



RAM. Revista de Administração Mackenzie

ISSN: 1518-6776

revista.adm@mackenzie.com.br

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Brasil

FERNANDES CAMPOS, DOMINGOS

UM ESTUDO DAS PERCEPÇÕES DE GESTORES E CLIENTES DO SERVIÇO OFERECIDO AOS  
PEQUENOS VAREJISTAS DO SETOR ALIMENTAR

RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 9, núm. 3, 2008, pp. 85-114

Universidade Presbiteriana Mackenzie

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195415518005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



**UM ESTUDO DAS PERCEPÇÕES DE  
GESTORES E CLIENTES DO SERVIÇO  
OFERECIDO AOS PEQUENOS VAREJISTAS  
DO SETOR ALIMENTAR**

---

**A STUDY OF THE MANAGER'S AND CUSTOMER'S  
PERCEPTIONS OF THE SERVICE PROVIDED TO SMALL  
BUSINESS RETAILERS IN THE FOOD INDUSTRY**

**DOMINGOS FERNANDES CAMPOS**

*Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Politécnica de Madrid.*

*Professor da Universidade Potiguar (UnP).*

*Av. Floriano Peixoto, 295, Petrópolis*

*Natal – RN – CEP 59012-500*

*E-mail: [domingos\\_campos@uol.com.br](mailto:domingos_campos@uol.com.br)*

---



## RESUMO

Este artigo apresenta os resultados de uma análise comparativa das percepções de clientes e gestores sobre o nível de serviço prestado por empresas distribuidoras. Os resultados provêm de dois estudos tipo *survey* realizados com clientes e distribuidores que atuam no pequeno varejo alimentar, em uma área urbana de 750 mil habitantes. O trabalho compara as percepções dos clientes e gestores relacionadas ao grau de importância de um conjunto de atributos do *marketing* e da logística. O estudo também contempla questões voltadas para a apreensão das percepções dos gestores sobre estratégia e qualidade dos serviços prestados por suas empresas. Os dados apreendidos dos clientes e gestores foram hierarquizados, comparados e analisados, empresa a empresa, segundo os atributos do serviço oferecido. Foram aplicados testes de correlação de *ranks* de Spearman para avaliar as lacunas de percepção entre o que pensam gestores e clientes.

## PALAVRAS-CHAVE

Gestão da cadeia de suprimentos; Logística; Distribuição; Serviço ao cliente; Pequeno varejo alimentar.

## ABSTRACT

This paper presents the results of a comparative analysis of managers' and customers' perceptions on the service level provided by distribution companies. The results came from two surveys applied to small grocery retailers and vendors active in an urban area with 750,000 inhabitants. The study compares the perceptions of customers and managers related to the degree of importance of attributes in marketing and logistics service. The study analyses questions about managers' perceptions of strategy and service quality provided by their companies. The data obtained from customers and managers were hierarchized, compared and analyzed, business to business, according to the attributes of the offered services. Spearman's

rank correlation coefficients were applied to evaluate the gaps among managers' and customers' perceptions.

## KEYWORDS

Supply chain management; Logistics; Distribution; Customer service; Small grocery retailers.

## 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de estratégias competitivas deve incorporar um conhecimento fundamentado sobre as condições do mercado, o posicionamento dos concorrentes e, essencialmente, a identificação de um conjunto de informações sobre as necessidades dos clientes. As organizações precisam desenvolver competências para enfrentar os crescentes desafios do mercado e assumir um posicionamento diferenciado em relação aos seus concorrentes.

O serviço logístico da distribuição tem alcançado em anos recentes um nível de importância altamente significativo. Empresas distribuidoras de produtos de consumo massificado, de alto giro, não podem mais fundamentar suas estratégias única e exclusivamente pelos preços, em razão do grande número de concorrentes e da pequena diferença nos produtos percebida pelo consumidor. O nível de serviço da distribuição passou a ter um papel decisivo nas estratégias empresariais. Muitas empresas desejam evitar estratégias para preços e descontos promocionais por causa dos custos envolvidos. Ao contrário, focam suas estratégias no nível de serviço e competem em disponibilidade, velocidade de entrega e confiabilidade.

O desenvolvimento das competências logísticas deve estar sintonizado com as necessidades dos clientes e as condições objetivas internas da empresa. O objetivo deste trabalho é comparar os resultados de uma pesquisa exploratória sobre as percepções do serviço de distribuição realizado por fornecedores aos pequenos estabelecimentos do segmento alimentar, visto sob a perspectiva dos gestores das distribuidoras e dos clientes varejistas. Percepções de clientes e gestores são analisadas sob diferentes óticas, abordando questões sobre a importância de atributos do serviço, sobre a influência que esses atributos exercem na estratégia das empresas distribuidoras e sobre as avaliações interna e externa dos serviços realizados.

Há três questões básicas a serem respondidas: Em que medida as empresas distribuidoras conhecem a importância que os clientes conferem aos atributos do

serviço de distribuição? Em que medida as estratégias de serviço das empresas são compatíveis com a ordem de importância dos atributos percebida pelos clientes? Como clientes e gestores percebem o serviço oferecido pelas empresas? O propósito maior deste trabalho é dar respostas a essas questões e conhecer mais de perto como elas se relacionam.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No varejo, a oferta de níveis de serviço adequados assume um papel-chave para o mercado. Ellram, La Londe e Weber (1999) apontaram três grandes desafios para a logística do varejo nos anos recentes: a) os varejistas deveriam viabilizar e implantar a idéia de que o serviço ao cliente deveria se expandir para toda a cadeia de suprimentos; b) os gestores da logística do varejo deveriam estar preparados para os efeitos do rápido crescimento da tecnologia, particularmente o crescimento explosivo da tecnologia de informação; c) a gestão da cadeia de suprimentos deveria ser desenvolvida e integrada para explorar estratégias de aperfeiçoamento do serviço ao cliente e do gerenciamento dos estoques. Para Mentzer, Flint e Hult (2001), entregar ao cliente um produto livre de defeitos, de forma mais rápida e mais segura que a concorrência, não é mais visto como uma vantagem competitiva, mas simplesmente uma exigência para estar no mercado.

Para Innis e La Londe (1994), na maioria das empresas a satisfação do cliente é um dos objetivos-chave do *marketing*, e a coordenação interfuncional deve ser incentivada para permitir que o *marketing* e a logística trabalhem juntos, fornecendo uma combinação ótima do serviço ao cliente final. A percepção do cliente em relação às atividades de prestação de serviços – mais visível no momento da distribuição física – deve considerar atributos vinculados à disponibilidade, ao desempenho e à confiabilidade (BOWERSOX; CLOSS, 2001). Se a percepção do cliente em relação a esses três fatores atingir níveis de excelência, existe a possibilidade de a empresa criar uma vantagem competitiva sustentável.

Na visão de Prahalad e Hamel (1990), há três condições para identificar uma competência essencial para a organização: a) saber se a competência é percebida pelo cliente como um benefício real; b) verificar se outras empresas têm dificuldade para imitar a competência; c) descobrir se a competência cria – e se pode ser utilizada em – novas oportunidades de negócio. Sem perder de vista a importância da segunda condição estabelecida pelos citados autores, uma análise mais atenta sobre a primeira e a terceira condição revela a necessidade que as organizações têm de não só se apropriarem das percepções dos clientes relativas aos atributos do serviço que conduzem à sua satisfação, mas também que seus

gestores – reais executores das estratégias organizacionais – alinhem adequadamente suas diretrizes e meios disponíveis.

Mentzer, Gomes e Krapfel (1989) argumentam que existem dois elementos no serviço de entrega: serviço do *marketing* ao cliente e serviço realizado por meio da distribuição física. Eles reconhecem a natureza complementar dos dois elementos para satisfazer o cliente e propõem uma estrutura integrativa desse serviço. Mentzer, Flint e Hult (2001) assinalam que os pesquisadores fornecem freqüentemente uma lista de dimensões dos serviços da logística para as quais os clientes dão forma às suas percepções. Essas operacionalizações ignoram, muitas vezes, os processos ou o ordenamento temporal dos atributos que estão sendo testados. O trabalho de Marr (1994) revela uma avaliação entre pontos de vista dos gestores e dos clientes sobre um conjunto de atributos do *marketing* e da logística, mostrando, ademais, que essas divergências podem se estender entre os próprios gestores, dependendo de sua área funcional. Gestores de diferentes áreas funcionais de um mesmo fornecedor podem ter uma visão diferente das necessidades do serviço necessário para seus clientes. Clientes de distintos segmentos têm diferentes apreciações do nível de serviço prestado por um mesmo fornecedor.

