornecedores pelos clientes conforme muda o seu posicionamento geográfico ou o seu porte.

A quinta contribuição, parcialmente embutida na quarta, é a necessidade de a empresa segmentar melhor seus clientes ao se fazer uma estratégia logística. Embora a empresa deva ter linhas gerais de atuação que devem ser seguidas por todas as filiais ou representantes nas regiões onde elas atuam, não deve ser esquecido que cada região e cada porte de varejista (cliente) tem suas peculiaridades, que devem ser levadas em conta.

4.2 Limitações

Dentre as limitações da pesquisa, observam-se:

- Por ser uma pesquisa exploratória, as conclusões não podem ser generalizadas, representando apenas a realidade das empresas estudadas. Assim, existe uma restrição metodológica quanto à amplitude de aplicação de resultados;
- Apesar de 17 varejistas terem respondido a pesquisa — o que dá um retorno de 42,5% da amostra pretendida, formando, assim, um bom percentual de retorno para pesquisas enviadas por e-mail e fax —, este número não foi suficiente para se ter uma visão total, de forma a poder viabilizar sua estratificação;
- Quem aplica esta pesquisa deve ter uma experiência na área e conhecimentos que permitam ao pesquisador contestar os resultados do nível de importância dos fatores considerados. Nesta pesquisa, por exemplo,

a entrada de pedidos por meio eletrônico foi considerada de importância mediana. Porém, conforme já foi esclarecido, este é um dos atributos mais importantes e que esta importância dada a ele pelos varejistas se deve mais ao desconhecimento que eles possuem dos benefícios do que o que este recurso pode trazer.

4.3 Recomendações

Seguem, aqui, algumas recomendações de estudo ou aplicações decorrentes do presente trabalho, muitas das quais formadas a partir das limitações que o estudo encontrou. Ressalta-se, ainda, que a relação apresentada não esgota a possibilidade de trabalhos sobre o tema.

- Ainda no estudo de *customer service*, trabalhos que explorem a aplicação do conceito estudado em outras empresas e outros setores industriais ou mesmo do comércio;
- Trabalhos que avaliem o que as empresas consideram como informações confidenciais. A maioria dos varejistas se recusaram a responder a pesquisa mesmo antes de ver o questionário, mas, umas poucas que não responderam, chegaram a ver o questionário e declinar de responder por achar que ela abordava assuntos confidenciais. Um trabalho nessa linha poderia auxiliar trabalhos futuros a terem maior sucesso na obtenção de dados das empresas;
- Trabalhos que analisem o relacionamento varejo-fornecedor. Ao contrário de outros países, aqui no Brasil o varejista e o fornecedor parecem ainda estar em campos antagônicos. Uma das dificuldades da pesquisa foi exatamente essa desconfiança do varejo em relação aos fornecedores. Uma pesquisa que identificasse a relação do varejo com seus fornecedores e que respondesse a questões tais como se o varejista vê seu fornecedor como parceiro de negócios ou se ele é visto com desconfiança e identificasse o porquê dessa relação deve ser pensada; e

- Trabalhos que identifiquem como a tecnologia da informação está inserida no contexto logístico, quais são suas perspectivas de desenvolvimento e até que ponto o não investimento em tecnologia da informação pode comprometer o desempenho logístico de uma empresa.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. **Business market management**: understanding, creating, and delivering value. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.

APPEBY, H. J. Organizing the logistics function to optimize benefits. In: Proceedings of the sixteenth annual conference of the national council of physical distribution management, 1978. p.184.

ATLAS DO MERCADO BRASILEIRO. São Paulo: Gazeta Mercantil., v.1, n.1, Dez. 1998.

BALLOU, R. H.; **Business logistics management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.

_____. **Basic business logistics**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1987.

BALLOU, R. H.; GILBERT, S. M.; MUKHERJEE. New managerial challenges from supply chain oppotunities. **Industrial marketing management** vol.29, p.7-18, 2000.

BELL, R. C. Customers care when they share - how to nurture loyalty through inclusion. In *Zemke, R.; Woods, J. A. (eds) Best practices in customer service*. New York: AMA Publications, 1999. p.104-109.

