

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SERVIÇOS AO CLIENTE NO SETOR DE BISCOITOS:
UM ESTUDO DE AVALIAÇÃO E COMPARAÇÃO DE
FORNECEDORES**

JAIME ANDRÉ KÜNZEL

PORTO ALEGRE, NOVEMBRO 2001

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PARA EXECUTIVOS**

**SERVIÇOS AO CLIENTE NO SETOR DE BISCOITOS:
UM ESTUDO DE AVALIAÇÃO E COMPARAÇÃO DE
FORNECEDORES**

JAIME ANDRÉ KÜNZEL

ORIENTADOR: PROF. DR. LUIZ ANTÔNIO SLOGO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Escola de Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como pré-requisito para a obtenção do Grau de Mestre em Administração

PORTO ALEGRE, NOVEMBRO DE 2001

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é resultado de um esforço em tentar unir dois caminhos, o da prática empresarial e o caminho da pesquisa acadêmica.

Para desenvolver uma dissertação só é possível com ajuda e apoio de um grupo muito especial de pessoas. Cabe, então o reconhecimento e agradecimento a este grupo, formado por colegas, professores, profissionais e familiares que de uma ou outra forma policiaram-me para que eu não perdesse o foco e atingisse o meu objetivo.

Quero assim agradecer em primeiro lugar ao meu orientador professor Dr. Luiz Antônio Slongo, que conseguiu ajudar-me a dar foco na minha dissertação.

Um agradecimento especial a Guilherme Três, que participou ativamente na orientação da pesquisa realizada.

Agradeço a Márcia Dutra de Barcellos pela sua participação no levantamento de dados no campo.

Agradeço a empresa Füller S.A. pela oportunidade de realizar este estudo.

Agradeço a Eldi Liane Weigel pela sua dedicação e empenho para que eu pudesse concluir esta dissertação.

Agradeço aos meus pais pelo constante apoio, valorização e incentivo ao estudo e ao conhecimento.

Por fim, de forma muito especial e carinhosa agradeço a minha querida esposa Ana, pelo seu apoio, motivação e dedicação total para que eu pudesse vencer mais este desafio.

RESUMO

Este trabalho busca analisar e comparar os serviços ao cliente do setor de biscoitos no sul do Brasil. Para realizar este estudo, foi revisado o conceito de orientação para mercado, analisando-se profundamente os serviços ao cliente.

Para identificar os serviços ao cliente, entrevistaram-se dez (10) executivos de compras do varejo e, posteriormente, realizou-se uma pesquisa quantitativa com o varejo para avaliar os serviços oferecidos ao cliente por três concorrentes.

Os resultados encontrados mostraram trinta (30) serviços ao cliente e treze (13) variáveis que representaram as conseqüências dos serviços. Na análise dos resultados obtidos, avaliaram-se as médias e compararam-se as médias dos três concorrentes através do *Teste T*, o qual permitiu encontrar a significância estatística da diferença entre as médias.

A análise fatorial possibilitou o agrupamento do grande número de variáveis que se relacionavam, resultando na possibilidade de comparar e analisar um conjunto menor de serviços e suas variâncias.

ABSTRACT

This work seeks to analyze and to compare the customer service on the biscuit sector in southern Brazil. In order to undertake this study, a concept of market orientation has been reviewed, deeply analyzing the customer service.

To identify the customer service, ten retail purchase executive have been interviewed and then a quantities research was made with the retail to evaluate the customer service offered by three competitors.

The results found have showed thirty customer services, coming to thirteen variables representing the consequences of those services. In the analysis of results gotten, the averages were evaluated and the averages of the three competitors were compared by applying the T test, what has allowed to find significant statistic of the difference among averages.

The factor analysis enabled a great number of variable relating to each other, to be aggregated. This brought the possibility to compare and analyze a smaller group of services and its variability.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE QUADROS

LISTA TABELAS

RESUMO	4
ABSTRACT	5
INTRODUÇÃO	12
1 DELIMITAÇÃO DE TEMA E SITUAÇÃO PROBLEMA	14
1.1 Delimitando o Tema.....	14
1.2 Definindo o Problema.....	15
2 OBJETIVOS DO TRABALHO	18
2.1 Objetivo Geral.....	18
2.2 Objetivos Específicos.....	18
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
3.1 Conceito de <i>Marketing</i>	19
3.2 Orientação para o Mercado.....	20
3.2.1 Dimensões para orientação para o mercado.....	21
3.2.1.1 <u>Orientação para o cliente</u>	21
3.2.1.2 <u>Orientação para o competidor</u>	22

3.2.1.3 <u>Coordenação interfuncional</u>	22
3.3 Orientação para Serviços ao Cliente.....	24
3.3.1 Características dos serviços.....	25
3.3.2 Conceito de serviço ao cliente.....	26
3.3.3 Classificação dos serviços ao cliente.....	27
3.3.4 A integração de orientação para o mercado e serviços ao cliente.....	29
4 MÉTODO	37
4.1 Etapas Exploratórias.....	38
4.1.1 Etapa exploratória de natureza qualitativa.....	38
4.1.1.1 <u>Procedimentos de medição e escalonamento</u>	41
4.2 Universo da Pesquisa.....	43
4.3 Plano Amostral.....	44
4.4 Pré-Teste.....	44
4.5 Coleta de Dados.....	45
5 RESULTADOS	47
5.1 Caracterização da População da Amostra.....	47
5.2 Avaliação dos Serviços ao Cliente.....	55
5.2.1 Análise fatorial em relação aos serviços ao cliente.....	60
5.2.1.1 <u>Reunião das variáveis</u>	61
5.2.2 Análise dos serviços da <i>Filler</i>	62
5.2.2.1 <u>Determinação do número de fatores</u>	63
5.2.2.2 <u>Interpretação dos fatores</u>	64
5.2.3 Análise dos serviços da <i>Isabela</i>	66
5.2.3.1 <u>Determinação do número de fatores</u>	68
5.2.3.2 <u>Interpretação dos fatores</u>	69
5.2.4 Análise dos serviços da <i>Nestlé</i>	71

5.2.4.1 <u>Determinação do número de fatores</u>	73
5.2.4.2 <u>Interpretação dos fatores</u>	74
5.3 Comparação dos Fatores dos Serviços Prestados.....	76
5.4 Avaliação da Conseqüência dos Serviços.....	81
5.4.1 Avaliação da conseqüência dos serviços da <i>Filler</i>	84
5.4.1.1 <u>Determinação do número de fatores</u>	85
5.4.1.2 <u>Interpretação do número de fatores</u>	86
5.4.2 Avaliação da conseqüência dos serviços da <i>Isabela</i>	87
5.4.2.1 <u>Determinação do número de fatores</u>	88
5.4.2.2 <u>Interpretação do número de fatores</u>	89
5.4.3 Avaliação da conseqüência dos serviços da <i>Nestlé</i>	90
5.4.3.1 <u>Determinação do número de fatores</u>	91
5.4.3.2 <u>Interpretação dos fatores</u>	92
5.5 Comparação dos Fatores na Conseqüência dos Serviços.....	93
5.6 Avaliação da Satisfação Geral dos Serviços.....	96
CONCLUSÕES	98
BIBLIOGRAFIA	102
ANEXOS	106
ANEXO A – CARTA DE PRÉ-NOTIFICAÇÃO	107
ANEXO B – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA	109
ANEXO C – QUESTIONÁRIO	111
ANEXO D – CARTA DE REAPRESENTAÇÃO DA PESQUISA	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo de Orientação para o Mercado.....	24
Figura 2	Três Tipos de <i>Marketing</i> em Setores de Serviços.....	31
Figura 3	Visão Sobre a Estratégia de Serviço.....	32
Figura 4	Modelo Gerador de Lucro.....	33
Figura 5	Detalhamento do Gerenciamento do Relacionamento no Serviço Lucrativo.	34

