

COPPEAD/UFRJ

RELATÓRIO COPPEAD Nº 320

AVALIAÇÃO DO SERVIÇO DE
DISTRIBUIÇÃO PROPORCIONADO
AOS COMERCIANTES DE
ALIMENTOS NO BRASIL

Kleber Figueiredo*
Cesar Lavalle**
Maria Fernanda Hijjar**

Outubro 1998

* Professor Associado do COPPEAD/UFRJ

** Pesquisadores do Centro de Estudos em Logística – COPPEAD/UFRJ

1 INTRODUÇÃO

Expressivo volume de literatura tem chamado a atenção para as vantagens competitivas que uma bem administrada área de Operações pode proporcionar a uma empresa. [e.g. Hayes & Wheelwright,1984; Skinner,1985; Hill,1993]. Slack et al (1995), por exemplo, opinam que fazer certo, com rapidez, em tempo, mais barato e poder mudar o que se faz constituem os objetivos de desempenho básicos com os quais as Operações contribuem para a competitividade de uma organização.

Focalizando esses objetivos para as operações de distribuição de uma empresa fabricante de bens, e considerando a ótica do cliente (atacadistas, varejistas ou mesmo o consumidor final), os objetivos de desempenho podem ser traduzidos em um extenso conjunto de atributos de serviço ao cliente.

Assim,

- *fazer certo* pode contemplar entregas conforme o pedido, produtos em boas condições, embalagens que facilitam a armazenagem, cordialidade durante a entrega, ter um sistema de recuperação de possíveis falhas;
- *distribuir com rapidez* pode significar a redução do tempo entre o pedido e a entrega dos produtos, a agilidade na confirmação de pedidos, a rapidez na informação da situação de pedidos;
- *fazer em tempo* pode representar a habilidade de prometer prazos de entrega e honrá-los, pode significar desenvolver no cliente a confiança de que a mercadoria vai chegar, que ele não precisa ter estoques de segurança porque seu fornecedor é errático no que diz respeito ao cumprimento de prazos, pode incluir as ações realizadas para eliminar ou compensar os atrasos que possam ocorrer por causas nem sempre controláveis;
- *fazer barato* pode significar, sem o sacrifício dos outros objetivos de desempenho, que a distribuição é capaz de reduzir seus custos operacionais de modo a praticar preços competitivos;
- *poder mudar* significa que a distribuição tem a flexibilidade de, por exemplo, entregar em locais e horários especiais, atender a entregas urgentes, aceitar alterações nos pedidos, etc.

Em tempos de globalização, e assistindo a uma agressividade competitiva sem precedentes, os clientes são cada vez mais orientados para conseguir valor em suas compras. Heskett et al (1997) definem valor como a relação entre os benefícios para o cliente e o custo para ter o produto ou o serviço. Os benefícios são decorrentes tanto da aquisição do bem ou serviço quanto da qualidade percebida no processo de compra; o custo é o preço pago mais o

“custo” de ter acesso ao produto ou serviço: tempo de espera, deslocamentos, riscos na escolha de fornecedores, etc.).

Adotando este conceito e considerando o que ocorreu no Brasil a partir da crescente importação de produtos estrangeiros, percebidos como de melhor qualidade pelo consumidor, o grande desafio para os fabricantes nacionais, no sentido de criar valor para seus clientes, foi em termos de melhorar o processo pelo qual os clientes recebem os produtos ou de trabalhar no denominador da relação que define valor, reduzindo o “custo” de ter acesso aos produtos. Tal desafio também pode ser visto como oportunidade, uma vez que resulta mais difícil para os importadores a prestação de um serviço de distribuição que atenda a determinadas necessidades do consumidor local. Em resumo, o fabricante brasileiro teve que identificar e explorar as potencialidades de seu sistema de distribuição, a fim de aumentar o conteúdo de valor dos produtos que ele vende.

Voltando aos objetivos de desempenho das Operações definidos por Slack et al (1995), observa-se que os objetivos não são igualmente importantes para os consumidores. Portanto, é preciso conhecer quais as necessidades dos clientes que a empresa quer atender e, então, definir a missão das Operações.