BENSAOU, M. Portifolios of buyer – supplier relationships. **Sloan Management Riview**, Summer, 1999.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. **Journal of Marketing Research**, v.22, p.201-210, May. 1985..

BOWERSOX, D. J. Introducing the strategic visioning series. **Journal of Business Logistics**. v. 19, n.1, p.1-4. 1998.

BOWERSOX, D. J.; CLOS, D. J.; HELFERICH, O. K. Logistical management. New York: Macmillan, 1986.

BUTTER, S. Changing the game: CRM in the e-world. **Journal of Business Strategy**. v.21, p13.14 Mar.2000.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de 'estudo de caso' em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo v.26, n.3, p.95-97,jul./set.1991.

Case study: Tesco. **Application Integration For E-Business**. Disponível em: <<http://www.edge.com>>. Acesso em: 9 abr. 2001.

CHRISTOPHER, M.; The agile supply chain: competing in volatile markets. **Industrial Marketing Management**, v.29, p.37-44, 2000.

COOPER, M. C.; ELLRAM, L. M. Characteristics of supply chain management and implications for purchasing and logistics strategy. **The International Journal of Logistics Management**, v.8, n.1, 1997.

COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply chain management: more than a new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v.4 n.2, 1993.

DAVIS, T. Effective supply chain management. **Sloan Management Review**, Summer, 1993.

DRESNER, M.; XU, K. customer service, customer satisfaction, and corporate performance in the service sector. **Journal of Business Logistics**, v.16, n.1, p.23-39. 1995.

DRUCKER, P. Management: task, responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1993.

DUTKA, A. F. AMA Handbook for customer satisfaction: a complete guide to research, planning, & implementation. Chicago: NTC Business Books, 1995.

EMERSON, C. J.; GRIMM, C. M. The relative importance of logistics and marketing - customer service: a strategic perspective. **Journal of Business Logistics**, v.19 n.1. 1998.

FURTUOSO, M. C. O. **O produto interno bruto do complexo agroindustrial brasileiro**. 1998. Tese (Doutorado) – Esalq, Universidade de São Paulo. Piracicaba.

GADDE, L.; SNEHOTA, I. Making the most of supplier relationships. **Industrial Marketing Management**, v.29, p.305-316, 2000.

GARDIAL, S. F. et alii Comparing consumers' recall of prepurchase and postpurchase product evaluation experiences. **Journal of Consumer Research**, v.20, mar.1994.

GUMMESSON, E. total relationship marketing – rethinking marketing management: from 4Ps to 30Rs. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

GUSTIN, C. M.; DAUGHERTY, P. J.; STANK, T. P. The effects of information availability on logistics integration. **Journal Of Business Logistics**. v.16, n.1. 1995.

HANDFIELD, R. B.; NICHOLS Jr., E. L. Introduction to supply chain management. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.

HESKETT, J. L.; Logistics – essential to strategy. **Havard Business Review**, p.85-96, November-December 1977.

HOCHWALD, L.; Tuning in to the right channel. **Sales & Marketing Management**, p. 67-74, Mar.2000.

HOLCOMB, M. C.; Customer service measurement: a methodology for increasing customer value through utilization of the taguchi strategy. **Journal of Business Logistics**. v.15 n.1, 1994.

INNIS, D. E.; LA LONDE, B. J. Customer service: the key to customer satisfaction, customer loyalty, and market share. **Journal of Business Logistics**. v.5, n.1. 1994.

KOTLER, P.; Administração de marketing: análise, planejamento, implantação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

LA LONDE, B. J.; ZINSZER, P. H.; Customer service: meaning and mensurement. Chicago: National Council of Physical Distribution Management, 1976.

LAMBERT, D. M. Customer Service strategy and management In: Robeson, J.F; Copacino W.C.; Howe, R. E.(eds) **The Logistics Handbooks**. New York: The Free Press, 1994. P.76-115.

LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R. Strategic logistics management. Homewood: Richard. Irwin, 1993.

LAMBERT, D. M.; HARRINGTON, T. C. Establishing customer service within the marketing mix: more empirical evidence. **Journal of Business Logistics**, v.10, n.2 1989, p.44-60.

LAMBERT, D. M.; SHARMA, A. A customer-based analysis for logistics decisions **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**. v.20 n.1, 1990.