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Região Onde Está Localizada a Loja.....	48
Gráfico 2	Faturamento Anual Bruto das Lojas.....	48
Gráfico 3	Número de Funcionários por Loja de Supermercado.....	49
Gráfico 4	Número de <i>Check Out</i> por Loja.....	50
Gráfico 5	Área da Loja (m ²).....	50
Gráfico 6	Faixa de Itens Comercializados.....	51
Gráfico 7	Número de Fornecedores da Loja de Supermercado.....	52
Gráfico 8	Número de Fornecedores de Biscoitos.....	52
Gráfico 9	Periodicidade das Compras de Biscoitos.....	53
Gráfico 10	Número de Pessoas que Compram na sua Loja de Supermercado.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro I	Serviços ao Cliente.....	40
Quadro II	Conseqüência dos Serviços.....	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Análise Comparativa da Divisão por Tipo de Loja Índice ACNielsen e Pesquisa de Serviços ao Cliente	55
Tabela 02	Média e Teste T – Significância Serviços ao Cliente.....	57
Tabela 03	Análise Fatorial da <i>Filler</i> – Rotação da Matriz e Comunalidade.....	62
Tabela 04	Análise da Variância Explicada da <i>Filler</i>	64
Tabela 05	Interpretação dos Fatores e Serviços da <i>Filler</i>	65
Tabela 06	Análise Fatorial da <i>Isabela</i> – Rotação da Matriz e Comunalidade.	67
Tabela 07	Análise da Variância Explicada da <i>Isabela</i>	69
Tabela 08	Interpretação dos Fatores e Serviços da <i>Isabela</i>	70
Tabela 09	Análise Fatorial da <i>Nestlé</i> – Rotação da Matriz e Comunalidade...	72
Tabela 10	Análise da Variância Explicada da <i>Nestlé</i>	74
Tabela 11	Interpretação dos Fatores e Serviços da <i>Nestlé</i>	75
Tabela 12	Análise Comparativa da Variância dos Serviços ao Cliente.....	78

Tabela 13	Análise Comparativa da Interpretação dos Fatores dos Serviços ao Cliente por Fabricante.....	78
Tabela 14	Média e Teste T – Significância da Conseqüência dos Serviços...	82
Tabela 15	Análise Fatorial da <i>Filler</i> – Rotação da Matriz e Comunalidade.....	84
Tabela 16	Análise da Variância Explicada da <i>Filler</i>	85
Tabela 17	Interpretação dos Fatores – <i>Filler</i>	86
Tabela 18	Análise Fatorial da <i>Isabela</i> – Rotação da Matriz e Comunalidade.	87
Tabela 19	Análise da Variância Explicada da <i>Isabela</i>	88
Tabela 20	Interpretação dos Fatores – <i>Isabela</i>	89
Tabela 21	Análise Fatorial da <i>Nestlé</i> – Rotação da Matriz e Comunalidade...	90
Tabela 22	Análise da Variância Explicada da <i>Nestlé</i>	91
Tabela 23	Interpretação dos Fatores – <i>Nestlé</i>	92
Tabela 24	Análise Comparativa da Variância dos Fatores da Conseqüência dos Serviços.....	93
Tabela 25	Análise Comparativa da Interpretação dos Fatores na Conseqüência dos Serviços.....	95
Tabela 26	Varição da Média, Mediana e Desvio Padrão da Satisfação Geral dos Serviços ao Cliente.....	96
Tabela 27	Freqüência dos Serviços Prestados.....	97

INTRODUÇÃO

No mercado de hoje, as empresas buscam adotar uma filosofia de orientação ao seu negócio. Estas filosofias podem ser operacionalizadas como conceito de *marketing*. Porém, para WRIGHT *et al.* (1997), o vínculo de conceito de *marketing* para o desempenho empresarial atual merece uma verificação empírica.

Todas as empresas funcionam sob filosofias. A maioria das pessoas está familiarizada com o mercado e sua evolução: a era da produção, a era da venda, a era do departamento de *marketing* e dos conceitos de *marketing*. O conceito de *marketing* é talvez a filosofia mais conhecida do meio empresarial, o qual faz dela a sua orientação.

Por várias décadas, a performance das empresas tem sido afetada pela orientação ao mercado que elas adotam.

O estudo realizado nesta dissertação está estreitamente ligado à orientação dos fornecedores com seus clientes no mercado da indústria de biscoitos, cuja operacionalização se atrela à oferta de serviços a este mesmo cliente.

Os serviços assumem um papel cada vez mais importante na indústria com a intensificação da concorrência no mercado interno. À medida que as empresas vêem suas margens de lucro sobre os produtos diminuir, são forçadas a dedicar maior atenção à tentativa de obter ganhos através dos serviços que prestam.

No Brasil, a liberação da economia trouxe consigo o aumento da competição no mercado interno, tornando os produtos muito parecidos, o que acaba pressionando as empresas a ampliar o valor de seus bens através da agregação de serviços.

Para alcançar performance superior em seus negócios, as empresas precisam prover as necessidades de seus clientes através da disseminação da filosofia de atendimento ao cliente em toda a organização (KOHLI e JAWORSKI, 1990).

Da mesma forma, para um negócio maximizar a sua rentabilidade, precisa criar, continuamente, valor para os seus clientes. Essa produção de valor é obtida através da coordenação interfuncional das demais dimensões de orientação para mercado e para o competidor (NARVER e SLATER, 1990).

A proposta central deste estudo foi, verificar como os clientes do varejo avaliam a oferta de serviços dos principais concorrentes.

1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E SITUAÇÃO PROBLEMA

1.1 Delimitando o Tema

As empresas bem sucedidas têm que estar dispostas a adaptar seus produtos e serviços às necessidades dos clientes (MCKENNA, 1993).

Do ponto de vista de VAVRA (1993), as empresas pressupõem que os clientes estão satisfeitos com seus produtos e serviços. Desta forma, elas falham em não se apressar ou mostrar interesse em realmente responder à pergunta: “*Como estamos fazendo as coisas?*” Pressupor que os clientes estão satisfeitos, que eles descobriram qualidade e valor dos produtos de uma empresa é miopia, não miopia de *marketing*, mas "miopia em relação ao cliente".