Este esclarecimento obviamente é válido para a função de distribuição. Os aspectos de qualidade, rapidez, flexibilidade, etc. contemplam um amplo leque de atributos de desempenho que certamente não são igualmente valorizados pelos clientes. Ao conhecer as reais necessidades que precisa satisfazer em termos de distribuição, o fabricante poderá prestar um bom serviço e, ao mesmo tempo, não gastar recursos em aspectos considerados de pouca ou nenhuma importância por seus clientes.

O objetivo deste documento é apresentar os resultados de uma pesquisa realizada durante 1997, em quatro capitais brasileiras (São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba e Recife), com 240 comerciantes, procurando conhecer os padrões de serviço de distribuição que eles requerem e como avaliam as práticas de distribuição de seus fornecedores de produtos alimentícios. O fato de concentrar a pesquisa num setor proporcionou uma análise mais focada dos resultados pois, permitiu isolar variáveis características desse setor.

Para pesquisar os padrões do serviço de distribuição, foram utilizadas as três perspectivas do conceito de serviço ao cliente, conforme Bowersox & Closs, 1996: **disponibilidade** (capacidade de ter o produto no momento em que ele é solicitado), **desempenho operacional** (envolve o compromisso com o prazo de execução esperado e sua

variação aceitável) e a **confiabilidade** (envolve as dimensões relacionadas com a qualidade do serviço).

As dimensões definidas no parágrafo anterior foram abertas em atributos do serviço de distribuição. Para tal, recorreu-se aos estudos feitos por Bowersox (1992), Christopher (1992) e La Londe et al (1988).

Reconhecendo que nem todos os comerciantes dão a mesma importância às variáveis de decisão de compras, extraiu-se da amostra um grupo de 64 elementos que foram definidos como os mais orientados para o serviço. (Os procedimentos de identificação desse grupo serão explicados mais adiante, nos aspectos metodológicos). A identificação das necessidades desse grupo de interesse e o conhecimento de como seus elementos avaliam o serviço de distribuição que vêm recebendo, constituem valiosa informação para aqueles fabricantes que desejam se destacar pela prestação de um serviço de distribuição de excelência.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para conhecer os padrões de serviço esperados, solicitou-se aos entrevistados o grau de importância que atribuíam a oito dimensões do serviço de distribuição e que procuravam cobrir os aspectos de disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade, anteriormente definidos. (**Ver tabela 1 no capítulo de resultados.**)

Cada uma das dimensões foi substituída operacionalmente por uma série de atributos para os quais se procurou conhecer a expectativa de desempenho quanto a um excelente serviço de distribuição.

O desempenho dos fornecedores foi avaliado em dois níveis. Para cada atributo pediu-se a percepção do entrevistado para a prática de mercado (o que os fornecedores em geral praticam) e para a melhor prática (o que o seu “melhor” fornecedor costuma fazer). A cada atributo correspondeu a um intervalo de 2 *gaps*, permitindo avaliar a satisfação do entrevistado com a prática de mercado e com a melhor prática.

Conforme comentado anteriormente, a amostra, de 240 elementos, foi dividida em dois grupos: os comerciantes mais orientados para o serviço (64) e os demais (176), separados da seguinte forma:

- aos 240 entrevistados foi solicitado que distribuíssem 100 pontos segundo a importância que atribuíam, em 1997, às variáveis **produto**, **preço**, **serviço ao cliente** e **promoção e propaganda** em sua decisão sobre de quem comprar produtos alimentícios;
- os entrevistados que atribuíram 25 pontos ou mais à variável **serviço ao cliente** e que mantinham ou aumentavam esta pontuação quando perguntados sobre a importância que aquelas mesmas variáveis teriam em 1999 passaram a constituir o grupo dos mais orientados para o serviço.