LANCIONI, R. A.; SMITH, M. F.; OLIVA, T. A. The role of the internet in supply chain management. *Industrial Marketing Management* v. 29, 2000. p.45-56.

LOVELOCK, C. H. Services marketing: text, cases and readings. New York: Prentice Hall, 1991.

MANDELL, M. Easing into customer relationship management, part I. **Journal World Trade**. v.13 Nov.2000.

MARR, N. E.; Understanding customer service for increased competitiveness. **International Marketing Review**. Autumn/1987.

MASON-JONES, R.; MOHAMMED, N.; DENIS, T. The impact of pipeline control on supply chain dynamics. **International Journal of Logistics Management**, 1997.

MATTAR, F. N. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 1993.

MINAHAN, T. Is Partnering a Shame?. **Purchasing**. June 4 – 1998.

MULLINS, E. R. E ROSEN, D. Probability and calculus. New York: Bogden & Quigley, 1971.

PARENTE, J. Varejo no Brasil. São Paulo: Atlas, 2000.

PERKS, H.; EASTON, G. Strategic alliances: partner as customer. **Industrial Marketing Management** v.29, p. 327-338, 2000.

PROVAR – Programa de Administração de Varejo FIA/FEA/USP – Hábitos de compras nos supermercados paulistanos – Junho/Julho 1996.

REIDENBACH, R. E.; McCLUNG, G. W.; GOEKE, R. W.; How to let customer value drive customer problem solving. In Zemke, R. e Woods, J. A. (eds) **Best Practices In Customer Service**. New York: AMA Publications, 1999. p.136-150.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES) – Área de Operações Industriais. **Um breve panorama mundial do comércio varejista de alimentos**. Rio de Janeiro: BNDES, n.9, jan.2000.

____; **Super e hipermercados no brasil: desempenho recente**. Rio de Janeiro: BNDES, n.21, out.2000.

____; **Supermercados no Brasil: O Movimento das Grandes Empresas**. Rio de Janeiro: BNDES, n.22, Dez.2000.

____; **Supermercados no Brasil: O Movimento das Empresas Menores**. Rio de Janeiro: BNDES, n.24, Dez.2000.

RICHINS, M. L.; Valuing things: the public and private meanings of possessions. **Journal of Consumer Research**, v.21 Dec.1994.

SCRIVEN, M.; The evaluation thesaurus. Newbury Park, California: Sage Publications, , 1991.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: EPU, 1987.

SHARMA, A.; GREWAL, D.; LEVY, M. The customer satisfaction/logistics interface. **Journal of Business Logistics**, v.16, n.2., 1995.

SMITH, S. How to Create a Plan to Deliver Great Customer Service. In Zemke, R. e Woods, J. A. (eds) **Best Practices In Customer Service**. New York: AMA Publications, 1999. p.55-66.

SMYKAY, E. W.; BOWERSOX, D. J.; MOSSMAN, F. H.; **Physical distribution management**: logistics problems of the firm. New York: Macmillan, 1961.

SOHM, E. D.; Glossary of evaluation terms, Geneva: JOINT INSPECTION UNIT (UN), 1978.

SPEKMAN, R.; KAMAUFF, J.; SPEAR, J.; Towards more effective sourcing and supplier management. **European Journal of Purchasing and Supply Management** 1999.

STERLING, J. U.; LAMBERT, D. M. Establishing customer service within the marketing mix. **Journal of Business Logistics**, v.8, n.1 1987, p.1-30.

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

SUDHARSHAN, D.; Marketing strategy relationships offerings, timing, & resource allocation. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1995.

SUPER HIPER RANKING ABRAS EDIÇÃO 2000. São Paulo: ABRAS, v.26 n.297 Mai.2000.

_____. Ranking Abras Edição 2001. São Paulo: Abras, v.27 Mai.2001.

SUPER HIPER. São Paulo: Abras, v.24 Set.1998.

SZAFIR-GOLDSTEIN, C. O conceito de valor percebido: um estudo de caso na indústria de papel e celulose sobre a utilização da percepção dos clientes sobre o produto. São Paulo, 2.000. 218 p. Dissertação (mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

TSAY, A. A.; NAHMIAS, S.; AGRAWAL, N.; Modeling supply chain contracts: a review, in quantitative models for supply chain management. S. Tayur, M. Magazine, and R. Ganeshan eds. Kluwer Academic Publishers, Norwell, 1999.