O que importa para os clientes é a empresa estar disposta a adaptar seus produtos, ou serviços, de maneira que os mesmos possam se encaixar nas estratégias deles. Para SVIOKLA e SHAPIRO (1994), isto representa a evolução do *marketing* para a empresa que se encontra orientada para o mercado (*market-driven*). Aquilo que os clientes mais desejam em um produto é freqüentemente qualitativo e intangível; é o serviço que constitui parte integrante do produto. Serviço não é um evento; é um processo de criar, para o cliente, um ambiente de informação, de garantia e de conforto.

A compreensão das prioridades dos clientes exige que se compreenda mais do que simplesmente as características dos produtos que estes gostariam de comprar (SLYWOTZKY, 1997). Grande parte das pesquisas de mercado concentra-se nas necessidades. Segundo ainda o autor, o que realmente buscam, é o resultado de um complexo sistema decisório. A análise das necessidades descreve que produtos os clientes desejam. A análise das prioridades determina que concepção de negócio cria maior utilidade para os clientes e lucros para os provedores.

Esta relação entre orientação para mercado e a melhor performance que as organizações podem obter, conforme abordado por SLYWOTZKY (1997), remete à necessidade de estudos através de pesquisas para encontrar evidências na orientação de mercado e obter melhora da performance das organizações como consequência dessa estratégia.

1.2 Definindo o Problema

À medida que a tecnologia se desenvolveu e a concorrência aumentou, as empresas mudaram suas abordagens e se orientaram para o cliente (SVIOKLA e SHAPIRO, 1994). Nos anos 90, as empresas de sucesso se tornaram *market-driven*, adaptando os seus produtos para poder satisfazer às necessidades de seus clientes.

O sucesso de uma concepção de negócio independe do porte de uma empresa. Para SLYWOTZKY (1997), esse sucesso é traduzido por uma melhor performance das organizações.

Os estudos realizados por SRIVASTAVA, SHERVANI e FAHEY (1999) buscam mostrar a relação existente, nas empresas, entre orientação para o mercado e sua performance organizacional. Para os autores, a performance das organizações pode ser medida por participações de mercado *premium*, rápidas penetrações de mercado, preços *premium*, baixo custo dos serviços e vendas, valor para o acionista.

Alguns dos estudos realizados estabelecem premissas de orientação para o mercado, importantes para o estudo realizado aqui, tais como:

- orientação para mercado consiste em uma construção de uma dimensão de três componentes comportamentais e dois critérios de decisão: a orientação para o cliente, a orientação para o competidor e a coordenação interfuncional, e os critérios de decisão com foco no longo prazo e na lucratividade (NARVER e SLATER, 1990);
- a orientação para o mercado consiste em um valor primordial: o compromisso de todos os membros da organização para criar continuamente valor superior para os consumidores. Baseado neste valor, o princípio central da orientação para o mercado é que toda pessoa numa organização entenda que cada um e todos indivíduos e funções podem e devem, continuamente, contribuir com habilidades e conhecimentos para criar valor superior para os consumidores (NARVER, SLATER, TIETJE, 1997).

Para realizar este trabalho optou-se por pesquisar um setor da indústria de biscoitos de forma a focalizar o estudo no setor escolhido e poder apontar os diferentes tipos de serviços aos clientes oferecidos nesta indústria e, também, como os clientes avaliam a oferta dos serviços dos principais concorrentes.

O setor pesquisado foi o de Biscoito Doces por apresentar os aspectos abaixo relacionados:

- um número significativo de empresas;
- as empresas agregam serviços aos clientes e aos produtos transacionados.

Partindo-se desta verificação, levantou-se o seguinte problema: como os clientes avaliam a oferta de serviços dos principais concorrentes no setor de biscoitos no sul do Brasil?

2 OBJETIVOS DO TRABALHO

2.1 Objetivo Geral

Este trabalho busca avaliar e comparar a oferta de serviços ao Cliente na Região Sul do Brasil.

2.2 Objetivos Específicos

Sob o ponto de vista específico, visa a:

- identificar o conjunto de variáveis que compõem os serviços no setor de biscoitos;
- avaliar os serviços ao varejo oferecido pelos fabricantes de Biscoitos no Sul do Brasil;
- comparar o desempenho em serviços ao varejo dos fabricantes de Biscoitos no Sul do Brasil.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Conceito de *Marketing*

Sobre o conceito de *marketing*, VARADARAJAN e JAYAHANDRAN (2000, apud KOTLER, 1997) enfatizam a filosofia que sublinha o pensamento moderno de *marketing*, sugerindo que as empresas, para terem sucesso, deveriam atender aos desejos e às necessidades dos consumidores, tentando satisfazê-los mais eficientemente que seus competidores.

Para GRÖNROOS (1993), *marketing* é um conjunto de idéias que devem ser integradas através de toda a organização e supervisionadas pela alta gerência. O conceito de *marketing* tem que orientar todas as pessoas, as funções e os departamentos da organização. Tem que ser compreendido e aceito por todos, desde a alta gerência até os auxiliares. O *marketing* deve ser, antes de tudo, um estado de espírito.

3.2 Orientação para o Mercado

VARADARAJAN e JAYACHANDRAN (2000, apud KOHLI and JAWROSKI, 1990), afirmam que a orientação para mercado de uma empresa reflete o quanto a extensão das ações de mercado desta empresa são consistente com os conceitos de *marketing*.

A definição de orientação para o mercado, dada por NARVER e SLATER (1990), fala sobre a cultura organizacional que mais eficientemente e eficazmente cria valor para compradores e, ao mesmo tempo, cria performance superior para os negócios.

VARADARAJAN e JAYACHANDRAN definem orientação para mercado, sob o ponto de vista de uma perspectiva comportamental, como *“uma organização com uma ampla geração de inteligência de mercado relativa a atual e futuras necessidades dos clientes, disseminando o conhecimento através da organização e ao longo dos departamentos responsáveis para isto”* (VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 2000, apud KOHLI and JAWROSKI, 1990).

A orientação para o mercado é uma perspectiva de negócios que faz do consumidor o foco da operação total da companhia. Para CRAVENS (2000), um negócio é orientado ao mercado quando é cultura na organização, entregando-se totalmente para criar valor para o consumidor. Isto implica usar todas as habilidades da organização para entender e satisfazer os clientes.

Podemos verificar que os autores colocam a necessidade de as empresas possuírem uma cultura interna voltada para o cliente para, assim, estarem orientadas ao mercado. Do ponto de vista de NARVER e SLATER (1994), esta

orientação para o mercado traz consigo uma performance superior. Análises empíricas acharam, em geral, uma relação positiva entre orientação de mercado e desempenho empresarial. Além disso, as informações sugerem que uma orientação de mercado esteja relacionada positivamente a desempenho empresarial em todos os tipos de mercado.

3.2.1 Dimensões para orientação para o mercado

A orientação para o mercado descrita por NARVER e SLATER (1990) consiste em três componentes comportamentais, a saber: orientação ao cliente, orientação ao competidor e coordenação interfuncional. Os três componentes comportamentais de orientação de mercado compreendem as atividades de aquisição e disseminação de informação de mercado e a criação coordenada de valor para o cliente.

3.2.1.1 Orientação para o cliente

É o entendimento da cadeia de valor inteira do comprador pelo vendedor, não somente como é hoje, mas, também, como evoluirá. Segundo NARVER e SLATER (1990), vendedores criam valor para o comprador em duas vias:

- aumentando os benefícios para o comprador em relação aos custos deste comprador;
- diminuindo os custos do comprador em relação aos benefícios deste mesmo comprador.