O quadro a seguir reúne algumas características da amostra e dos dois grupos em que foi dividida para fins de comparação:

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

	Total de entrevistados		Orientados para Serviço		Restante da Amostra	
TIPO	Quant.	(%)	Quant.	(%)	Quant.	(%)
Atacado	49	20%	25	40%	24	13%
Varejo	133	80%	39	60%	154	87%
LOCALIZAÇÃO	Quant.	(%)	Quant.	(%)	Quant.	(%)
São Paulo	62	25%	13	20%	49	28%
Rio de Janeiro	60	25%	14	22%	46	26%
Recife	60	25%	29	45%	31	17%
Curitiba	60	25%	8	13%	52	29%
FATURAMENTO (em milhões de dólares)	Quant.	(%)	Quant.	(%)	Quant.	(%)
Até 5	93	38%	30	47%	63	35%
5 a 10	18	7%	4	6%	14	8%
10 a 50	9	4%	1	2%	8	4%
50 a 100	18	7%	3	5%	15	8%
100 a 500	44	18%	8	13%	36	20%
Acima de 500	60	25%	18	28%	42	25%
Nº DE CHECK-OUTS	Quant.	(%)	Quant.	(%)	Quant.	(%)
Menor que 4	75	31%	20	36%	52	29%
5 a 9	49	20%	12	19%	37	21%
10 a 19	55	23%	12	19%	43	24%
20 a 49	34	14%	7	11%	27	15%
50 ou mais	29	12%	10	16%	19	11%

Considerando os dois grupos de entrevistados, foram definidas as seguintes perguntas de pesquisa:

P1. Quais os padrões de serviço ao cliente exigidos pelos comerciantes mais orientados ao serviço? Eles são mais exigentes do que os comerciantes orientados para as outras variáveis de decisão de compras?

P2: Qual o grau de satisfação dos clientes mais orientados ao serviço com o serviço de distribuição prestado por seus fornecedores de produtos alimentícios? Eles estão mais satisfeitos com o serviço recebido do que os comerciantes orientados para as outras variáveis de decisão de compras?

Para verificar a existência de diferenças entre os dois grupos quanto à exigência e à satisfação com o serviço recebido, foram feitos testes de correlação. Quando as variáveis em confronto eram intervalares, foi utilizado o teste de correlação simples. Quando pelo menos uma das variáveis em estudo era ordinal, empregou-se o coeficiente de correlação de Spearman. Nesses casos, adotou-se 5% como nível de significância crítico para afirmar a existência de diferença entre os dois grupos analisados.

3 RESULTADOS

Pergunta 1: Quais os padrões de serviço ao cliente exigidos pelos comerciantes mais orientados ao serviço? Eles são mais exigentes do que os comerciantes orientados para as outras variáveis de decisão de compras?

Solicitou-se que dessem notas de 1 (nenhuma) a 5 (muita) para a importância das dimensões do serviço ao cliente em seu atual processo de suprimento de mercadorias. Os resultados obtidos para o conjunto dos respondentes mais orientados ao serviço e o restante da amostra estão na tabela 1.

Tabela 1

Dimensões	Grau de importância (Orientados para serviço)	Grau de importância (Restante da amostra)
Disponibilidade de produto	4,66	4,75
Tempo de ciclo do pedido	4,52	4,38
Frequência de entrega	4,48	4,40
Consistência do prazo de entrega	4,44	4,53
Sistema de recuperação de falhas	4,38	4,26
Apoio na entrega física (*)	4,30	4,08
Flexibilidade na distribuição	4,17	4,03
Sistema de informação de apoio (*)	4,13	3,85

Observa-se que em apenas duas dimensões (**disponibilidade de produto e consistência do prazo de entrega**) os comerciantes mais orientados para o serviço não são mais exigentes que os demais. Uma interpretação possível para este resultado é que embora mais orientado para outras variáveis de decisão, o restante da amostra vê a disponibilidade de produto e a consistência do prazo de entrega como critérios qualificadores (Hill,1985), ou seja, são aspectos nos quais o cliente espera um mínimo de desempenho para, então, julgar outros critérios (ganhadores de pedidos) e decidir se será cliente daquele fornecedor.

Nas dimensões assinaladas com (*), foram obtidas diferenças significativas entre a importância atribuída pelos comerciantes mais orientados ao serviço e o restante da amostra. Portanto, **o apoio durante a entrega e o sistema de informação de apoio** são duas dimensões a serem exploradas pelos fornecedores interessados em atender a comerciantes sensíveis a um bom serviço.