VAVRA, T. G.; PRUDEN, D. R.; Customer Retention and the Stages of Service After the Sale. In Zemke, R. e Woods, J. A. (eds) **Best Practices In Customer Service**. New York: AMA Publications, 1999. p.38-54.

YIN, R. K.; Case study research: design and methods. USA: Sage, 1988.

WOODRUFF, R.; Customer value: the next source for copetitive advantage. **Journal of The Academy of Marketing Science**, v.25, n.2, 1997. p.139-153

WOODRUFF, R.; SCHUMANN, D. W.; GARDIAL, S. F. Understanding value and satisfaction from the customer's point of view. **Survey of Business**, Summer/Fall 1993.

WOODS, J. A. Customer Service, Value, and the Systems View. In Zemke, R. e Woods, J. A. (eds) **Best Practices In Customer Service**. New York: AMA Publications, 1999. p.3-9.

ZEITHAML , V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY L. L.; Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations; New York: The Free Press, 1990.

ZEITHAML , V. A.; Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Jounal of Marketing**, v.52, July/1988. p. 2-22.

ZIFKO-BALIGA, G. M. What Customers Really Want: How That Affects What Service to Deliver. In Zemke, R. e Woods, J. A. (eds) **Best Practices In Customer Service**. New York: AMA Publications, 1999. p.96-104.

ANEXO A

PROTOCOLO DE PESQUISA

Na indústria

1. Entrar em contato telefônico com a gerência de logística para o primeiro contato pessoal e para apresentar a proposta da pesquisa;
2. Apresentar o modelo da pesquisa e, em um primeiro momento, quais os tipos de questões a serem levantadas;
3. Definir áreas onde a pesquisa será aplicada (departamento de logística e comercial);
4. Agendar as entrevistas com os responsáveis pelas áreas definidas anteriormente;
5. Analisar as áreas em que serão feitas as pesquisas, contribuindo, assim, para o entendimento do setor de laticínios refrigerados e suas peculiaridades, enriquecendo o formulário de pesquisa;
6. Conduzir a pesquisa sobre os conhecimentos dos gestores da empresa em *customer service* e suas políticas de suprimento, tendo como instrumento um roteiro previamente elaborado e respostas abertas. Alguns questionamentos que surgirem no meio da entrevista podem ser feitos;
7. Questionar na mesma fonte a qualidade do questionário relativo às variáveis logísticas críticas (a ser aplicado no varejo); e
8. Aplicar este questionário na empresa (e já avaliado numa amostra-piloto de varejistas, de acordo com o item 3 do Protocolo de Pesquisa no Varejo).

No Varejo

1. Definir uma lista de supermercados onde serão realizadas as entrevistas;
2. Telefonar para o departamento de compras dos supermercados escolhidos para viabilizar a pesquisa. Durante o telefonema, o projeto da pesquisa é explicado e cada contato é encorajado a responder e retornar o questionário;
3. Avaliar o questionário desenvolvido anteriormente em conjunto com a indústria em um pequeno grupo de supermercados que não fazem parte da amostra total;
4. Melhorar a qualidade do questionário com base na amostra-piloto; e
5. Aplicar o questionário nas empresas varejistas definidas no item 1, em conjunto com pesquisa de dados demográficos e de avaliação e desempenho dos fornecedores.