3.2.1.2 Orientação para o competidor

Orientação para o competidor, para NARVER, SLATER e TIETJE (1998), é o contínuo entendimento das capacidades e estratégias das principais correntes e potenciais alternativas de satisfazer um alvo de clientes e usar tal conhecimento na criação de valor superior para o consumidor.

É, também, o entendimento entre as forças e fraquezas, capacidades de longo prazo, citados por NARVER e SLATER (1990) como estratégias correntes chaves e os competidores chaves.

3.2.1.3 Coordenação interfuncional

A coordenação interfuncional é a utilização coordenada dos recursos da companhia na criação de valor superior para os clientes foco da companhia. Isto requer um alinhamento de todas as áreas funcionais da companhia e a criação da

dependência interfuncional, a fim de que todas as áreas percebam vantagens próprias em cooperar umas com as outras, contribuindo para criar valor superior para o cliente (NARVER e SLATER, 1990). Qualquer indivíduo, em qualquer função, pode contribuir potencialmente para a criação de valor para compradores (PORTER, 1985).

Para um negócio maximizar sua rentabilidade, precisa criar continuamente valor para seus clientes. Essa criação de valor é obtida através da coordenação interfuncional das demais dimensões de orientação para mercado e para o competidor. NARVER e SLATER (1990) inferem que os componentes comportamentais são de igual importância. A orientação para mercado foi representada pelos autores, conforme Fig. 1, num triângulo equilátero.

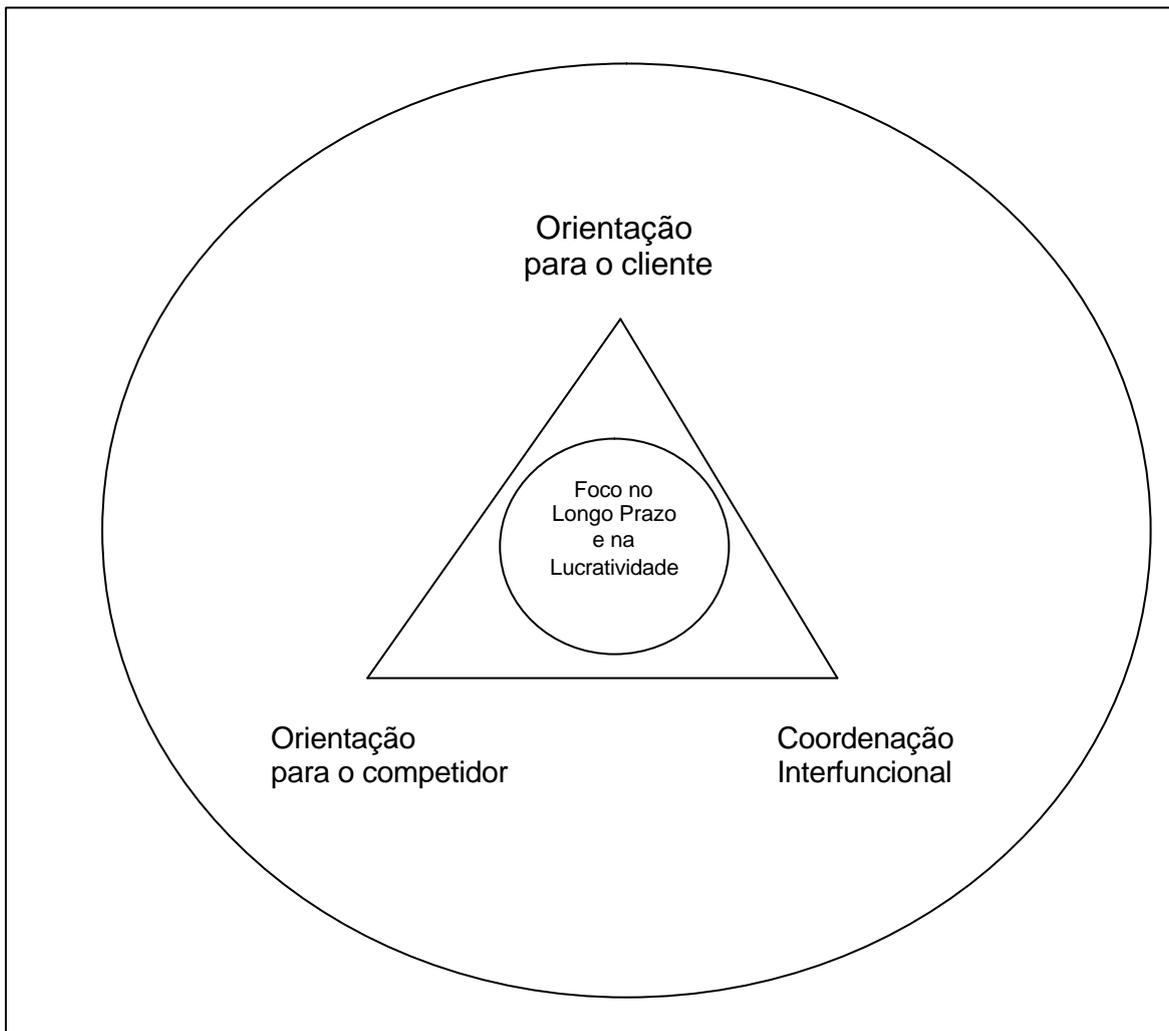


FIGURA 1 – MODELO DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Fonte: Adaptado de NARVER e SLATER, 1990: 23.

3.3 Orientação para Serviços ao Cliente

Neste capítulo, caracterizam-se os serviços, buscando apresentar os aspectos envolvidos. Após demonstra-se o conceito de serviços como um conceito amplo, trazendo uma abordagem sobre a classificação dos serviços prestados. Busca-se,

posteriormente, mostrar a relação entre os serviços ao cliente e a orientação para o mercado, caracterizando, sobretudo, a orientação para serviços ao cliente.

3.3.1 Características dos serviços

Para BOWEN (1989), os serviços são mais intangíveis que os produtos, eles tendem a ser mais não estandardizados, não heterogêneos e não customizados que os produtos e negócios de serviços. Os serviços, portanto, tendem a ser organizados de maneira a interagir mais entre a empresa e o cliente.

A orientação ao cliente possui papel mais significativo em determinadas empresas do que em outras em virtude da intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade dos serviços. Estas características servem, igualmente, para fazer o processo de serviço um importante determinante da percepção da qualidade pelo cliente, segundo HARTLINE *et al.* (2000).

Na literatura de serviços de *marketing*, existe um número de características de serviços que são consistentemente citadas por ZEITHAML, PARASURAMAN, BERRY (1985), a saber: intangibilidade, a inseparabilidade da produção e consumo, a heterogeneidade e a perecibilidade.

Na intangibilidade, segundo os autores, os serviços são performance antes que objetos, eles não podem ser sentidos, tocados ou provados da mesma maneira que os produtos físicos podem ser.