Na continuação, cada dimensão que aparece na tabela 1 será analisada em detalhes, segundo seus atributos constituintes.

A pesquisa procurou saber qual a expectativa mínima dos comercians com relação:

- ao percentual da demanda satisfeito na tirada do pedido;
- ao percentual entregue do total do pedido;
- ao percentual dos pedidos que são entregues completos; e
- ao tempo de espera para o recebimento das pendências.

Para os três primeiros atributos, as distribuições de frequências, considerando os 64 entrevistados mais orientados para o serviço, apresentaram a mediana de 100%. A mesma análise, mas considerando o restante da amostra, apontou as medianas de 92,5, 95 e 95% respectivamente.

Com relação ao tempo de espera para o recebimento das pendências, a mediana da distribuição das expectativas mínimas nos dois grupos foi de dois dias.

Analisando as correlações, não é possível afirmar que existe uma diferença significativa de expectativas, para os quatro atributos, entre os dois grupos pesquisados. Aliás, a simples observação da tabela 1 deixa claro que a disponibilidade de produto é uma exigência de toda a amostra.

Tempo de Ciclo do Pedido

A mediana de distribuição da variável expectativa quanto ao tempo de ciclo do pedido, para os dois grupos, foi de dois dias, mostrando que não há diferença de expectativa entre eles.

Frequência de Entrega

Análise semelhante pode ser feita para esta dimensão. Os entrevistados mais orientados para serviço têm uma expectativa mínima de desempenho igual ao restante da amostra: quatro entregas mensais como mediana de distribuição. Parece que os comerciantes como um todo não alimentam expectativas de que os fornecedores venham a fazer entregas mais frequentes.

Consistência do Prazo de Entrega

De acordo com a tabela 1, há uma leve superioridade na importância atribuída a esta dimensão pelo restante da amostra. Para uma melhor análise, esta dimensão foi dividida em dois atributos: percentual de entregas atrasadas e atraso médio.

- Resultado surpreendente foi obtido no exame da expectativa do percentual de entregas atrasadas. Enquanto a mediana de distribuição para o grupo mais orientado para serviço foi de 0%, para o restante da amostra foi de 5%, exatamente o grupo que declarou dar maior importância à consistência dos prazos de entrega.
- Para o atributo expectativa mínima quanto ao atraso médio, a mediana de distribuição foi igual nos dois grupos: dois dias.

Em nenhuma das análises de correlação envolvendo os dois atributos foram encontrados resultados significativos que pudessem suportar a afirmação de que existe diferença entre os dois grupos.

Sistema de Recuperação de Falhas

Esta dimensão foi avaliada em três atributos, conforme a tabela 2.

Tabela 2

Expectativa mínima quanto ao	Mediana de distribuição (orientados para serviço)	Mediana de distribuição (restante da amostra)
Percentual dos pedidos que resultam em reclamação	0%	3%
Percentual das reclamações resolvidas na 1ª solicitação(*)	100%	90%
Tempo de demora entre informação do problema e recuperação da falha	1 dia	1 dia

Observa-se que os comerciantes mais orientados para o serviço, em sua maioria, não admitem que tenham que fazer reclamações e, quando o fazem, querem que o problema seja resolvido na primeira solicitação. Os demais elementos da amostra são um pouco tolerantes em relação a esses dois atributos. Há uma coincidência, entretanto, quanto ao prazo de resolução de problemas. Os comerciantes mais sensíveis ao serviço são mais exigentes nesse aspecto típico de serviço ao cliente. O teste de correlação confirmou que os comerciantes mais orientados para o serviço são mais exigentes no que se refere às expectativas quanto ao percentual de reclamações resolvidas na primeira solicitação.

Flexibilidade na Distribuição

Esta dimensão foi subdividida em oito atributos, sendo cinco relacionados a condições especiais de entrega e três associados a condições regulares. Considerando a mesma escala de 1 a 5 já mencionada, a tabela 3 apresenta os graus de importância obtidos para as condições especiais de entrega.