Hijjar (2001) discute a necessidade da busca de indicadores externos e aponta duas razões importantes para obter informações a partir da perspectiva do cliente: a identificação dos reais níveis de satisfação dos clientes e a minimização das lacunas de percepção entre a empresa e o cliente. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) apresentam um modelo que aponta diversas lacunas de percepção na oferta do serviço. As lacunas se estabelecem entre diferentes expectativas e percepções da qualidade do serviço, internas e externas à organização.

Apreender as expectativas e as exigências dos clientes é um empreendimento que pode exigir um relacionamento direto, mobilizando recursos significativos. Para Bowersox, Closs e Cooper (2006, p. 81), embora muitas empresas procurem se espelhar nos competidores para oferecer sua plataforma de serviço, a prática não tem garantido que os clientes estejam, de fato, satisfeitos, ainda que o nível do serviço oferecido supere os padrões setoriais, e arrematam: “na verdade, há apenas uma maneira de se certificar de que os clientes estejam satisfeitos – perguntar a eles”.

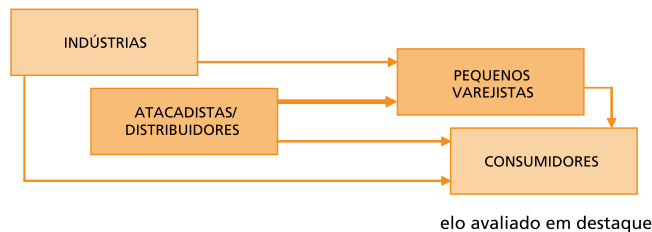
A literatura tem oferecido um leque variado de dimensões e atributos do nível de serviço logístico e do nível de serviço do *marketing*. Os trabalhos de La Londe e Zinszer (1976), La Londe, Cooper e Noordewier (1988), Mentzer, Gomes e Krapfel (1989), Griffis et al. (2004), Innis e La Londe (1994) apresentam um conjunto extenso dessas dimensões. No Brasil, vários trabalhos têm sido desenvolvidos na área do varejo alimentar como os de Hijjar (2001) e Lavalle et al. (2003). Os atributos utilizados nos estudos junto aos clientes e gestores foram coletados a partir dessa extensa gama de variáveis associadas ao serviço.

### 3 METODOLOGIA

Os resultados aqui apresentados provêm de dois estudos do tipo *survey* realizados com pequenos varejistas do ramo alimentar e com seus principais fornecedores, na cidade de Natal, Rio Grande do Norte. O primeiro, estudo-clientes, abordou a identificação e a aferição do grau de importância que os pequenos varejistas conferem aos atributos do serviço de distribuição. Avaliou, ademais, o nível de satisfação dos varejistas em relação ao serviço oferecido pelas principais empresas distribuidoras com atuação no Estado. O segundo, estudo-gestores, teve como objetivo principal identificar como os gestores das empresas distribuidoras – que realizam suas operações com o pequeno varejo – percebem sua estratégia de atendimento, o serviço oferecido e as necessidades e expectativas dos clientes varejistas. O elo da cadeia de suprimentos, objeto da pesquisa realizada, é representado pelo relacionamento atacadistas/distribuidores e pequenos varejistas, conforme a Figura 1.

FIGURA 1

#### FLUXO DE MATERIAIS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS



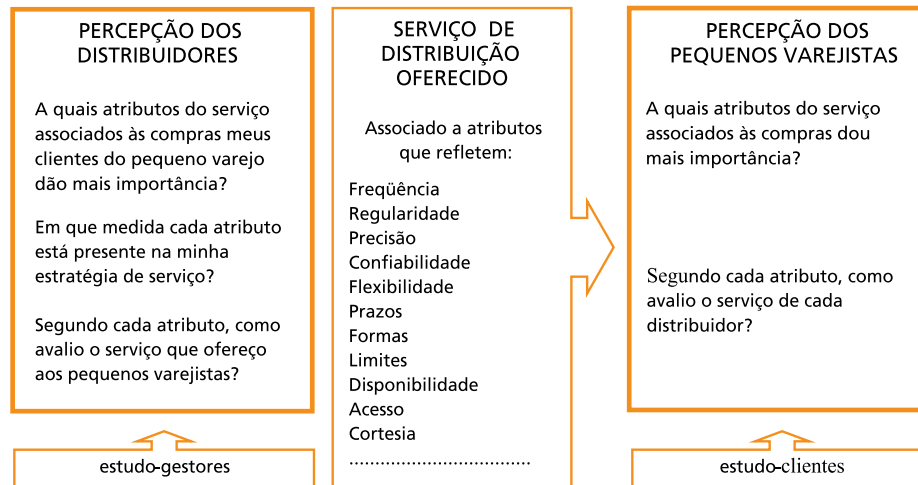
elo avaliado em destaque

Fonte: Elaborada pelo autor.

O estudo-clientes envolveu o canal do pequeno varejo. A base de clientes foi obtida de uma empresa distribuidora com atuação intensiva na região e contemplava cerca de mil clientes. Foram enviados questionários para os clientes, com no máximo quatro caixas (*checkouts*), que realizaram compras nos três últimos meses anteriores ao início da pesquisa, perfazendo um total de 571 pequenos clientes ativos. Na realização do estudo-gestores, foram envolvidos os principais dirigentes das empresas distribuidoras que foram avaliadas pelos clientes no primeiro estudo. Gestores de nove das dez empresas contatadas responderam ao questionário, perfazendo um total de 52 respostas válidas. Nenhum dirigente teve conhecimento das respostas oferecidas pelos clientes no primeiro estudo (estudo-clientes). O estudo-gestores foi realizado após a conclusão do estudo-clientes. Os dois estudos foram realizados sequencialmente, num período de dez meses. A Figura 2 mostra as principais questões associadas aos dois estudos.

FIGURA 2

QUESTÕES ASSOCIADAS AO ESTUDO-CLIENTES E ESTUDO-GESTORES



Fonte: Elaborada pelo autor.

Para a elaboração do instrumento de coleta dos dados, promoveu-se um levantamento dos atributos do serviço ao cliente que são apontados mais freqüentemente na literatura. Em um segundo momento, buscou-se uma das empresas do Estado, com distribuição intensiva no pequeno varejo, para discutir e analisar as variáveis que integrariam o questionário e, ao mesmo tempo, cedesse sua base de clientes para o estudo. Foram realizados três encontros com intervalo de uma semana entre eles. No primeiro, foi apresentado o escopo da pesquisa e solicitou-se que cada um dos participantes apontasse atributos do serviço de distribuição, importantes para o nível de satisfação do cliente do pequeno varejo e indicasse, ademais, outras questões relevantes que pudessem oferecer um bom quadro analítico do canal. O procedimento de ausculta assemelha-se em sua essência ao aplicado por Marr (1994), Mentzer, Flint e Hult (2001) e Stank, Daugherty e Ellinger (1997).

No encontro seguinte, o coordenador relatou uma síntese das proposições iniciais do grupo acrescentada de atributos complementares da literatura logística. Buscou-se nessa sessão consolidar um conjunto de atributos que pudessem ser apreciados e avaliados pelos pequenos varejistas. A lista final agregou atributos considerados importantes do ponto de vista da literatura e do grupo. No terceiro encontro, foram apresentadas as questões vinculadas a cada atributo, formatadas para o questionário final. A inclusão ou não de um atributo foi de responsabilidade exclusiva dos pesquisadores. A lista final de atributos é apresentada no Quadro 1.