Na inseparabilidade da produção e consumo os autores citam que se pode encontrar a grande característica da maioria dos serviços. Bens físicos são primeiros produzidos, vendidos e depois consumidos. Serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.

A heterogeneidade diz respeito ao potencial para a alta variabilidade na performance dos serviços, sendo estes diferentes toda vez que são executados. A qualidade e a essência do serviço podem variar de produtor para produtor, de cliente para cliente e de dia para dia, segundo os mesmos autores. A performance de serviço da mesma pessoa pode flutuar dia após dia, para cima e para baixo, tornando o serviço diferente a cada contato com o cliente.

A perecibilidade mostra que as performances dos serviços não podem ser salvas ou armazenadas, tornando-se irrecuperáveis caso não sejam utilizadas. Do ponto de vista de ZEITHAML, PARASURAMAN, BERRY (1985), freqüentemente, os serviços encontram uma dificuldade de sincronizar o suprimento com a demanda.

3.3.2 Conceito de serviço ao cliente

Um serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Segundo KOTLER (1995), a produção pode, ou não, estar vinculada a um produto físico.

O conceito desenvolvido por GRÖNROOS (1993) define serviço como uma atitude, ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível, – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviços e/ou recursos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) clientes(s).

3.3.3 Classificação dos serviços ao cliente

Várias tentativas foram feitas no passado para classificar os serviços. LOVALOCK (1983) classificou os serviços em cinco planos: a) qual a natureza do serviço; b) qual o tipo de relacionamento que o serviço tem com clientes; c) quanto existe de customização e grau de julgamento pelo cliente; d) qual é a natureza da demanda e suprimento dos serviços; e) como o serviço é entregue.

A natureza do serviço pode ser considerada tangível ou intangível. A tangibilidade ou intangibilidade ocorre no nível de pessoas ou de coisas.

Os serviços tangíveis diretos para pessoas são: cuidados com saúde, transporte de passageiros, salão de beleza, clínicas de exercícios, restaurantes. Os serviços tangíveis diretos para coisas são: transporte de cargas industriais, manutenção e reparo de equipamentos, lavagem e secagem de roupas e cuidados veterinários.

Os serviços intangíveis para pessoas são: educação, serviço de informação, teatros e museus. Os serviços intangíveis para coisas são: bancos, seguros, segurança.

Para LOVALOCK, a satisfação para com um serviço será influenciada pela interação que este possui com o serviço pessoal, com a natureza da facilidade do serviço e, também, com as características de outros consumidores que utilizam aquele serviço.

O modelo criado por LARSON, WRIGHT (apud KOTLER, 1995) apresenta o serviço sendo oferecido em três momentos diferentes; serviços pré-compra, serviços pós-compra e serviços adicionais.

Os serviços pré-compra ocorrem antes do fechamento da compra e se caracterizam como aceitação de pedidos pelo telefone ou correio, horário adequado ao cliente, exposição adequada dos produtos, desfiles de moda.

Os serviços pós-compra ocorrem após a realização da compra, ou seja, entrega, empacotamento, embalagem para presentes, devoluções, instalação, ajustes.

Os serviços adicionais são oferecidos para os clientes com o objetivo de buscar agregar valor ao produto e diferenciar o serviço dos concorrentes, como, por exemplo, descontos de cheques, estacionamento gratuito, consertos, berçário, informações gerais.

3.3.4 A integração de orientação para o mercado e serviços ao cliente

Nesta seção, apresenta-se a ligação existente entre a orientação para o mercado e o serviço quando este está dirigido para o cliente.

Para os clientes, o importante é a empresa estar disposta a adaptar seus produtos ou serviços de modo que os mesmos possam se encaixar nas estratégias deles. Aquilo que os clientes mais desejam em um produto é, freqüentemente, qualitativo e intangível; desta forma, o serviço constitui-se em parte integrante do produto. Serviço não é um evento; é um processo que objetiva criar para o cliente um ambiente de informação, de garantia e de conforto (SVIOKLA e SHAPIRO, 1994).

O serviço oferecido é uma determinante importante para a percepção do cliente sobre a qualidade do produto e, sobretudo, para os produtos de qualidade. Para BOWEN *et al.* (1989), é o fator mais significativo a afetar a performance no longo prazo. Mais especificamente, é uma função de serviço superior ao cliente.

Serviço ao cliente, como componente chave no conceito de *marketing* para WRIGHT *et al.* (1997), pode funcionar como efetivo e formidável ganho de competitividade. Os altos níveis de serviços ao cliente podem ser associados com esforços de integrar a companhia e obter uma performance financeira superior. Segundo os autores, tal fato não só sustenta como componente centro da orientação para mercado, no conceito de *marketing*, como encoraja as empresas a acreditar que, para obter significantes *trade offs*, é necessário competir em serviços ao cliente.

O resultado do serviço é influenciado por um conjunto de elementos variáveis. Em vista desta complexidade GRÖNROOS (1984, apud Kotler, 1995) argumenta que o *marketing* de serviços exige não somente *marketing* externo como também *marketing* interno e interativo. *Marketing* externo descreve o trabalho normal, realizado pela empresa para preparar, fixar preço, distribuir e promover o serviço aos consumidores. *Marketing* interno descreve o trabalho feito pela empresa para treinar, motivar seus funcionários para o bom atendimento dos consumidores. *Marketing* interativo descreve a experiência dos funcionários no atendimento ao cliente. Este julga a qualidade do serviço não apenas pela sua qualidade técnica, mas também pela sua qualidade funcional. Tais elementos são apresentados como parte integrante do triângulo que representa graficamente o setor de serviços. Entre os vértices do triângulo – a empresa, os empregados e os consumidores – encontram-se os fatores que influenciam as relações de prestação de serviços.