Tabela 3

Flexibilidade do Sistema de Distribuição (condições especiais)	Grau de importância (orientados para serviço)	Grau de importância (restante da amostra)
Entregas urgentes	4,06	4,38
Aviso prévio de entrega (*)	4,03	3,47
Embalagem especial para transporte	3,39	3,17
Horário especial de entrega	3,27	3,60
Local especial para descarga (*)	2,94	2,43

Embora nenhum atributo tenha merecido uma pontuação expressiva, observou-se significativa diferença entre as exigências dos dois grupos em duas variáveis: aviso prévio de entrega e as operações de descarga em um local especial.

Uma interessante diferença quanto à flexibilidade se refere ao percentual dos pedidos sujeitos a alguma condição especial de entrega. Enquanto o grupo mais orientado para serviço demanda condição especial em 50% dos pedidos e espera que no mínimo 95% desses pedidos sejam atendidos de maneira satisfatória, no restante da amostra somente 20% dos pedidos requerem condição especial e 90% foi o nível de expectativa mínima quanto ao atendimento desses pedidos.

Com relação às condições regulares de entrega, os resultados (tabela 4) mostram que questões como o prazo de validade são as que merecem maior importância, o que não chega a ser um resultado que chama a atenção, pois a pesquisa trabalha com comerciantes de alimentos. Os prazos de validade seriam, assim como já aconteceu com outros atributos, um critério qualificador a ser atendido pelos fornecedores. A análise de correlação mostrou inclusive um significativo coeficiente negativo entre os pontos atribuídos ao serviço como fator decisivo de quem comprar e a importância dada ao prazo de validade. A explicação não é difícil de ensaiar: o prazo de validade, embora possa ser considerado como um elemento de serviço, na realidade é percebido como um atributo do produto. Dessa forma, os comerciantes mais orientados para o produto dão à validade a máxima importância, o mesmo não acontecendo necessariamente com os entrevistados mais orientados para o serviço.

Tabela 4

Flexibilidade do Sistema de Distribuição (condições regulares)	Grau de importância (orientados para serviço)	Grau de importância (restante da amostra)
Prazo de validade (*)	4,77	4,89
Código de barras (na embalagem)	3,48	3,05
Entrega paletizada	2,28	2,46

Apoio na Entrega Física

A dimensão **apoio na entrega física** foi subdividida em cinco atributos. Nessa pergunta, a escala também variou de 1 a 5: 1 representa uma baixa expectativa e 5, uma alta expectativa. A tabela 5 reúne os resultados obtidos para as médias das expectativas.

Tabela 5

Apoio na Entrega Física	Expectativa mínima (orientados para serviço)	Expectativa mínima (restante da amostra)
Presteza (*)	4,41	3,88
Rapidez na descarga (*)	4,41	4,06
Cordialidade na entrega (*)	4,37	3,70
Pontualidade na entrega (*)	4,33	3,90
Apoio no <i>merchandising</i> (*)	4,27	3,85

A particularidade desse conjunto de atributos é que para todos eles a análise das correlações mostrou que, significativamente, os comerciantes mais orientados para o serviço são mais exigentes que o restante da amostra. Trata-se de um resultado importante para os fornecedores preparados para dar um bom serviço de entrega.

Sistema de Informação de Apoio

Esta variável foi avaliada em cinco atributos, conforme a tabela 6.

Tabela 6

Sistema de Informação de apoio	Expectativa mínima (orientados para serviço)	Expectativa mínima (restante da amostra)
Cordialidade do atendente (*)	4,58	4,03
Presteza (preparo do pessoal) (*)	4,50	3,95
Agilidade na confirmação do pedido	4,45	4,00
Credibilidade (*)	4,42	3,91
Facilidade de colocação do pedido (*)	4,41	3,93

Observou-se a existência de correlação positiva e significativa nos quatro atributos assinalados.

Uma informação pesquisada e relacionada ao sistema de informação de apoio e que proporcionou um resultado interessante diz respeito ao formato de colocação de pedidos. Perguntados sobre a preferência do sistema, com 1 representando baixa e 5 alta, as respostas foram as seguintes:

Formato de colocação de pedidos	Preferência (orientados para serviço)	Preferência (restante da amostra)
Visita do vendedor	4,52	4,74
Telemarketing	3,22	2,93
EDI	2,22	1,86

Os índices de correlação entre pontos atribuídos ao serviço como variável de decisão de quem comprar e a preferência quanto ao formato de colocação de pedido foram significativos:

- com visita do vendedor: -0,1771, ou seja, os menos orientados para serviço são os que mais valorizam a visita do vendedor;
- com EDI: 0,1451, ou seja, apesar de ser um índice de preferência baixo, quando comparado aos outros dois, os mais orientados para serviço são os que mais preferem o EDI.