QUADRO I

LISTA DE ATRIBUTOS UTILIZADOS

DEFINIÇÃO	NATUREZA
1. Frequência de passagem do vendedor no cliente em um dia certo.	M/ L
2. Qualidade no atendimento (cordialidade, clareza e presteza nas informações, e conhecimento técnico dos produtos) oferecida pelo vendedor.	M/L
3. Prazo de entrega da mercadoria prometido pelo fornecedor após o fechamento do pedido.	L
4. Regularidade do prazo de entrega, isto é, receber sempre no dia prometido pelo fornecedor.	L
5. Serviço de entrega (informação, atenção, cordialidade, agilidade, presteza) realizado pelos funcionários do fornecedor.	L
6. Serviço de assistência pós-venda (tratamento de avarias, trocas, devoluções, reclamações) prestado pelo fornecedor.	L
7. Entrega completa com todos os itens, sem erros de quantidade, sem produtos trocados, mercadoria vencida, avariada e sem erros na nota fiscal?	L
8. Prazo de pagamento oferecido para suas compras pelos seus fornecedores.	M
9. Forma de pagamento oferecida para as compras do cliente (em dinheiro, cheque, boleto bancário etc.) pelo fornecedor.	M
10. Trabalho de <i>merchandising</i> (arrumação, limpeza, reposição de prateleiras, mostradores, gôndolas, material promocional e outras orientações) realizado em seu negócio por promotores do fornecedor.	M
11. Acesso fácil e direto aos funcionários do fornecedor (supervisores e gerente comercial, pessoal da área de entregas, da área financeira, diretores).	M/L
12. Flexibilidade do fornecedor em oferecer diferentes possibilidades de negociação de preço e prazos, desconto por quantidade e descontos promocionais?	M
13. Pedidos extras, fora dos dias de visita, de diferentes produtos e quantidades, garantindo o fornecimento quando demandado.	M/L
14. Limite de crédito, valor máximo para compra a prazo, oferecido pelo fornecedor.	M
15. Compras pelo formato <i>retira</i> , isto é, o cliente vai comprar e buscar a mercadoria diretamente no depósito do fornecedor.	L
(M)arketing /(L)ogístico	

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.1 O ESTUDO-CLIENTES

O questionário aplicado aos clientes compreendeu três módulos. No primeiro, foram introduzidas questões que permitiram uma compreensão da percepção dos pequenos varejistas em relação à importância conferida aos atributos do serviço de distribuição mostrado no Quadro 1. A avaliação da importância do atributo foi realizada usando-se uma escala Likert de cinco pontos (muito importante, importante, medianamente importante, pouco importante e não-importante). O varejista assinalava sua resposta de forma independente e espontânea a cada um dos atributos.

A segunda série de questões demandava como resposta dos clientes a hierarquização de dez atributos. Foi tomado um subconjunto de nove atributos da primeira série de questões mais o atributo preço. Cada respondente assinalou a nota dez para o atributo que considerou mais importante e, gradativamente, assinalou notas menores para os demais atributos, priorizando, assim, do mais importante (dez) ao menos importante (um). A mesma nota não podia ser assinalada a diferentes atributos. A questão teve como objetivo forçar uma hierarquização entre preço e os demais atributos. O Quadro 2 apresenta os atributos que foram hierarquizados.

QUADRO 2

#### ATRIBUTOS QUE FORAM HIERARQUIZADOS POR COMPARAÇÃO DE IMPORTÂNCIA

ATRIBUTOS	
Preços praticados	Qualidade do serviço de entrega
Qualidade do atendimento dos vendedores	Assistência pós-venda
Regularidade do prazo de entrega	Pedidos extras de produtos e quantidades
Entrega completa de itens e quantidades	<i>Merchandising</i>
Prazo de pagamento	Acesso fácil e direto ao fornecedor

Fonte: Elaborado pelo autor.

A não-utilização dos cinco atributos restantes não obedeceu a critérios lineares. O tamanho do prazo de entrega, a frequência de passagem do vendedor, a forma de pagamento e compras pelo formato *retira* receberam questões adicionais sobre alternativas preferenciais dos clientes; ademais, sabia-se previamente que as empresas ofereciam serviços similares, como a frequência de passagem do vendedor e o tamanho do prazo de entrega. O atributo flexibilidade na nego-

ciação de preços e prazos de pagamento foi suprimido da segunda série em razão das presenças dos atributos preço e prazo de pagamento.

O terceiro módulo apresentava questões para os clientes avaliarem os dez fornecedores mais importantes na região pesquisada, em relação a um subconjunto de atributos que continha os nove aqui utilizados (sem preço) mais o atributo flexibilidade na negociação de preços e prazos. A lista das dez maiores empresas distribuidoras foi obtida da relação dos cem maiores contribuintes do imposto sobre circulação de mercadorias (ICMS) no Estado do Rio Grande do Norte, em 2004. Sete deles estão na lista do *ranking* da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (Abad) (2005) dos cem maiores distribuidores do Brasil em 2005. Os demais não constam na lista por não terem disponibilizado seus resultados aos editores, no entanto, pelos seus faturamentos, fariam parte dela. O Quadro 3 mostra os atributos para os quais os clientes fizeram avaliação do serviço prestado pelos fornecedores.

#### QUADRO 3

##### ATRIBUTOS PARA OS QUAIS O SERVIÇO OFERECIDO PELOS FORNECEDORES FOI AVALIADO

Atributos	
Flexibilidade na negociação de preços e prazos	Qualidade do serviço de entrega
Qualidade do atendimento dos vendedores	Assistência pós-venda
Regularidade do prazo de entrega	Pedidos extras de produtos e quantidades
Entrega completa de itens e quantidades	<i>Merchandising</i>
Prazo de pagamento	Acesso fácil e direto ao fornecedor

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.2 O ESTUDO-GESTORES

No estudo-gestores, um questionário foi preparado para ser enviado ao conjunto dos principais dirigentes das dez empresas fornecedoras que tiveram seus serviços de distribuição avaliados no estudo-clientes. Os critérios orientativos para seleção dos participantes foram três: a) área funcional de atuação; b) nível hierárquico; e c) diretividade ao pequeno varejo. Responderiam ao questionário os dirigentes das empresas fornecedoras com atuação nas áreas comercial e logística, nos níveis hierárquicos de diretor, gerente, supervisor e equivalentes que tivessem suas atividades voltadas para o pequeno varejo.

O questionário foi projetado com cinco módulos. O primeiro demandava os gestores a responder, sobre cada um dos atributos apresentados no Quadro 1, à seguinte questão: “Na sua avaliação, considerando uma escala de zero a dez, qual a importância que seus clientes do pequeno varejo atribuem...?”. Observe-se que a questão traduz não a importância que o gestor confere, e, sim, o que o gestor pensa sobre a importância que o cliente atribuiria.

O segundo módulo envolveu a ordenação dos atributos apresentados no Quadro 2, nos mesmos moldes daquela demandada para os clientes. Cada respondente assinalaria uma nota dez para o atributo que considerasse mais importante e, gradativamente, assinalaria notas menores para os demais atributos, hierarquizando, assim, do mais importante (dez) ao menos importante (um).

No terceiro módulo, solicitava-se que o gestor fizesse uma avaliação dos serviços que sua própria empresa oferecia aos pequenos varejistas em relação aos atributos apresentados no Quadro 3. O quarto módulo tratou de questões sobre a influência dos atributos na estratégia de serviço do fornecedor aos pequenos clientes do varejo. A questão colocada ao gestor demandava que ele considerasse o grau de influência dos atributos na estratégia de atendimento de sua empresa aos clientes do pequeno varejo. A escala variou de 0 a 10 em números inteiros; 0, significando que a variável não estava presente – não influenciava a estratégia – e 10, significando que a variável influenciava ao máximo a estratégia de atendimento.

### 3.3 O ALINHAMENTO DAS PERCEPÇÕES

Uma vez apreendidas as percepções de clientes e gestores sobre os mesmos atributos do nível de serviço, torna-se possível responder às três questões básicas propostas neste artigo. O propósito é saber em que medida os gestores das empresas distribuidoras conhecem a importância que seus clientes varejistas conferem aos atributos do nível de serviço, em que medida as estratégias de serviço das empresas distribuidoras são compatíveis com a ordem de importância dos atributos percebida pelos clientes e como clientes varejistas e gestores das distribuidoras percebem o serviço oferecido.

Cooper e Schindler (2003) apontam os coeficientes de correlação de Spearman e de Kendall como os mais utilizados para comparação das séries de valores ordinais. Neste trabalho, foi utilizado o coeficiente de Spearman para medir o grau de alinhamento entre as ordenações estabelecidas pelos clientes varejistas e pelos gestores das empresas distribuidoras. O teste de correlação de Spearman (*Spearman's rank correlation test*) analisa os resíduos por meio das diferenças entre as posições hierarquizadas de cada variável. O coeficiente de Spearman seria equivalente ao de Pearson, aplicado às ordenações sem, no entanto, exigir as condições de normalidade da população e a relação linear entre as variáveis.

A divergência/convergência – entre as ordenações dos clientes e gestores – indica o grau de alinhamento entre o que pensam os clientes e o que pensam os gestores sobre as necessidades dos primeiros. O alinhamento, então, pode ser verificado pelo grau de correlação existente entre as duas ordenações. Um coeficiente de correlação 1 indicaria um grau de alinhamento 100%, um coeficiente -1 indicaria um (des)alinhamento completo. Nas próximas seções, serão apresentados e analisados resultados da pesquisa que refletem o grau de sintonia entre as percepções de clientes e gestores. Todo tratamento estatístico foi realizado utilizando o *Statistical Package for the Social Science* – SPSS, versão 12.0.