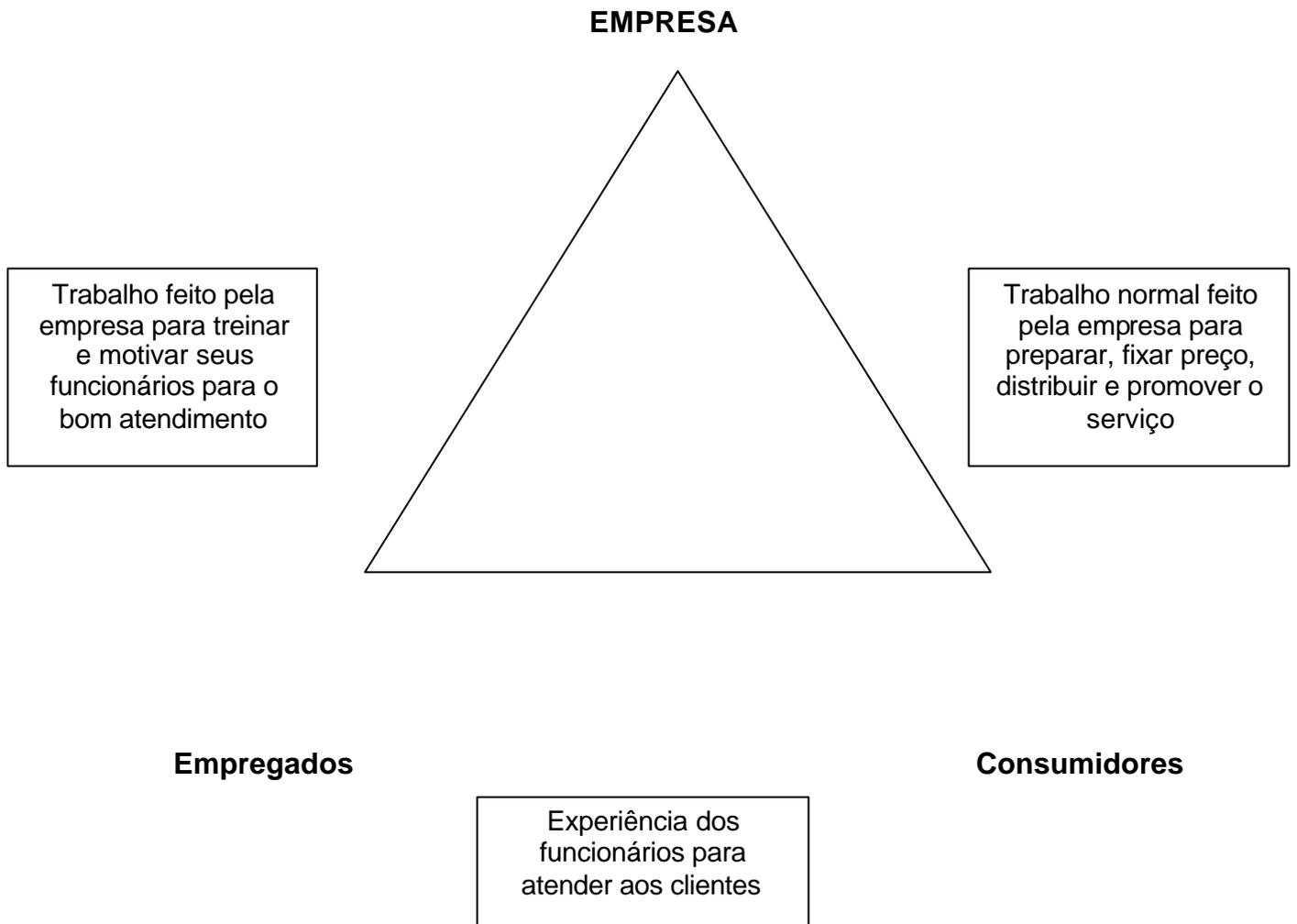


FIGURA 2 – TRÊS TIPOS DE *MARKETING* EM SETORES DE SERVIÇOS

Fonte: adaptado de GRÖNROOS (1984) apud KOTLER (1995)

As relações apresentadas demonstram o elo da empresa para com o mercado no caso das empresas orientadas para serviços.

Em observações realizadas em HESKETT *et al.* (1997), James Heskett buscou ampliar a visão sobre estratégia de serviços. Para tanto apontou quatro importantes elementos:

- segmento de mercado alvo, no qual são analisadas as características importantes do segmento, a dimensão utilizada para segmentar o mercado, a importância do segmento e as necessidades de cada um;
- conceito de serviço, que procura saber quais os elementos importantes do serviço para serem providos e como estes supostos elementos são percebidos pelo mercado-alvo;
- estratégia operacional, que compreende organização, controles, políticas operacionais e processos que influenciarão o valor para o cliente acima dos custos oferecidos pela organização;
- sistema de serviço de entrega, que compreende as características importantes do sistema de entrega de serviços, sistema de informações e os equipamentos que complementam a estratégia operacional associada.

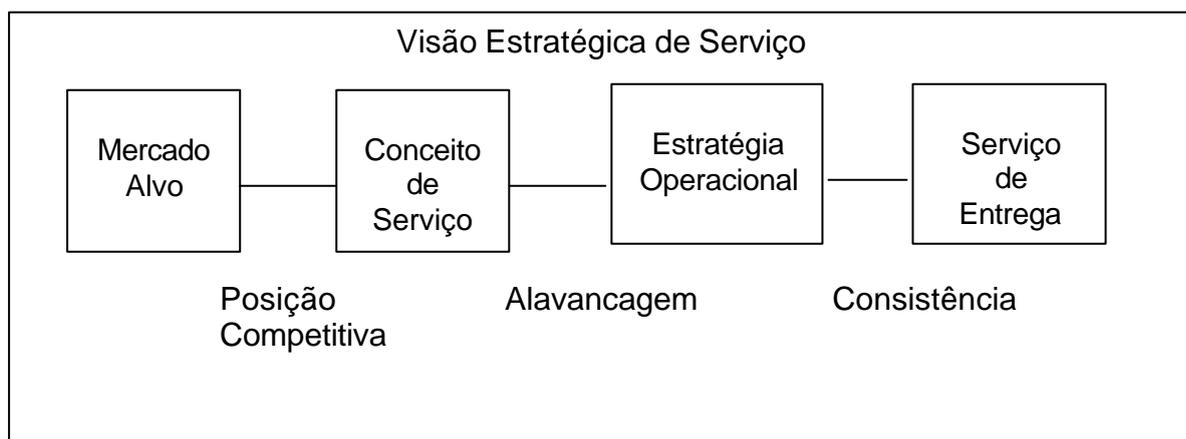


FIGURA 3 – VISÃO SOBRE A ESTRATÉGIA DE SERVIÇO

Fonte: Adaptado de HESKETT *et al.* (1997).

Clientes não compram produtos e serviços. Eles compram resultados. No centro disto está a entrega de serviço para o cliente, que conduz para a satisfação e a lealdade deste cliente. HESKETT *et al.* (1997) afirmam que o valor é inicialmente ativado pelos empregados da linha de frente que estão satisfeitos leais e produtivos, em parte pelo alto grau de capacidades que possuem para entregar resultados para os clientes, o que os autores chamam de modelo gerador de lucro, conforme mostra a Figura 4:

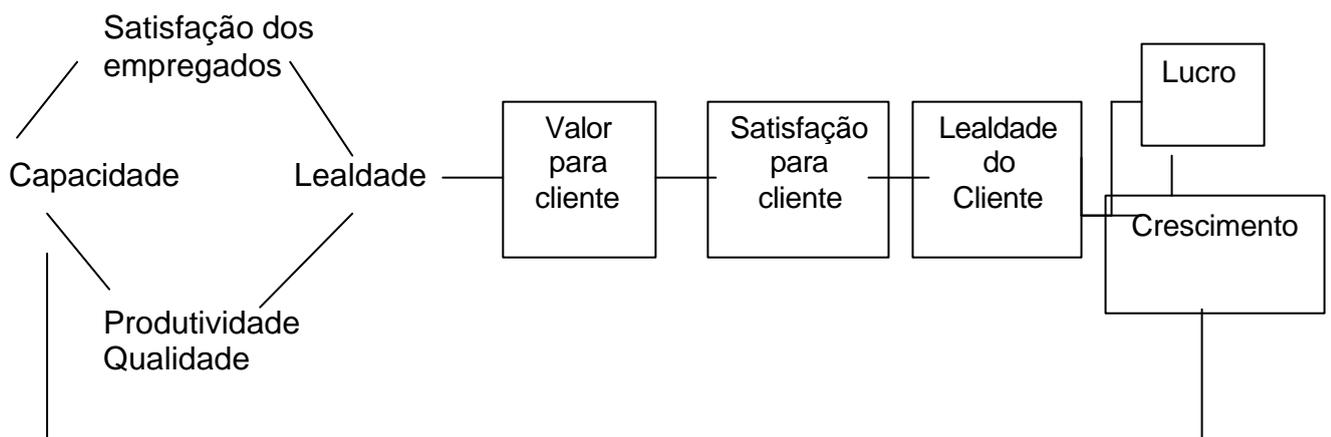


FIGURA 4 – MODELO GERADOR DE LUCRO

Fonte: HESKETT *et al.* (1997).