Pergunta 2: Qual o grau de satisfação dos clientes mais orientados ao serviço com o serviço de distribuição prestado por seus fornecedores de produtos alimentícios? Eles estão mais satisfeitos com o serviço recebido que os orientados para as outras variáveis de decisão de compra?

Da mesma forma que para a pergunta 1, o ponto de partida para a análise do desempenho são as dimensões do serviço de distribuição que aparecem na tabela 1.

Disponibilidade do Produto

Para os três atributos relacionados com a disponibilidade de produto, a tabela 7 mostra os percentuais de insatisfação dos dois grupos pesquisados, tanto com a prática de mercado quanto com o melhor fornecedor.

Tabela 7

Atributo	% de insatisfeitos com a prática de mercado Grupo I* Grupo II*	% de insatisfeitos com a melhor prática Grupo I Grupo II
Percentual de demanda satisfeito na tirada do pedido	32% 33%	16% 9%
Percentual entregue do total do pedido	36% 35%	13% 7%
Percentual dos pedidos que são entregues completos	39% 41%	14% 8%
Tempo de espera para o recebimento das pendências	51% 51%	24% 9%

Grupo I : Comerciantes mais orientados para o serviço

Grupo II: Restante da amostra

Esta convenção se estende às próximas tabelas do documento.

A análise da tabela 7 permite concluir que, em geral, os comerciantes do grupo I têm o mesmo grau de satisfação com a prática de mercado que o restante dos respondentes e estão menos satisfeitos do que estes quando se considera a melhor prática. Uma interpretação possível para este resultado é que, na média, o grupo foco da pesquisa tenha melhores fornecedores que o restante dos entrevistados, tendo eliminado de sua carteira de fornecedores aqueles menos preparados para atender aos atributos associados à disponibilidade de produto. Mesmo assim, razoável número de tais fornecedores não está conseguindo satisfazer seus clientes.

Tempo de Ciclo do Pedido

Recordando, trata-se de uma dimensão considerada de muita importância pelo grupo de interesse da presente pesquisa. A análise dos dados identificou 36% dos entrevistados insatisfeitos com a prática de mercado e 16% insatisfeitos com a melhor prática. Ao comparar com o que ocorreu com o restante da amostra (30% e 6%, respectivamente) conclui-se que os varejistas mais orientados para serviço estão, em geral, mais insatisfeitos que os demais.

Frequência de Entregas

O estudo revelou que 14% dos entrevistados mais orientados ao serviço estão insatisfeitos com a prática de mercado, mas 100% estão satisfeitos com a melhor prática. Uma possível explicação é que enquanto a mediana de distribuição da expectativa mínima da frequência de entregas estava em quatro por mês, a mediana de distribuição para a melhor prática estava em oito por mês, revelando que o melhor fornecedor supera as expectativas

mínimas de seus clientes. Resultados semelhantes foram observados com o restante dos respondentes: 14% de insatisfação com a prática de mercado, mas apenas 2% de insatisfação com a melhor prática.

Consistência do Prazo de Entrega

Elevados níveis de insatisfação foram observados para os atributos relacionados à dimensão **consistência do prazo de entrega** (tabela 8). Os comerciantes mais orientados para o serviço, em comparação com o restante da amostra, estão mais insatisfeitos com a melhor prática do que com a prática de mercado.

Tabela 8

Atributo	% de insatisfeitos com a prática de mercado		% de insatisfeitos com a melhor prática	
	Grupo I	Grupo II	Grupo I	Grupo II
% de entregas atrasadas	56%	56%	21%	14%
Duração média dos atrasos	52%	40%	17%	10%

Sistema de Recuperação de Falhas

O desempenho dos fornecedores foi avaliado em três atributos relacionados com o sistema de recuperação de falhas. Os resultados estão na tabela 9.