## 4 RESULTADOS DO ESTUDO

A análise dos resultados desta pesquisa deve considerar um importante aspecto relacionado aos dados obtidos das organizações clientes e distribuidoras que fizeram parte do estudo empreendido. Uma organização é uma construção única, resultante da agregação de pessoas, idéias, funções e infraestrutura. Do lado dos clientes, a resposta foi produzida por uma única pessoa. Nas pequenas empresas varejistas, as impressões e expectativas foram coletadas diretamente dos seus principais gestores; na maioria dos casos, os proprietários das empresas.

Do lado dos distribuidores, os dados foram obtidos dos seus principais gestores. Num e noutro caso, é de se esperar que as respostas obtidas tenham o viés de concepções particulares das transações na cadeia de suprimentos. Sem embargo, no caso dos distribuidores, os resultados representam a resposta média obtida de gestores com diferentes atribuições, na qual, seguramente, se aglutinam percepções, critérios e prioridades diferentes de uns e outros. A subjetividade embutida nas respostas não inviabiliza as análises aqui procedidas, mas interpõe uma delimitação nas extensões que delas possam ser inferidas. A apreensão de necessidades e expectativas dos clientes é uma tarefa complexa e admite um conjunto importante de lacunas entre o que é real e o que é percebido, seja por parte do próprio cliente seja por parte de seus fornecedores. Ademais, um mesmo padrão pode ser entendido por um e por outro gestor em níveis muito diferenciados.

### 4.1 O PERFIL DOS CLIENTES VAREJISTAS

Os resultados obtidos neste estudo refletem a apuração de 302 respostas válidas de clientes varejistas, representando uma taxa de retorno de 52,9% do

total envolvido. Os resultados indicaram que 84,1% dos estabelecimentos que participaram da pesquisa foram classificados como mercadinho/mercearia ou como padaria/conveniência. Foram identificados outros estabelecimentos como farmácias e lanchonetes, que comercializam produtos alimentares, mas não são, usualmente, classificados no varejo alimentar.

**TABELA 1**

**DISTRIBUIÇÃO POR Nº DE FUNCIONÁRIOS E POR Nº DE CAIXAS**

Nº DE FUNCIONÁRIOS	QUANTIDADE	%	Nº DE CAIXAS	QUANTIDADE	%
5 ou menos	226	75,0	1	249	82,7
6 a 10	55	18,3	2	36	12,0
11 a 20	12	4,0	3	12	4,0
Mais de 20	8	2,7	4 ou mais	4	1,3

Fonte: Elaborada pelo autor.

**TABELA 2**

**DISTRIBUIÇÃO POR ÁREA DE VENDAS E POR FATURAMENTO**

ÁREA DE VENDAS (M²)	QUANTIDADE	%	FATURAMENTO MENSAL (R\$ 1.000)	QUANTIDADE	%
100 ou menos	220	73,0	Menos de 10	101	33,6
101 a 200	52	17,3	10 a 50	162	53,8
201 a 350	15	5,0	50 a 100	34	11,3
Mais de 350	9	3,0	100 a 500	3	1,0
Não informado	5	1,7	Não informado	1	0,3

Fonte: Elaborada pelo autor.

Foram utilizadas quatro medidas que refletem o tamanho para os estabelecimentos pesquisados: o número de funcionários, o número de caixas, a área de vendas e a faixa de faturamento bruto mensal. As Tabelas 1 e 2 revelam a classificação nas quatro medidas utilizadas. A média global de empregados por estabelecimento foi de 4,64 funcionários. O número médio de caixas por varejista foi de 1,25 caixas, e a área média de vendas, 100,44 m².

## 4.2 O PERFIL DOS GESTORES DAS DISTRIBUIDORAS

Foram mapeados 62 gestores nas nove empresas que atendiam aos requisitos. Algumas situações especiais foram admitidas, como assistentes de direção ou gerentes de outras áreas funcionais que coordenavam projetos voltados para o pequeno varejo.

Uma das empresas não ofereceu respostas aos questionários enviados. As demais empresas contatadas se dispuseram a participar do *survey*.

**TABELA 3**

### PERFIL DOS GESTORES PESQUISADOS

ÁREA FUNCIONAL	NÚMERO DE GESTORES	%	NÍVEL DO CARGO	NÚMERO DE GESTORES	%
Comercial	35	67,3	Diretor	11	21,1
Logística	13	25,0	Gerente	20	38,5
Outra	4	7,7	Supervisor	21	40,4
Total	52	100,0	Total	52	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os resultados obtidos neste estudo refletem a apuração de 52 respostas válidas, representando uma taxa de retorno de 83,9% do total de gestores envolvidos. Todos os respondentes afirmaram que suas atividades estavam relacionadas, no dia-a-dia, com a clientela do pequeno varejo pesquisada. A Tabela 3 mostra o perfil dos gestores que participaram do estudo.

## 4.3 ALINHAMENTO DAS PERCEPÇÕES DE CLIENTES E GESTORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO SERVIÇO

O estudo tem como um dos seus objetivos verificar em que medida os gestores das empresas distribuidoras conhecem a importância que seus clientes varejistas conferem aos atributos do serviço de distribuição. Pela metodologia adotada, os clientes varejistas primeiro responderam, de forma independente, qual seria o grau de importância de cada atributo nas suas decisões de compra. Em seguida, hierarquizaram uma parte dos atributos, comparando-os com a variável preço. O mesmo procedimento foi adotado com os gestores. No entan-

to, a pergunta dirigida aos gestores teve como finalidade apreender a importância que cada atributo teria para os seus clientes varejistas, e não para os próprios gestores.

**TABELA 4**

**GRAUS DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDOS PELOS CLIENTES  
E PERCEBIDOS PELOS GESTORES**

GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS CONFERIDOS SEM COMPARAÇÃO				
Atributo	Clientes		Gestores	
	Média	Ordem	Média	Ordem
Regularidade do prazo de entrega	9,3189	1	8,6154	4
Qualidade do atendimento vendedores	9,2632	2	7,8269	11
Entrega completa	9,2219	3	8,2692	6
Tamanho do prazo de entrega	9,1225	4	8,6923	2
Assistência pós-venda	9,1113	5	8,0385	8
Flexibilidade negociação preços e prazos	9,0199	6	8,7308	1
Qualidade do serviço de entrega	8,9404	7	7,6538	12
Freqüência de passagem do vendedor	8,7831	8	8,6731	3
Pedidos extras de produtos e quantidades	8,6545	9	7,8846	10
<i>Merchandising</i>	8,6507	10	7,2115	15
Forma de pagamento	8,4520	11	8,3269	5
Prazo de pagamento	8,3278	12	8,1346	7
Limite de crédito oferecido	7,8821	13	7,6154	13
Acesso fácil e direto ao fornecedor	6,9583	14	7,9231	9
Compras pelo formato retira	5,2990	15	7,5385	14

Fonte: Elaborada pelo autor.



A Tabela 4 revela as respostas dos clientes e dos gestores para a importância que cada atributo teria na decisão de compras dos varejistas. Pela escala Likert adotada, os clientes conferiram uma alta importância (8 a 10) para onze dos catorze atributos. Limite de crédito e acesso fácil ficaram na faixa de importante (6 a 8), e o atributo compras pelo formato *retira* recebeu um grau de importância mediano (4 a 6). Na percepção dos gestores, oito das catorze variáveis foram consideradas muito importantes. Os atributos acesso fácil, pedidos extras, atendimento dos vendedores, qualidade do serviço de entrega, limite de crédito, compras pelo formato *retira* e *merchandising* foram colocados na faixa de importantes (6 a 8).

**TABELA 5**

**GRAU DE ALINHAMENTO ENTRE OS RANKS DAS RESPOSTAS  
NÃO-COMPARATIVAS DE CLIENTES GESTORES**

	Prazo regular	Atend. vendedor	Entrega completa	Prazo tamanho	Assist. pós-venda	Flexibil. preço/prazo	Serviço entrega	Freq. vendedor	Pedidos extras	Merchandising	Forma pagto.	Prazo pagto.	Limite crédito	Acesso fácil	Forma <i>retira</i>
<i>RANKING</i>	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Clientes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Gestores	4	11	6	2	8	1	12	3	10	15	5	7	13	9	14
Coeficiente de Spearman = 0,4643, significativo para alfa = 8,13%											BAIXO ALINHAMENTO				

Fonte: Elaborada pelo autor.