O elo entre a visão estratégica de serviço e o modelo gerador de lucro, apresentado por HESKETT *et al.* (1997), mostra que mercado, operações e gerenciamento de recursos humanos são elementos importantes na estratégia operacional que influencia clientes, estando acima dos lucros. Trabalhando em conjunto, mantendo em mente ambas as estratégias de visão de serviço e o modelo

de geração de lucro, ambos podem aumentar a rentabilidade, expandindo a margem potencial.

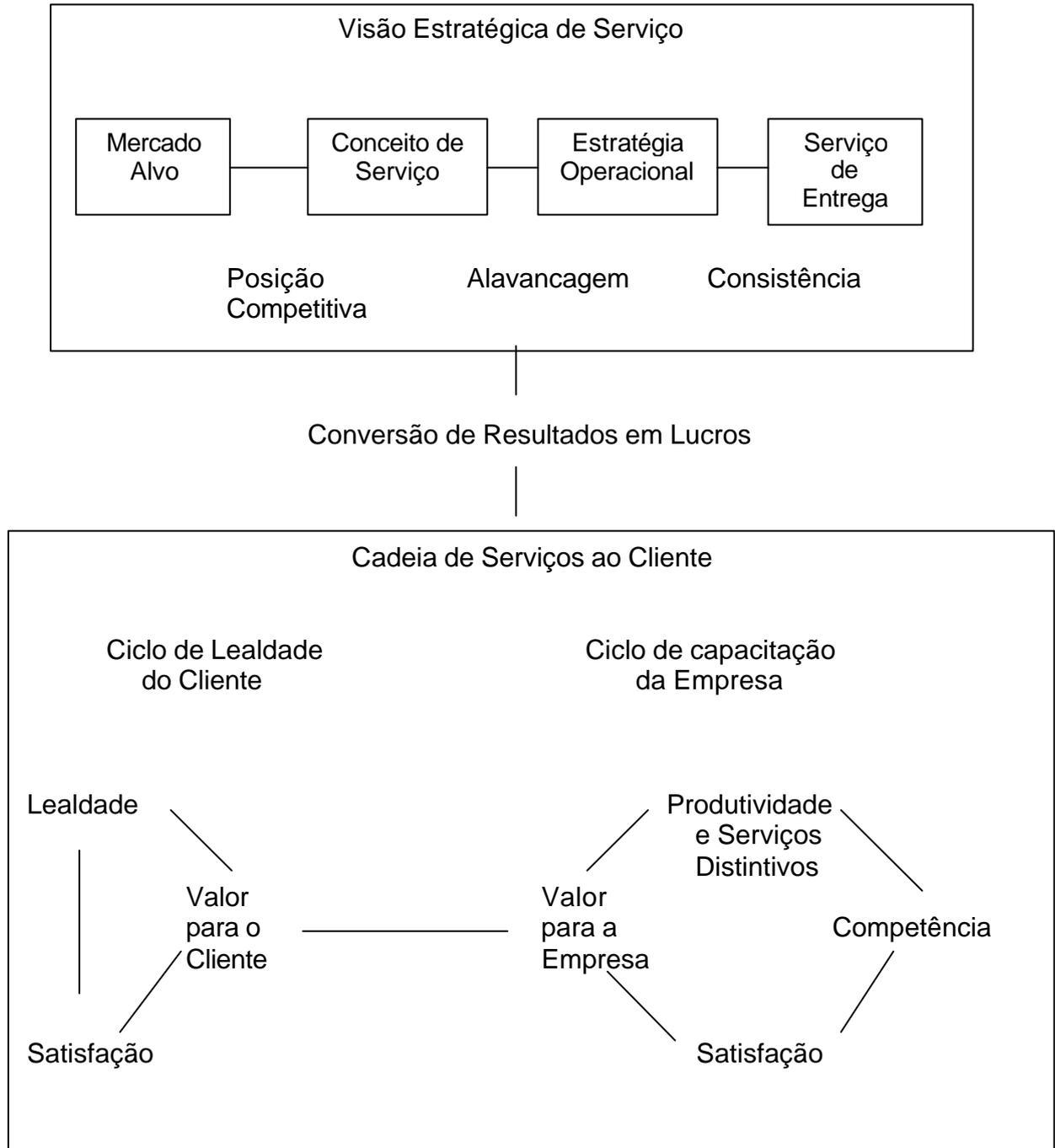


FIGURA 5 – DETALHAMENTO DO GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO NO SERVIÇO LUCRATIVO

Fonte: Adaptado de HESKETT *et al.* (1997).

WRIGHT *et al.* (1997) realizaram um estudo no qual o foco foi a orientação ao cliente e o uso de práticas de serviços como uma medida de orientação ao cliente. Seu estudo comparou um grupo de 188 indústrias pelo nível de serviço orientado ao cliente.

A questão explorada pelos autores foi: *“há diferenças na performance atual entre firmas que enfatizam altos níveis de serviços ao consumidor e firmas que não o fazem e, se existem diferenças, quais são as diferenças nas performances dos atuais negócios?”* Para responder ao problema proposto os autores utilizaram indicadores de serviço ao cliente e performance da empresa comparativamente com a dos concorrentes. Foi utilizada uma escala de sete pontos, entre o muito pior e o muito melhor.

Como indicadores de serviço ao cliente foram utilizados os seguintes itens: entregas imediatas, crescimento de vendas, durabilidade dos produtos, confiabilidade dos produtos e introdução de novos produtos, produtividade do trabalhador e participação de mercado. A performance no estudo foi mensurada a partir dos seguintes indicadores: rentabilidade, retorno sobre vendas, retorno sobre investimento, retorno sobre ativos, crescimento do lucro sobre o ano anterior.

Os resultados encontrados apresentaram oito medidas de performance, das doze consideradas, que enfatizaram altíssimos níveis de performance de serviço ao consumidor. As empresas que enfatizam altíssimos níveis de serviço ao consumidor são mais rentáveis, apresentam maiores vendas, maiores crescimentos de lucros, grandes participações de mercado e alcançam grandes retornos sobre vendas, investimento e ativos. Com isso, os autores apontaram existir uma diferença de

performance entre empresas que enfatizam altos níveis de serviço ao cliente e aquelas que não o fazem.

4 MÉTODO

O propósito do presente estudo foi avaliar e comparar os serviços ao cliente dos concorrentes do setor de Biscoitos Doces.