Tabela 9

Atributo	% de insatisfeitos com a prática de mercado		% de insatisfeitos com a melhor prática	
	Grupo I	Grupo II	Grupo I	Grupo II
Percentual dos pedidos que resultam em reclamação	81%	69%	30%	17%
Percentual das reclamações resolvidas na 1ª solicitação	60%	42%	22%	14%
Tempo de demora entre informação do problema e recuperação da falha	53%	46%	22%	15%

Observa-se que todos os percentuais de insatisfação dos comerciantes do grupo I são superiores aos obtidos para o restante da amostra. Conclui-se que os fornecedores têm um longo caminho a percorrer no que se refere à recuperação do serviço.

Apoio na Entrega Física

Dimensão relevante em termos de expectativas dos comerciantes mais orientados para o serviço, o apoio na entrega física também registrou importantes resultados no tocante ao desempenho dos fornecedores. Os respondentes orientados para o serviço estão mais insatisfeitos com a prática de mercado, em todos os componentes do apoio na entrega física, quando comparados com o restante da amostra. Em particular, a rapidez na descarga resultou em correlação significativa (negativa): os que atribuíram mais pontos ao serviço como critério na decisão de quem comprar são os que pior avaliaram este componente do serviço de entrega.

Com relação à prática do melhor fornecedor, observou-se, entre os comerciantes do grupo I, um índice de insatisfação em torno de 30% para todos os componentes. Três componentes resultaram negativamente correlacionados no cruzamento das variáveis número de pontos atribuídos ao serviço como fator decisor de quem comprar e avaliação do desempenho do melhor fornecedor: rapidez na descarga, cordialidade e pontualidade da entrega. Isto significa que, naqueles itens, os mais sensíveis ao serviço são os mais insatisfeitos com os procedimentos de seu melhor fornecedor.

O que realmente chamou a atenção dos pesquisadores foi que, em todos os atributos e para a totalidade dos respondentes, o serviço percebido está aquém do serviço esperado. Assim, segundo a avaliação dos comerciantes de alimentos em geral, os fornecedores brasileiros estão deixando a desejar em termos de apoio na entrega física.

Sistema de Informação de Apoio

Observou-se que, entre os comerciantes mais orientados para o serviço, há um índice de insatisfação em torno dos 40% com a prática de mercado, e índice um pouco menor com a prática de seu melhor fornecedor. Pode-se dizer, também, que entre 80 e 90% do restante da amostra está satisfeito tanto com a prática do mercado como com seu melhor fornecedor em todos os componentes do serviço de informação de apoio.

Por outro lado, assim como aconteceu com a dimensão anterior, observou-se que em todos os atributos há uma diferença negativa entre serviço percebido e serviço esperado, revelando que a totalidade da amostra não tem tido suas expectativas atendidas em termos de sistema de informação de apoio.

4 CONCLUSÕES

A partir dos resultados apresentados, é possível enunciar algumas conclusões sobre os padrões de serviço de distribuição esperados pelos comerciantes brasileiros de alimentos e como eles avaliam os procedimentos de distribuição empregados por seus fornecedores.

As dimensões “Apoio na entrega física” e “Sistema de informação de apoio” marcaram especial diferença entre os comerciantes mais orientados para o serviço e o restante da amostra, tanto em relação às expectativas de um bom serviço como em relação ao desempenho dos fornecedores. Os primeiros são significativamente mais exigentes que os demais em todos os atributos do “Apoio na entrega física” (presteza, cordialidade e pontualidade na entrega, rapidez na descarga e apoio no *merchandising*) e em quatro atributos do “Sistema de informação de apoio” (presteza, cordialidade, facilidade de colocação do pedido e credibilidade). Por outro lado, estão mais insatisfeitos que os demais tanto com as práticas de mercado como com as melhores práticas em todos os atributos do “Apoio na entrega física”, e mais insatisfeitos com a prática de mercado em todos os atributos do “Sistema de informação de apoio”. Trata-se de valiosa informação para os fornecedores interessados em direcionar seus esforços no sentido de atender às necessidades específicas de um segmento de clientes.