O teste de comparação de *ranks* de Spearman revelou que as respostas de clientes e gestores dadas, de forma independente, para o grau de importância, não guardam um estreito alinhamento. A Tabela 5 mostra os resultados. Por sua vez, a Tabela 6 apresenta o resultado da importância atribuída pelos varejistas e pelos gestores de cada empresa, por comparação, às variáveis incluídas no Quadro 2. Aqui, novamente, as respostas dos gestores correspondem ao que eles pensam sobre o que os clientes admitiriam e não à importância que o atributo teria para os próprios gestores. Na Tabela 6, pela ordem das variáveis, é visível o alinhamento entre as respostas dos clientes e a percepção dos gestores.

**TABELA 6**

**GRAUS DE IMPORTÂNCIA ATRIBUÍDOS POR COMPARAÇÃO  
PELOS CLIENTES E PERCEBIDOS PELOS GESTORES**

GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS CONFERIDOS POR COMPARAÇÃO				
Atributo	Clientes		Gestores	
	Média	Ordem		Ordem
Preço	8,3289	1	7,7115	2
Qualidade do atendimento dos vendedores	7,1544	2	8,2885	1
Regularidade do prazo de entrega	6,6510	3	6,9808	3
Entrega completa de itens e quantidades	6,1107	4	6,1923	4
Prazo de pagamento	5,8121	5	5,2692	7
Qualidade do serviço de entrega	5,6007	6	5,3077	6
Assistência pós-venda	5,2819	7	5,7308	5
Pedidos extras de produtos e quantidades	4,2584	8	2,0577	10
<i>Merchandising</i>	3,1913	9	4,5769	8
Acesso fácil e direto ao fornecedor	2,7450	10	3,0962	9

Fonte: Elaborada pelo autor.

O ordenamento obtido por comparação, por exigir uma reflexão mais profunda do respondente, tende a ser, hipoteticamente, mais confiável do que o obtido de forma independente. A Tabela 9 mostra as respostas hierarquizadas dos clientes varejistas, as respostas dos gestores obtidas pela média de todos e por gestores de cada empresa pesquisada. Quando o ordenamento obtido pela média geral dos gestores foi comparado àquele obtido pela média geral dos clientes, o teste de Spearman revelou a existência de um alto grau de alinhamento com as necessidades dos clientes (correlação 0,90, significância 0,03%). Quando a comparação foi realizada pelas respostas dos gestores de cada empresa individualmente, seis das nove empresas participantes conseguiram obter uma alta correlação com níveis de significância abaixo de 1%, demonstrando um alto grau

de alinhamento com as necessidades dos clientes. Duas obtiveram correlação ao nível de 4,25%. O mais baixo alinhamento foi obtido pelo distribuidor D4, correlação 0,56 ao nível de significância 8,97%. Neste caso, as distorções perceptuais refletem o grau de (des)conhecimento das necessidades dos clientes. Quanto menor o grau de alinhamento, maior a lacuna de percepção.

**TABELA 7**

**GRAU DE ALINHAMENTO ENTRE IMPORTÂNCIA COMPARATIVA PERCEBIDA PELOS E PARA OS CLIENTES**

ORDEM CORRELAÇÃO	ATEND. VENDED.	PRAZO REGULAR	SERVIÇO ENTREGA	PÓS- VENDA	ENTREGA COMPLETA	MERCHAN- DISING	ACESSO FÁCIL	PEDIDOS EXTRAS	PRAZO PAGTO.	PREÇO
Importan Cli	2	3	6	7	4	9	10	8	5	1 1,00 -
Importan D2	1	5	7	6	3	8	9	10	4	2 0,90 - 0,03%
Importan D3	2	3	6	5	4	7	9	10	8	1 0,87 - 0,12%
Importan D4	2	1	3	9	4	10	5	8	7	6 0,56 - 8,97%
Importan D5	1	3	8	6	5	7	9	10	4	2 0,89 - 0,05%
Importan D6	1	3	4	6	7	9	8	10	5	2 0,85 - 0,16%
Importan D7	1	5	7	3	2	6	9	10	8	4 0,65 - 4,25%
Importan D8	1	4	6	3	7	5	9	10	8	2 0,65 - 4,25%
Importan D9	2	3	5	7	4	6	9	10	8	1 0,85 - 0,16%
Importan D10	1	2	3	7	6	8	9	10	5	4 0,82 - 0,38%
Gestores	1	3	6	5	4	8	9	10	7	2 0,90 - 0,03%
<p>Importan Cli = ordem da importância comparativa dos atributos percebida pelos clientes.  Importan Dn = ordem da importância comparativa dos atributos para os clientes, percebida pela empresa n.  Gestores = ordem da importância comparativa dos atributos para os clientes, percebida por todos os gestores.  Correlação = índice de correlação entre a ordem apontada pela empresa e a ordem apontada pelos clientes e o nível de significância.</p>										

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os índices estatísticos de correlação revelaram, no geral, bons e significativos níveis de alinhamento entre as percepções dos gestores e a importância dos atributos admitida pelos clientes. Em resposta à questão “Em que medida as

empresas distribuidoras conhecem a importância que os clientes conferem aos atributos do nível de serviço?”, os resultados sugerem que os gestores, no geral, têm uma boa percepção do grau de importância que os clientes conferem aos atributos do serviço de distribuição.

#### 4.4 ALINHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS COM A IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS

O estudo apreendeu o grau de influência que cada atributo teria na estratégia de atendimento aos clientes, segundo a percepção dos gestores de cada empresa distribuidora. Os gestores foram demandados a responder sobre o grau de influência (escala de 0 a 10) que cada atributo teria na estratégia de atendimento de sua empresa aos pequenos clientes varejistas. A questão básica a ser aqui respondida é saber em que medida a estratégia da empresa distribuidora está em consonância com a percepção que têm os gestores das necessidades dos clientes. O grau de alinhamento da estratégia manifesta dos gestores com suas percepções sobre as necessidades dos clientes pode ser entendido como uma medida da lacuna existente entre a percepção dos gestores e um padrão estabelecido internamente.

A Tabela 8 mostra o nível de alinhamento, em cada empresa distribuidora, entre o ordenamento percebido pelos gestores do grau de influência dos atributos na estratégia e o ordenamento da importância destes, percebidos para seus clientes. A Tabela 9 apresenta o nível de alinhamento entre as ordens sobre o grau de influência da estratégia de cada empresa e a ordem de importância dos atributos percebidos pelos clientes. Nesta última, os resultados apresentados mostram a correlação com as percepções dos clientes e não com a percepção dos gestores para os clientes.

TABELA 8

#### GRAU DE ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIAS E IMPORTÂNCIA PERCEBIDA PELOS GESTORES PARA OS CLIENTES

ORDEM	ATEND. VENDEDO.	PRAZO REGULAR	SERVIÇO ENTREGA	ASSIST. PÓS-VENDA	ENTREGA COMPLETA	MERCHAN- DISING	ACESSO FÁCIL	PEDIDOS EXTRAS	PRAZO PAGTO.	PREÇO
Estratégia D2	2	1	6	9	4	10	8	7	5	3
Importan D2	1	5	7	6	3	8	9	10	4	2
Coeficiente de Spearman = 0,73, significativo para alfa = 1,58%										

(continua)

**TABELA 8 (CONTINUAÇÃO)**

**GRAU DE ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIAS E IMPORTÂNCIA  
PERCEBIDA PELOS GESTORES PARA OS CLIENTES**

ORDEM	ATEND . VENDED.	PRAZO REGULAR	SERVIÇO ENTREGA	ASSIST. PÓS-VENDA	ENTREGA COMPLETA	MERCHAN- DISING	ACESSO FÁCIL	PEDIDOS EXTRAS	PRAZO PAGTO.	PREÇO
Estratégia D3	1	2	3	4	6	9	7	10	8	5
Importan D3	2	3	6	5	4	7	9	10	8	1
<i>Coeficiente de Spearman = 0,76, significativo para alfa = 1,11%</i>										
Estratégia D4	1	2	3	4	6	10	5	7	8	9
Importan D4	2	1	3	9	4	10	5	8	7	6
<i>Coeficiente de Spearman = 0,75, significativo para alfa = 1,33%</i>										
Estratégia D5	3	2	7	1	4	6	5	10	9	8
Importan D5	1	3	8	6	5	7	9	10	4	2
<i>Coeficiente de Spearman = 0,33, significativo para alfa = 34,66%</i>										
Estratégia D6	7	5	8	9	6	10	4	3	1	2
Importan D6	1	3	4	6	7	9	8	10	5	2
<i>Coeficiente de Spearman = 0,10, significativo para alfa = 77,70%</i>										
Estratégia D7	1	2	5	3	6	4	10	9	8	7
Importan D7	1	5	7	3	2	6	9	10	8	4
<i>Coeficiente de Spearman = 0,73, significativo para alfa = 1,58%</i>										
Estratégia D8	7	4	8	1	3	5	9	10	6	2
Importan D8	1	4	6	3	7	5	9	10	8	2
<i>Coeficiente de Spearman = 0,61, significativo para alfa = 6,00%</i>										
Estratégia D9	6	1	8	9	2	10	5	4	3	7
Importan D9	2	3	5	7	4	6	9	10	8	1
<i>Coeficiente de Spearman = -0,01, significativo para alfa = 98,67%</i>										