ANEXO B

AUDITORIA INTERNA DE *CUSTOMER SERVICE*

1. Você pode nos oferecer uma definição de *customer service* como visto pela sua empresa?
2. Você tem uma política de *customer service* escrita? (Caso contrário, passe para questão 4).
3. Seus clientes recebem uma cópia desta política?
4. Você oferece diferentes níveis de *customer service* por produto ou cliente (caso afirmativo, descreva-os)?
5. Com relação ao tempo de ciclo de pedido de sua empresa, com qual frequência você o monitora?
6. Em média, quantos pedidos (especificamente de iogurte e derivados) você processa por dia, semana e mês ?
7. Qual é o valor médio em reais e em toneladas de um pedido típico (especificamente de iogurte e derivados)? E o número de itens de linha?
8. Qual percentagem de pedidos dos clientes é colocada pelos vendedores de campo da empresa?
9. Qual percentagem de pedidos dos clientes é colocada pelos vendedores internos da empresa, que telefonam para o cliente para obter o seu pedido?
10. Qual percentagem de pedidos dos clientes é colocada pelo uso de EDI?
11. Qual percentagem de pedidos dos clientes é colocada pelo uso de Internet ou reposição automática?
12. Ao receber um pedido, o responsável:
 - ✓ Verifica o crédito?
 - ✓ Verifica a disponibilidade de estoque?
 - ✓ Reserva estoque para o pedido?

- ✓ Faz substituições de produtos?
- ✓ Confirma o valor final do pedido?
- ✓ Confirma a data de entrega?
- ✓ Tenta aumentar o pedido para alcançar uma quantidade eficiente?

13. Como estão disponibilizados os seguintes arquivos?

Arquivo	Manual	Computadorizado
Cliente		
Dicionário de modelo de produtos		
Preços (dados padrões)		
Preços (quotas especiais)		
Promoções		
Estoque		
Programação de entrega		
Histórico do pedido		

14. Qual é a percentagem de pedidos que é processada?

Em lote:

Processados individualmente (on-line, em ambiente de tempo real)

15. Como são feitas as transmissões dos pedidos e como ele é tratado entre os diversos departamentos (comercial, faturamento/ transporte e expedição)?

16. Você tem um simples ponto de contato com os clientes ou diversos departamentos lidam com as diferentes reclamações e questionamentos dos clientes?

17. Você tem um cálculo padrão para o “*stockout*” (custos de vendas perdidas)?

18. Qual é o indicador de desempenho considerado ao avaliar a efetividade de sua política de estoque (indique quantas forem pertinentes)?

☐ Indicadores financeiros (tais como retorno sobre investimento, o giro e o número de dias em estoque).

☐ Indicadores de serviço ao cliente (tais como disponibilidade de produto, prazo de entrega e o pedido perfeito).

☐ Indicadores de custeio gerencial (tais como excesso de falta, o custo do excesso de estoques e o custo logístico total).

19. Quais são os critérios usados para ajustar os seguintes tipos de ajustes nos pedidos?

→ Solicitação de um prêmio e/ ou modo de transporte especial ou fora do padrão;

→ Revisões/ ajustes da programação da produção; e

→ Subdividir em várias entregas um pedido.

20. Como você vê sua interface com o planejamento e o controle da produção? Que tipo de dados você obtém do planejamento da produção? Como os pedidos são fisicamente distribuídos para os centros de distribuição?

ANEXO C

AUDITORIA EXTERNA DE *CUSTOMER SERVICE*

Parte A: Importância dos fatores a ser considerada quando selecionados e avaliados os fornecedores de REFRIGERADOS LÁCTEOS (*IOGURTE*)

Instruções

Abaixo, estão listados diversos fatores que são oferecidos pelos fornecedores de REFRIGERADOS LÁCTEOS (*IOGURTE*) para seus clientes. Esta seção envolverá duas tarefas.

A primeira será analisar os diversos fatores e avaliar seu grau de importância quando se escolhe um fornecedor ou mesmo o iogurte/requeijão a ser adquirido. Marque somente **uma** das escalas para cada variável considerada. A escala varia de 1 a 5, sendo que, na escala 1, você considera a variável sem nenhuma importância na escolha e análise de desempenho do fornecedor e, na escala 5, você considera a importância desta variável como total.

A segunda etapa será analisar o desempenho dos **5** maiores **fornecedores de REFRIGERADOS LÁCTEOS (*IOGURTE*)** (**Danone, Itambé, Nestlé, Parmalat e Vigor**). Novamente, por meio de uma escala que varia de 1 (péssimo desempenho) até 5 (ótimo desempenho), você avaliará o desempenho de cada fornecedor no fator considerado. Estes fornecedores estarão indicados pelas letras **A, B, C D e E**, que equivalerão à ordem dos fornecedores na lista que o Sr./ a Sra. fará abaixo. Assim, se a lista for preenchida como, por exemplo, “**Fornecedor A = Danone**”, tudo o que for marcado como resposta na coluna da letra “A”, no formulário abaixo, será entendido como sua avaliação referente ao produto “Danone”.