Ainda no que se refere ao “Sistema de informação de apoio”, observou-se que os comerciantes mais sensíveis ao serviço têm significativa preferência pelo sistema EDI para colocar seus pedidos, ao contrário dos demais elementos da amostra, preferem a tradicional visita do vendedor. As conhecidas vantagens do EDI, ainda não totalmente exploradas nas relações fornecedor-comprador, são, portanto, melhor aproveitadas pelos comerciantes mais orientados ao serviço.

Outra importante diferença entre os dois conjuntos de entrevistados diz respeito à exigência de flexibilidade do sistema de distribuição. Enquanto 50% dos pedidos dos comerciantes mais orientados para o serviço estão sujeitos a alguma condição especial de entrega, no outro grupo este percentual é de apenas 20%. Conclui-se que a flexibilidade é um atributo ao qual os fornecedores precisam dar especial atenção se desejam atender a clientes mais exigentes no que se refere ao serviço ao cliente.

A ocorrência e o atendimento das reclamações é outro atributo com razoável diferença no perfil de respostas nos dois grupos. A maioria dos mais orientados ao serviço tem uma expectativa de que o percentual de pedidos que resultem em reclamação seja 0%. E quando precisam reclamar, querem que o problema seja resolvido satisfatoriamente na primeira

solicitação. Os demais integrantes da amostra são mais tolerantes nesse aspecto. A recomendação aos fornecedores que queiram atender aos comerciantes mais exigentes é que atuem preventivamente para que não ocorram falhas e que disponham de um estruturado sistema de recuperação, de modo a resolver prontamente os problemas que aconteçam. O desempenho atual, na avaliação dos comerciantes mais orientados para o serviço, é sofrível nesses aspectos de recuperação.

Como, de modo geral, os resultados da pesquisa indicam altos níveis de insatisfação por parte dos comerciantes mais orientados para o serviço, em quase todas as dimensões estudadas, os fornecedores têm uma boa oportunidade de posicionamento junto a este segmento.

É preciso levar em consideração, entretanto, que, segundo a percepção do comércio, não bastaria um alto nível de desempenho nas dimensões “disponibilidade”, “consistência de prazos”, “tempo de ciclo” e “frequência de entrega” para se destacar junto ao segmento de clientes que mais valorizam o serviço, porque os dois grupos pesquisados apresentam altas expectativas de desempenho para essas dimensões, sem apresentarem diferenças significativas entre si. Alto nível de desempenho nessas dimensões é condição necessária mas não suficiente para ter a preferência do segmento de clientes mais orientados ao serviço na hora de decidir de quem comprar. São, portanto, dimensões básicas, qualificadoras.

Por outro lado, os resultados mostraram que há diferença entre os dois grupos pesquisados em uma série de atributos relacionados às dimensões “Recuperação de falhas”, “Flexibilidade”, “Apoio na entrega física” e “Sistema de informação de apoio”. Assim, uma vez atendidas as exigências naquelas dimensões básicas, os fornecedores que desejam se destacar pelo serviço devem investir na melhoria do desempenho nesses atributos, atendendo ou superando as expectativas dos clientes. Neste caso, é possível que o segmento do comércio que mais valoriza o serviço possa estar disposto a pagar um preço-prêmio na aquisição dos produtos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. Logistical management: the integrated supply chain process. McGraw-Hill: New York, 1996.

_____; COOPER, M.B. Strategic marketing channel management. McGraw-Hill: New York, 1992.

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

HAYES, R.H.; WHEELWRIGHT, S.C. Restoring our competitive edge. J.Wiley: New York, 1984.

HESKET, J.L.; SASSER JR., W.E.; SCHLESINGER, L.A. The service profit chain. Free Press: New York, 1997.

HILL, T. Manufacturing strategy. 2.ed. MacMillan: London, 1993.

LA LONDE, B.J.; COOPER, M.C.; NOORDEWIER, T.G. Customer service: a management perspective. Council of Logistics Management: Oak Brook, Ill., 1988.

SKINNER, W. Manufacturing: the formidable competitive weapon. J.Wiley: New York, 1985.

SLACK, N.; et. al. Operations Management. Pitman: London, 1995.