(continua)

**TABELA 8 (CONTINUAÇÃO)**

**GRAU DE ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIAS E IMPORTÂNCIA  
PERCEBIDA PELOS GESTORES PARA OS CLIENTES**

ORDEM	ATEND. VENDED.	PRAZO REGULAR	SERVIÇO ENTREGA	ASSIST. PÓS-VENDA	ENTREGA COMPLETA	MERCHAN- DISING	ACESSO FÁCIL	PEDIDOS EXTRAS	PRAZO PAGTO.	PREÇO
Estratégia D10	2	1	6	5	4	8	3	7	9	10
Importan D10	1	2	3	7	6	8	9	10	5	4
Coeficiente de Spearman = 0,30, significativo para alfa = 40,47%										
Estratégia Dn = ordem da influência dos atributos na estratégia de atendimento do distribuidor n. Importan Dn = ordem da importância dos atributos para os clientes percebida pelos gestores da empresa n.										

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os índices de correlação apurados na Tabela 8 mostram que algumas das empresas distribuidoras têm suas estratégias alinhadas às percepções que seus gestores têm das necessidades dos clientes. As empresas D5, D6, D9 e D10 apresentaram um baixo alinhamento com suas percepções acerca do que pensam os clientes. Quando as estratégias das empresas foram confrontadas diretamente com as percepções dos clientes sobre o grau de importância dos atributos, Tabela 9, apenas as distribuidoras D2 e D3 alcançaram um alinhamento significativo.

**TABELA 9**

**GRAU DE ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E IMPORTÂNCIA  
PERCEBIDA PELOS CLIENTES**

ORDEM CORRELAÇÃO*	ATEND. VENDED.	PRAZO REGULAR	SERVIÇO ENTREGA	PÓS-VENDA VENDA	ENTREGA COMPLETA	MERCHAN- DISING	ACESSO FÁCIL	PEDIDOS EXTRAS	PRAZO PAGTO.	PREÇO
Importan Cli	2	3	6	7	4	9	10	8	5	1 1,00 -
Estratégia D2	2	1	6	9	4	10	8	7	5	3 0,89 - 0,05%
Estratégia D3	1	2	3	4	6	9	7	10	8	5 0,62 - 5,37%
Estratégia D4	1	2	3	4	6	10	5	7	8	9 0,25 - 48,9%
Estratégia D5	3	2	7	1	4	6	5	10	9	8 0,14 - 70,1%
Estratégia D6	7	5	8	9	6	10	4	3	1	2 0,27 - 44,6%

(continua)

**TABELA 9 (CONTINUAÇÃO)**

**GRAU DE ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E IMPORTÂNCIA  
PERCEBIDA PELOS CLIENTES**

ORDEM CORRELAÇÃO*	ATEND. VENDED.	PRAZO REGULAR	SERVIÇO ENTREGA	PÓS- VENDA	ENTREGA COMPLETA	MERCHAN- DISING	ACESSO FÁCIL	PEDIDOS EXTRAS	PRAZO PAGTO.	PREÇO
Estratégia D7	1	2	5	3	6	4	10	9	8	7 0,43 – 21,4%
Estratégia D8	7	4	8	1	3	5	9	10	6	2 0,45 – 18,7%
Estratégia D9	6	1	8	9	2	10	5	4	3	7 0,31 – 38,5%
Estratégia D10	2	1	6	5	4	8	3	7	9	10 0,05 – 88,1%
Importan Cli = ordem da importância dos atributos admitida pelos clientes. Estratégia Dn = ordem da influência dos atributos na estratégia de atendimento da empresa n. * Índice e nível de significância.										

Fonte: Elaborada pelo autor.

Dos resultados apresentados na Tabela 7 da seção anterior, pôde-se apreender que houve uma sintonia relevante entre o que pensam clientes e gestores no que se refere às percepções sobre o grau de importância dos diversos atributos analisados. O baixo grau de alinhamento entre as estratégias e a importância dos atributos percebida pelos clientes decorreria de uma lacuna de percepção quanto à estratégia planejada ou de uma estratégia deliberadamente diferente da ordem de necessidades ou prioridades dos clientes. No primeiro caso, estaria ocorrendo uma distorção perceptual da estratégia planejada para os clientes. A empresa desenvolveria uma estratégia alinhada com as necessidades dos clientes, mas seus próprios gestores perceberam equivocadamente que a direção seria outra, havendo uma distorção de apreensão. Ou, ainda, os resultados reais produzidos pela estratégia simplesmente são diferentes do planejado.

No segundo caso, a empresa distribuidora estaria fixando uma estratégia que, de fato, não levaria em consideração a ordem direta dos atributos avaliados pelos clientes. Há situações reais, nas quais os clientes valorizam prioritariamente certo atributo, mas a empresa fornecedora não tem condições objetivas de atender a ele. Por exemplo, o preço foi considerado pelos clientes varejistas, o atributo número um na ordem de necessidades; todavia, as empresas que não estão em condições de competir em pé de igualdade com as empresas líderes nesse atributo buscam oferecer um *mix* de serviços que agregue valor para o cliente e seja uma estratégia diferenciada. Outras empresas poderiam estar reforçando aspec-

tos únicos de sua capacidade interna. Por exemplo, empresas que trabalham com o formato de pronta-entrega estariam priorizando a disponibilidade do produto; empresas que oferecem serviços de balcão estariam priorizando o preço e não o serviço de entrega.

#### 4.5 DISTORÇÕES PERCEPTUAIS NA AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS OFERECIDOS

Na fase inicial da pesquisa realizada, os clientes puderam avaliar o desempenho de cada empresa distribuidora em cada um dos atributos. Aos gestores de cada empresa demandou-se uma avaliação do serviço oferecido relacionado ao mesmo conjunto de atributos. Destarte, foi possível comparar o desempenho de cada empresa segundo a percepção de quem ofereceu o serviço, os gestores, e de quem o recebeu, os pequenos clientes varejistas. A Tabela 10 apresenta as médias dos resultados das avaliações externas (clientes) e internas (gestores) pelo serviço oferecido de cada empresa.

A escala de avaliação estendeu-se em números inteiros de 0 a 10. A análise comparativa dos resultados teve como objetivo identificar o grau de consonância das respostas pela linearidade entre as séries, por meio do coeficiente de Pearson, e pela ordinalidade, a posição na ordenação das médias obtidas, pelo coeficiente de Spearman. Os índices de correlação mostram que as percepções de gestores e clientes quanto ao nível de serviço prestado, no geral, não são alinhadas. Do ponto de vista da linearidade, a maior correlação observada ocorreu nas avaliações da empresa D4, com coeficiente de Pearson igual a 0,71 ( $\alpha = 3,08\%$ ). Os demais índices não foram significativos.

A comparação das ordens mostra se o seqüenciamento das médias, numa e noutra séries, são compatíveis. Um coeficiente de Spearman igual a 1 significaria que clientes e gestores teriam avaliado os atributos no mesmo escalonamento de notas. Por exemplo: se, para a empresa D2, os clientes avaliaram a qualidade do “serviço de entrega” com a maior média, o mesmo teria de ocorrer na avaliação dos gestores; no caso específico, os gestores avaliaram com maior média o atributo atendimento de “pedidos extras”. Os resultados da Tabela 10 mostram que a maior compatibilidade de ordens ocorreu na empresa D3, coeficiente de Spearman igual a 0,69 com 5,80% de significância. É importante assinalar que algumas empresas, D6, D7 e D8, apresentaram coeficientes de correlação negativos.