Agora, por favor, **liste, em ordem decrescente (do seu maior fornecedor de produtos refrigerados lácteos (A) ao seu 5º fornecedor (E)), dos fornecedores Danone, Itambé, Nestlé, Parmalat e Vigor**, considerando somente as compras feitas de **refrigerados lácteos** (iogurte). Caso **não** tenha relacionamento comercial **com algum destes cinco fornecedores ou com seus representantes/distribuidores**, por favor, não será necessário listá-lo e nem fazer a avaliação do mesmo.

	NOME DO FORNECEDOR
Fornecedor A (seu maior fornecedor de refrigerados lácteos):	
Fornecedor B (seu 2º maior fornecedor de refrigerados lácteos):	
Fornecedor C (seu 3º maior fornecedor de refrigerados lácteos):	
Fornecedor D (seu 4º maior fornecedor de refrigerados lácteos):	
Fornecedor E (seu 5º maior fornecedor de refrigerados lácteos):	

Marque o grau de importância de acordo a seguinte escala:

1- Nenhuma Importância	2- Pouca Importância
3- Importância Moderada	4- Bastante Importante
5- Importância Total	

Neste caso, no formulário a seguir, o Sr./ a Sra. encontrará **5** quadrados, nos quais deverá ser marcado o grau de importância apenas clicando sobre o quadrado correspondente. É de extrema importância que somente **uma das cinco** alternativas seja a escolhida. Para assinalar a sua opção, clique uma vez. Se houver engano na resposta ou mudança de opinião, clique novamente na mesma resposta, para que a marca desapareça, e somente depois escolha outra opção.

Para o desempenho dos fornecedores, considere a seguinte escala:

1- Péssimo desempenho	2- Desempenho ruim
3- Desempenho razoável	4- Bom desempenho
5- Ótimo desempenho	

Para o desempenho dos fornecedores, basta o **digitar** o número correspondente à sua opinião (de acordo com a escala acima) no espaço reservado.

Fatores considerados	Importância					Desempenho percebido dos fornecedores				
	Pouco importante		Muito importante			Escala de 1 a 5				
	1	2	3	4	5	A	B	C	D	E
1. Política de preço	☐	☐	☐	☐	☐					
2. Utilização de meio eletrônico na entrada do pedido (ex.: EDI, internet etc.)	☐	☐	☐	☐	☐					
3. <i>Lead times</i> consistentes (tempo entre colocação do pedido e entrega com pouca variação)	☐	☐	☐	☐	☐					
4. Identificação e selos adequados fixados na caixa de embarque e no produto	☐	☐	☐	☐	☐					
5. Promoções (degustação nos locais de venda e brinde que acompanha o produto)	☐	☐	☐	☐	☐					
6. Capacidade de informação do andamento do pedido, com notificação antecipada sobre atraso de entrega	☐	☐	☐	☐	☐					
7. Entrega sem avarias	☐	☐	☐	☐	☐					
8. Pronto atendimento de reclamações referentes a erros de quantidade pedida ou de tipo de produto	☐	☐	☐	☐	☐					
9. Extensão do <i>lead time</i> prometido (tempo entre a execução do pedido e a entrega)										
• pedidos normais	☐	☐	☐	☐	☐					
• pedidos de emergência	☐	☐	☐	☐	☐					
10. Relacionamento direto com o fornecedor (<i>versus</i> distribuidor)	☐	☐	☐	☐	☐					
11. Absorção de custos referentes a produtos vencidos ou avariados (a empresa assume o prejuízo)										
• através de retorno e posterior reposição do iogurte	☐	☐	☐	☐	☐					
• através de descontos em compras futuras sem retorno da mercadoria	☐	☐	☐	☐	☐					
12. Pedido preenchido corretamente (sabores e cortes corretos de iogurtes)	☐	☐	☐	☐	☐					
13. O fornecedor tem uma ampla variedade de iogurtes	☐	☐	☐	☐	☐					
14. Capacidade do fornecedor para trabalhar com o varejista para que haja melhoria de seus processos (Ex.: gerenciamento de estoques)	☐	☐	☐	☐	☐					
15. Quantidade (lote) mínima de entrega de pedido	☐	☐	☐	☐	☐					
16. Validade do iogurte (dias restantes de validade do produto ao ser entregue)	☐	☐	☐	☐	☐					
17. Problemas de falta de corte (sabor, peso, etc.) em estoque, do fornecedor, no <i>mix</i> do produto (iogurte)	☐	☐	☐	☐	☐					