**TABELA 10**

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SERVIÇO PRESTADO PELOS  
DISTRIBUIDORES SEGUNDO CLIENTES E GESTORES**

EMPRESA		ATEND. VENDEDOR	PRAZO REGULAR	SERVIÇO ENTREGA	ASSIST. PÓS-VENDA	ENTREGA COMPLETA	MERCHAN- DISING	ACESSO FÁCIL	FLEXIBI- LIDADE	PEDIDOS EXTRAS
D2	Clientes	8,288	8,845	8,541	7,260	8,522	4,592	6,020	7,000	7,971
	Gestores	7,857	8,857	7,857	6,571	6,714	5,714	8,286	6,571	9,000
Correlação e significância: Pearson 0,55 (12,29%) Spearman 0,60 (11,55%)										
D3	Clientes	8,166	8,250	8,448	6,743	8,355	5,329	5,747	7,101	7,763
	Gestores	8,000	8,429	7,714	7,714	8,000	6,286	7,286	7,429	6,000
Correlação e significância: Pearson 0,54 (13,76%) Spearman 0,69 (5,80%)										
D4	Clientes	8,771	9,014	8,922	7,072	8,241	4,357	5,453	7,429	8,300
	Gestores	8,000	9,000	9,000	8,000	8,000	0,000	9,000	8,000	9,000
Correlação e significância: Pearson 0,71 (3,08%) Spearman 0,55 (15,99%)										
D5	Clientes	8,701	9,138	9,000	8,250	8,693	5,472	6,000	7,481	7,974
	Gestores	8,667	9,000	8,833	9,667	8,667	7,833	8,833	9,000	7,333
Correlação e significância: Pearson 0,33 (37,87%) Spearman 0,26 (53,09%)										
D6	Clientes	7,818	7,859	8,198	6,788	7,939	4,707	6,268	6,673	7,878
	Gestores	8,833	8,167	7,167	7,167	8,167	7,000	9,167	9,167	8,833
Correlação e significância: Pearson 0,22 (57,50%) Spearman -0,14 (73,58%)										
D7	Clientes	8,464	8,782	8,773	7,538	8,569	5,184	5,955	7,117	7,830
	Gestores	6,833	8,333	6,500	8,500	6,167	7,500	7,333	8,333	8,333
Correlação e significância: Pearson -0,22 (56,32%) Spearman -0,19 (65,14%)										
D8	Clientes	8,289	8,536	8,549	7,264	8,433	5,181	5,948	6,732	7,585
	Gestores	8,000	7,600	8,000	8,400	8,600	8,600	8,200	9,200	8,400
Correlação e significância: Pearson -0,49 (17,81%) Spearman -0,62 (10,17%)										

(continua)

**TABELA 10 (CONTINUAÇÃO)**

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SERVIÇO PRESTADO PELOS  
DISTRIBUIDORES SEGUNDO CLIENTES E GESTORES**

EMPRESA		ATEND. VENDEDOR	PRAZO REGULAR	SERVIÇO ENTREGA	ASSIST. PÓS-VENDA	ENTREGA COMPLETA	MERCHAN- DISING	ACESSO FÁCIL	FLEXIBI- LIDADE	PEDIDOS EXTRAS
D9	Clientes	8,058	8,094	8,327	7,099	8,257	4,871	6,154	7,035	7,647
	Gestores	7,556	8,111	7,444	6,667	8,000	7,000	8,000	7,889	7,778
Correlação e significância: Pearson 0,39 (30,21%) Spearman 0,29 (49,27%)										
D10	Clientes	8,535	8,921	8,960	7,663	8,545	5,821	6,340	7,433	7,980
	Gestores	8,400	9,600	8,400	8,600	8,600	7,000	9,000	8,800	9,000
Correlação e significância: Pearson 0,53 (14,47%) Spearman 0,12 (77,89%)										
TODAS	Clientes	8,331	8,538	8,630	7,263	8,411	5,068	5,934	7,123	7,835
	Gestores	7,981	8,500	7,731	7,788	7,827	6,904	8,231	8,192	8,038
Correlação e significância: Pearson 0,51 (15,93%) Spearman 0,10 (82,25%)										
Clientes = médias da avaliação pelos clientes nos diversos atributos para a distribuidora n. Gestores = médias da auto-avaliação dos gestores da distribuidora n do serviço realizado.										

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os resultados das análises de correlação sugerem que não há uma sintonia entre o que os gestores percebem do serviço que suas empresas oferecem e aquilo que os clientes percebem que estão recebendo. Não há como afirmar se as distorções perceptuais ocorrem num ou noutro lado, ou mesmo nos dois. A avaliação dos clientes decorre do efetivo serviço recebido e é influenciado pelas expectativas, boas ou más, que têm desse ou daquele distribuidor. A avaliação dos gestores não decorre de um serviço recebido e é fortemente influenciada pelo nível de conhecimento das operações e pelo *feedback* que recebem de seus clientes.

Uma maneira de melhorar o nível de conhecimento sobre o serviço realizado e as distorções de percepção associadas é analisar as lacunas de avaliação. As diferenças numéricas das médias de avaliação, o sinal (+/-) das lacunas e os atributos sobre os quais ocorreram oferecem pistas importantes para uma análise mais apurada. A Tabela 11 apresenta a diferença entre as avaliações dos clientes e dos gestores sobre o serviço oferecido pelas empresas distribuidoras. Os valores apresentados referem-se às diferenças entre as médias das notas atri-

buídas pelos clientes e as médias das notas atribuídas pelos gestores. Um valor negativo significa, portanto, que os clientes percebem o serviço oferecido em um nível abaixo daquele que os gestores pensam que estão oferecendo. Uma estatística simples revela que, dentre as 81 avaliações procedidas (nove atributos e nove empresas), as lacunas foram negativas em 49 casos. Isso significa que em 60,50% dos casos os clientes percebem que os serviços recebidos estão abaixo do nível estimado pelas empresas.

**TABELA II**

**LACUNAS DE PERCEPÇÕES ENTRE CLIENTES E GESTORES  
DO SERVIÇO REALIZADO PELOS DISTRIBUIDORES**

	ATEND. VENDEDOR	PRAZO REGULAR	SERVIÇO ENTREGA	ASSIST. PÓS-VENDA	ENTREGA COMPLETA	MERCHAN- DISING	ACESSO FÁCIL	FLEXIBI- LIDADE	PEDIDOS EXTRAS	LAC SOMA	LAC ABS SOMA
D2	0,431	-0,012	0,684	0,688	1,807	-1,122	-2,266	0,429	-1,029	-0,390	8,47
D3	0,166	-0,179	0,733	-0,971	0,355	-0,957	-1,538	-0,328	1,763	-0,955	6,99
D4	0,771	0,014	-0,078	-0,928	0,241	4,357	-3,547	-0,571	-0,700	-0,440	11,21
D5	0,035	0,138	0,167	-1,417	0,026	-2,361	-2,833	-1,519	0,641	-7,125	9,14
D6	-1,015	-0,308	1,031	-0,379	-0,227	-2,293	-2,899	-2,493	-0,956	-9,538	11,60
D7	1,631	0,449	2,273	-0,962	2,402	-2,316	-1,378	-1,216	-0,504	0,379	13,13
D8	0,289	0,936	0,549	-1,136	-0,167	-3,419	-2,252	-2,468	-0,815	-8,482	12,03
D9	0,503	-0,018	0,883	0,433	0,257	-2,129	-1,846	-0,854	-0,131	-2,901	7,05
D10	0,135	-0,679	0,560	-0,937	-0,055	-1,179	-2,660	-1,367	-1,020	-7,202	8,59
Todas	0,350	0,038	0,899	-0,525	0,584	-1,836	-2,296	-1,069	-0,203	-4,058	7,80
Lac soma = somatório das lacunas (gaps) relativas.											
Lac abs soma = somatório das lacunas (gaps) absolutas.											

Fonte: Elaborada pelo autor.

As colunas *lac soma* e *lac abs soma* da Tabela II resultam, respectivamente, por empresa, na soma das lacunas de avaliação dos atributos com valores relativos e absolutos. As distorções perceptuais, calculadas pela soma dos valores absolutos, variaram de um mínimo de 6,99 pontos, distribuidora D3, a um máximo de 13,13 pontos, empresa D7. Por outro ângulo, considerando os sinais, a distribuidora D7 foi a única a ter uma lacuna total positiva na avaliação. Isso

significa que – embora tenham ocorrido na empresa D7 as maiores distorções médias entre a avaliação dos clientes e a percepção dos gestores – apenas nela as avaliações dos clientes sobre o serviço oferecido superaram o nível estimado pelos gestores.

Um corte vertical sobre os resultados da Tabela 11 revela que os atributos qualidade de atendimento dos vendedores (“Atend. vendedor”) e qualidade do serviço de entrega (“Serviço entrega”) receberam dos clientes uma avaliação geral melhor do que o nível estimado (percebido) pelos gestores. No atendimento dos vendedores, apenas a distribuidora D6 teve seus serviços avaliados pelos clientes como inferior às percepções dos seus gestores. No serviço de entrega, apenas a empresa D4. Em compensação, no atributo acesso fácil e direto aos dirigentes das empresas (“Acesso fácil”), os clientes avaliaram o serviço oferecido por todas as empresas abaixo do nível estimado pelos gestores. Nos atributos *merchandising* e flexibilidade na negociação de preços e prazos (“Flexibilidade”), oito das nove empresas tiveram avaliação dos clientes abaixo dos níveis que as empresas supõem estar oferecendo.