Parte B: Medida de desempenho de global
--

1. Por favor, na série de quadrados que formam uma linha, abaixo, marque um ponto no local que melhor expressa seu nível de satisfação com os fornecedores da linha de **REFRIGERADOS LÁCTEOS (IOGURTE)** listados no início do questionário. Considere a linha abaixo como uma escala, na qual fornecedores com péssimo desempenho de atendimento devem ter sua marcação anotada na extrema esquerda (Pobre) e fornecedores com ótimo desempenho devem ter sua marcação no lado direito (Excelente).

	Desempenho geral dos fornecedores																													
	Pobre										Satisfatório										Excelente									
FORNECEDOR A	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
FORNECEDOR B	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
FORNECEDOR C	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
FORNECEDOR D	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
FORNECEDOR E	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. Você já relatou algum problema ao seu fornecedor referente a serviços que você recebeu?

Fornecedores				
A	B	C	D	E
☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não

4. Este fornecedor respondeu adequadamente ao problema relatado por você?

Fornecedores				
A	B	C	D	E
☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não	☐ Sim ☐ Não

5. Qual porcentagem de entregas é recebida no prazo combinado, em um mês normal?

Fornecedores				
A	B	C	D	E
%	%	%	%	%

6. Se o seu fornecedor é um distribuidor (ao invés de uma manufatura), qual é o principal motivo que o leva escolhê-lo? (Marque somente um item)

- ☐ Entrega mais rápida ☐ Preço ☐ Única fonte disponível de fornecimento
☐ Pequenas quantidades ☐ Serviço local ☐ Outros (especificar)

Parte C: Expectativa do nível de desempenho

Por favor, especifique os respectivos níveis de *customer service* que você necessita de seus fornecedores de REFRIGERADOS LÁCTEOS (IOGURTE). **Lembre-se de que o fornecedor A é aquele no qual você faz a maior aquisição de refrigerados lácteos.**

1. Em condições normais, com qual frequência é submetido pedidos de REFRIGERADOS LÁCTEOS (IOGURTE) ao fornecedor A? (Marque somente uma alternativa).

☐ Várias vezes ao dia
☐ Uma vez ao dia
☐ Outras (por favor, especifique):
 ☐ Várias vezes por semana
☐ Uma vez por semana
☐ Várias vezes por mês
☐ Uma vez por mês

2. Em condições normais, qual é a média do *lead time* (da colocação do pedido ao dia do recebimento) para REFRIGERADOS LÁCTEOS (IOGURTE), para o fornecedor A?

Tempo desejado	Tempo efetivamente gasto
horas	Horas

3. Quantos pedidos de REFRIGERADOS LÁCTEOS (IOGURTE) são feitos em um mês normal, do fornecedor A?
- pedidos

4. Por favor, indique a porcentagem de pedidos de REFRIGERADOS LÁCTEOS (IOGURTE) que são inicialmente transmitidos para seu fornecedor A através de cada um dos seguintes meios:

Por fax.....
 Por telefone 0800 (pago pelo fornecedor).....
 Outro telefone normal (pago por você).....
 Entregue nas mãos do próprio representante do fornece
 Através de EDI.....
 Por Internet (*e-mail* ou site da WEB).....
 Reposição automática.....

5. Dentre os 7 (sete) meios de comunicação anteriormente citados, numere-os em ordem decrescente de conveniência. O número 1 deverá ser usado para aquele meio que lhe é mais conveniente e o número 7 para o menos conveniente. Por favor, não repita os números.

FAX	Telefone 0800	Telefone normal
Entregar ao próprio representante	EDI	Internet
Reposição automática		

6. Qual é a média, em toneladas, de peso que tem seus pedidos de REFRIGERADOS LÁCTEOS (IOGURTE) do fornecedor A?
- toneladas.