Os atributos não têm para os clientes o mesmo peso. Na avaliação do grau de importância, este estudo apontou que variáveis como acessibilidade, atendimento de pedidos extras ou *merchandising* são muito menos importantes para o cliente do que qualidade do atendimento dos vendedores, regularidade do prazo de entrega e entregas completas. Nestes três últimos atributos e na qualidade do serviço de entrega, a avaliação dos clientes sobre o nível do serviço realizado foi melhor do que aquele que as empresas pensaram estar oferecendo. O número de lacunas positivas – percepção dos clientes melhor que percepção dos gestores – foi de 26 em 36 avaliações. No caso das variáveis acessibilidade, atendimento de pedidos extras e *merchandising*, o número de lacunas positivas foi de três em 27 avaliações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Bowersox e Closs (2001) indicam que as convicções básicas do *benchmarking* envolvem a busca do aperfeiçoamento contínuo das operações de uma organização e a necessidade de identificação e estudo das melhores práticas do mercado. A primeira convicção envolve melhorias no ambiente interno, enquanto a segunda requer uma avaliação externa. A identificação e redução de lacunas existentes entre as percepções de clientes e gestores são importantes para que uma empresa possa estabelecer uma estratégia de serviço ao cliente mais robusta e consistente. O presente estudo mostra a percepção de agentes externos e internos à organização de um mesmo conjunto de indicadores e as lacunas de percepção existentes. As estratégias de uma organização tendem a refletir o

conhecimento de seus dirigentes sobre o mercado. Quanto mais próximas estiverem suas percepções das reais necessidades dos clientes, maior será o nível de acerto de suas estratégias.

A apresentação dos resultados deste trabalho foi focada em três questões básicas. A primeira responde como os gestores das empresas distribuidoras percebem o nível de serviço desejado pelos clientes; mais especificamente, em que medida as empresas distribuidoras conhecem a importância que os clientes conferem aos atributos do nível de serviço. A segunda questão indaga em que medida as estratégias de serviço das empresas são compatíveis com ordem de importância dos atributos percebida pelos clientes. A terceira refere-se às lacunas de percepção de clientes e gestores sobre o serviço oferecido, isto é, como clientes e gestores percebem o serviço oferecido pelas empresas.

A análise comparativa das percepções de clientes e gestores de cada empresa – sobre os diversos atributos do nível de serviço – revelou que os gestores apresentaram um bom conhecimento das prioridades desejadas pelos clientes. O grau de alinhamento, medido pelo coeficiente de Spearman, variou de um mínimo de 0,56, significância de 8,97% (empresa D4) a um máximo de 0,90, significância de 0,03% (empresa D2). É importante observar que as percepções tomadas do conjunto de todos os gestores tiveram um forte alinhamento com as prioridades dos clientes. Os resultados sugerem que, no segmento estudado, é pequena a lacuna entre as percepções de gestores e clientes no que se refere às prioridades dos atributos do serviço de *marketing* e da logística.

Em resposta à segunda questão básica, os resultados indicam que é baixo o alinhamento das estratégias percebidas pelos gestores com as necessidades dos clientes. Os índices de correlação apontaram valores significativos ao nível de 5%, apenas em duas das nove empresas analisadas (D2 e D3). Quando o confronto ocorreu com as percepções dos gestores sobre as necessidades dos clientes, o número de empresas alinhadas cresceu ao nível de 5%, e foi observado um alinhamento significativo em cinco empresas. À luz desses resultados, não é possível inferir as causas das distorções perceptuais. No entanto, considerando que houve alinhamento significativo das percepções dos gestores com as necessidades dos clientes, é provável que esteja ocorrendo, por parte dos gestores, uma percepção distorcida das estratégias empreendidas por suas empresas.

Os resultados, associados à terceira questão, mostram que não há sintonia significativa entre o que os gestores percebem sobre o serviço que suas empresas oferecem e aquilo que os clientes percebem que estão recebendo. Os resultados mais afinados, apresentados na Tabela 10, pela linearidade e pelo ordenamento, foram observados nas empresas D2, D3 e D4. Quando as lacunas de avaliação foram diretamente confrontadas, Tabela 11, apenas a empresa D7 obteve um somatório positivo das lacunas de avaliação. Para esta empresa, os

clientes avaliaram o serviço recebido em nível mais positivo que aquele percebido por seus dirigentes.

Ao realizar-se um corte vertical, analisando-se as lacunas de cada um dos atributos avaliados, os resultados conduzem a uma importante constatação. Nos atributos considerados mais importantes para o cliente – qualidade do atendimento dos vendedores, regularidade do prazo de entrega e entregas completas –, em 72% dos casos a avaliação dos clientes ocorreu em níveis mais positivos de que aquela realizada pelos gestores. No outro extremo, nos atributos considerados menos importantes – acessibilidade, atendimento de pedidos extras e *merchandising* –, os clientes, em 89% (três em 27) dos casos, perceberam o nível de serviço oferecido em níveis mais baixos que aqueles estimados pelos gestores.

Ao apreender com mais precisão as percepções dos clientes, as empresas passam a ter elementos importantes para criar um diferencial competitivo em suas estratégias. Tomando como base um conjunto de atributos do *marketing* e da logística, o objetivo deste artigo foi avaliar em que medida o pensamento dos dirigentes de empresas distribuidoras está alinhado às necessidades do serviço requerido pelos clientes. Alinhado aqui não significa necessariamente fazer o que o cliente quer ou precisa. Significa, essencialmente, saber o que o cliente deseja e prioriza. Esse conhecimento, aliado a outros elementos como o posicionamento dos concorrentes e a disponibilidade de recursos internos, ajudará a organização a delinear cursos alternativos para as suas estratégias, especialmente aquelas voltadas para a satisfação do cliente.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES (ABAD). Ranking 2005. *Revista Distribuição*, v. 13, n. 147, p. 70-173, 2005.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Atlas, 2001.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. *Gestão logística de cadeias de suprimentos*. São Paulo: Bookman, 2006.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Bookman, 2003.
- ELLRAM, L. M.; LA LONDE, B. J.; WEBER, M. M. Retail logistics. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, v. 29, n. 7/8, p. 477-494, 1999.
- GRIFFIS, S. E. et al. Performance measurement: measure selection based upon firm goals and information reporting needs. *Journal of Business Logistics*, v. 25, n. 2, p. 95-118, 2004.
- HIJJAR, M. F. Diagnóstico externo do sistema logístico: utilizando pesquisas de serviço do cliente para identificação de oportunidades de melhorias. *Revista Tecnológica*, v. 6, n. 70, p. 60-66, set. 2001.

- INNIS, D. E.; LA LONDE, B. J. Customer service: the key to customer satisfaction, customer loyalty, and market share. *Journal of Business Logistics*, v. 15, n. 1, p. 1-28, 1994.
- LA LONDE, B. J.; COOPER, M. C.; NOORDEWIER, T. G. *Customer service: a management perspective*. Oak Brook, IL: Council of Logistics Management, 1988.
- LA LONDE, B. J.; ZINSZER, P. H. *Customer service: meaning and measurement*. Chicago: National Council of Physical Distribution Management, 1976.
- LAVALLE, C. et al. Evolução do desempenho logístico das indústrias de bens de consumo: uma análise sob a perspectiva do varejista. *Revista Tecnológica*, v. 8, n. 93, p. 72-79, ago. 2003.
- LAVALLE, C. Pesquisa *Benchmark: serviço ao cliente 2006*. *Revista Tecnológica*, v. 8, n. 132, p. 64-70, nov. 2006.
- MARR, N. E. Do managers really know what service their customers require? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 24, n. 4, p. 24-31, 1994.
- MENTZER, J. T.; FLINT, D. J. G.; HULT, T. M. Logistics service quality as a segment-customized process. *Journal of Marketing*, v. 65, n. 4, p. 82-104, 2001.
- MENTZER, J. T.; GOMES, R.; KRAPFEL, R. Physical distribution device: a fundamental marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 17, n. 1, p. 53-62, Winter 1989.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. A conceptual model of service and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competences of the corporation. *Harvard Business Review*, p. 79-91, May/June 1990.
- STANK, T. P.; DAUGHERTY, P. J.; ELLINGER, A. E. Voice of the customer: the impact on customer satisfaction. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 33, n. 4, p. 2-9, Fall 1997.

### TRAMITAÇÃO

Recebido em 17/10/2007

Aprovado em 17/3/2008