7. Qual é o valor mínimo do pedido aceito pelo seu fornecedor A (em toneladas e em Reais)?
toneladas R\$
8. Considerando que REFRIGERADOS LÁCTEOS (IOGURTE) têm uma vida útil (validade) de 40 dias, até quantos dias após sua fabricação você acha aceitável recebê-lo?
dias
9. Qual é a porcentagem dos pedidos feito ao fornecedor A que chegam na data prometida?
%
10. Qual é a porcentagem de REFRIGERADOS LÁCTEOS (IOGURTE) do fornecedor A que chegam livre de avarias?
%
11. Você avalia seus fornecedores usando: (marque somente uma alternativa)
☐ Processo formal ☐ Processo informal
☐ Nenhum processo de avaliação é feito ☐ Não sei
12. Com que frequência você avalia seus fornecedores: (marque somente uma alternativa)
☐ Constantemente ☐ Semanalmente ☐ Mensalmente
☐ A cada seis meses ☐ Anualmente ☐ Nunca
13. Escreva, abaixo, a proporção de seus pedidos de REFRIGERADOS LÁCTEOS (IOGURTE) que você realmente necessita ter para cada prazo especificado.
Exemplo: De 100% do meu pedido de *REFRIGERADOS LÁCTEOS*, 12% são para venda no mesmo dia da entrega do produto, 16% são para ter em estoque para vender no dia seguinte (1 dia); 22% são para serem vendidos nos próximos 2 dias, 24% para os próximos 7 dias e 26% para ficar disponível para venda nos próximos 10 dias ou mais.
Mesmo dia %
1 dia %
2 dias %
5 dias %
7 dias %
10 ou mais dias %

14. Em sua avaliação do desempenho de seus fornecedores de REFRIGERADOS LÁCTEOS (IOGURTE) , qual dos fatores abaixo você leva em consideração?

(Marque todos que você acha que se aplica ao seu caso)

- ☐ *Lead time* (tempo entre colocação do pedido e entrega)
- ☐ Variabilidade do *lead time*
- ☐ *Fill rate* (pedido totalmente entregue na primeira viagem)
- ☐ Exatidão da nota fiscal
- ☐ Qualidade dos produtos entregues
- ☐ Avarias
- ☐ Data de validade dos produtos (dias restantes de validade do produto)
- ☐ Outros (por favor, especifique)

Parte D: Dados demográficos

Esta parte servirá para qualificar o segmento do mercado ao qual pertence sua organização e será uma base para análise das seções anteriores.

1. Qual é a média de estoque que você geralmente possui de REFRIGERADOS LÁCTEOS (IOGURTE)? dias
2. Quantos fornecedores de REFRIGERADOS LÁCTEOS (IOGURTE) você acrescentou ou retirou de sua carteira de fornecedores nos últimos 12 meses, dos últimos 2 anos e dos últimos 5 anos?

	Últimos 12 meses	Últimos 2 anos	Últimos 5 anos
Fornecedores acrescentados			
Fornecedores retirados			

3. Quantas lojas pertencem à sua rede varejista?
lojas
4. Para o caso de suprimento de REFRIGERADOS LÁCTEOS (IOGURTE), as compras decididas por você abastecem quantas lojas?
lojas
5. Qual é o número de *check-outs* de sua loja? (Se você pertence a uma central de compras de uma rede varejista, por favor indique a o número médio de *check-outs* das lojas de sua rede).
6. Você tem autoridade para selecionar um fornecedor específico de REFRIGERADOS LÁCTEOS (IOGURTE)?
☐ Sim ☐ Não ☐ Indeterminado
7. Você tem autoridade para rejeitar um determinado fornecedor de REFRIGERADOS LÁCTEOS (IOGURTE)?
☐ Sim ☐ Não ☐ Indeterminado
8. Qual é sua posição na empresa?
Há quanto tempo está nesta posição? Há anos
9. Qual é seu grau de escolaridade?
☐ 3º grau completo (Faculdade)
☐ 3º grau incompleto
☐ 2º grau completo (Ensino Médio/ Colegial/ Técnico)
☐ 2º grau incompleto
☐ 1º grau (Ensino Fundamental: Primário/ Ginásio)
10. Quais são os 5 primeiros dígitos de seu CEP?