O estudo restringiu-se a um setor da indústria de Biscoitos, o de biscoitos doces, com objetivo de focar a atenção e reduzir um número de variáveis externa que poderiam intervir no trabalho. A pesquisa foi realizada no Sul do Brasil.

Do ponto de vista de MALHOTRA (2001), a pesquisa exploratória é caracterizada pela flexibilidade e versatilidade no que diz respeito aos métodos, uma vez que não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisas. Ela raramente envolve questionários estruturados, grandes amostras e planos de amostragem por probabilidade. Uma vez descoberta uma idéia ou um dado, pode-se mudar sua exploração nessa direção e segui-la até que as suas possibilidades sejam esgotadas, ou que se descubra outra direção.

Para sua consecução, foram realizadas duas etapas: uma etapa exploratória, de natureza qualitativa, e uma etapa descritiva.

4.1 Etapa Exploratória

4.1.1 Etapa exploratória de natureza qualitativa

A pesquisa qualitativa é uma metodologia importante usada em pesquisa exploratória. Para MALHOTRA (2001), a realização da pesquisa qualitativa define o problema ou elabora uma abordagem.

Para CAROL RAFFEL,

“a pesquisa qualitativa proporciona a compreensão fundamental da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas. É essa pesquisa que mais freqüentemente nos capacita a decidir quanto às informações que devemos ter para resolver o problema de pesquisa e saber interpretar adequadamente a informação”. (CAROL RAFFEL, apud MALHOTRA 2001)

Para a obtenção dos dados para a pesquisa qualitativa, vou usar o método de entrevistas em profundidade que, segundo MALHOTRA (2001), compreende entrevistas não estruturadas – direta e pessoal – na qual um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre o tópico.

Para identificar o conjunto de indicadores de serviços ao cliente, foram realizadas dez (10) entrevistas em profundidade com empresas de diferentes tamanhos e com comércio varejista que comprava e vendia biscoitos.

Dada a característica da pesquisa, foram coletados dados através de entrevistas de profundidade, não estruturadas, realizadas por um pesquisador contratado para este fim. A pesquisa foi realizada junto aos executivos da alta administração responsáveis pelas compras das empresas selecionadas. Os entrevistados relacionaram, espontaneamente, os itens de serviço por eles valorizados. As entrevistas foram gravadas e, após, transcritas, para posterior análise dos dados.

Finda a realização da análise dos dados da pesquisa qualitativa, relacionaram-se os serviços prestados ao cliente pelas empresas do setor de biscoitos, apresentados pelos entrevistados.

Como indicadores de serviços ao cliente foram levantados trinta (30) itens. Para avaliar a consequência dos serviços prestados pelas empresas de biscoitos, foram levantados treze (13) itens.

QUADRO I

SERVIÇOS AO CLIENTE

1.	Treinamento e orientação do cliente na melhor exposição do produto;
2.	Atendimento a pedidos extras ou de urgência;
3.	Entrega de pedidos entre 24 e 48 horas;
4.	Promoção, por parte do fornecedor, de visita técnica à fábrica;
5.	Orientação ao cliente sobre os lançamentos;
6.	Manutenção de estoques, por parte do fornecedor, capaz de atender aos pedidos por completo;
7.	Prazo de entrega do pedido;
8.	Manutenção da uniformidade dos prazos de entrega;
9.	Precisão do fornecedor no atendimento do pedido;
10.	Agilidade na tomada de providências pelo fornecedor em casos de reclamações do cliente e do consumidor;
11.	Alternativas de descontos de preço por quantidade ou por pagamento antecipado;
12.	Verbas para promover os produtos em jornais do supermercado, rebaixar preços;
13.	Comprar espaços em gôndolas do supermercado;
14.	Garantir a margem do supermercado no caso de a concorrência do supermercado rebaixar os preços;
15.	Manter contratos de fornecimento;
16.	Condições do fornecedor de oferecer ao cliente boas e oportunas informações;
17.	Volume e natureza das informações veiculadas pelo fornecedor nos meios de comunicação;
18.	Opções de <i>design</i> do produto, embalagem e tamanho (peso) oferecido;
19.	Amplitude da linha de produto oferecido;
20.	Uniformidade e manutenção dos padrões de qualidade do produto oferecido;
21.	Capacidade do fornecedor de cumprir prazos prometidos;
22.	Freqüência de contatos do vendedor, do fornecedor;
23.	Visita do promotor ou repositor de vendas para repor, precificar, promover e fazer o <i>merchandising</i> dos produtos;
24.	Serviço de demonstração e degustação dos produtos do fornecedor para o consumidor;
25.	Agilidade do fornecedor em resolver problemas de rotação de produtos que param de girar;
26.	Consignação de produto, bonificação, promoções especiais com mídia, propaganda, folder e outras ações de promoção;
27.	Fornecimento de material de apoio como régua de prateleiras, cartazes de preços de produtos e expositores;
28.	Freqüência de visitas do promotor ou repositor do fornecedor ao supermercado;
29.	Substituição dos produtos que estragam na loja, ou estão com prazo de validade vencido, ou possuem defeito de fabricação;
30.	Ações em datas comemorativas durante o ano, como páscoa, dia dos namorados, natal e outros.

QUADRO II

CONSEQÜÊNCIA DOS SERVIÇOS

31.	Os serviços prestados auxiliam na repetição de compras;
32.	Os serviços prestados incentivam minha repetição das compras;
33.	Eu percebo um valor maior na oferta de serviços do fornecedor;
34.	Tenho disposição para pagar até um preço mais alto pelo produto;
35.	Tenho incentivo para aumentar meu esforço de venda na loja;
36.	Eu apresento exigências menores para comprar;
37.	Faz muito tempo que compro da empresa;
38.	Os serviços auxiliam na preferência do consumidor;
39.	Tenho a perspectiva de trocar este fornecedor por outro que ofereça melhores serviços;
40.	Os serviços proporcionam maior conhecimento sobre os produtos;
41.	Tenho conhecimento do processo de venda e de entrega do fornecedor;
42.	As informações e visitas aumentam meu grau de confiabilidade no fornecedor;
43.	O fornecedor tem ajudado a aumentar as vendas e a rentabilidade da minha loja.

Estabeleceu-se também uma medição para avaliar a satisfação geral dos serviços prestados pelas empresas de biscoitos.

4.1.1.1 Procedimentos de medição e escalonamento

As técnicas comumente empregadas para pesquisa em *marketing*, segundo MALHOTRA (2001), podem ser classificadas como escalas comparativas e escalas não comparativas.

As escalas comparativas comparam diretamente os objetos de estímulos. Por exemplo, pergunta-se a um entrevistado se ele prefere um ou outro, sendo o

entrevistado obrigado a escolher entre eles. É também chamado de escalonamento não métrico.

As escalas não comparativas também são chamadas de escalas módicas ou métricas e, segundo MALHOTRA (2001), cada objeto é escalonado independentemente dos outros no conjunto de estímulo. Não comparam o objeto que está sendo classificado, seja com outro objeto ou algum padrão especificado. Avaliam apenas um objeto de cada vez e, por esta razão, as escalas não comparativas costumam ser chamadas de módicas. As escalas de classificação através de itens podem ser classificadas como *Likert*, diferencial semântico, ou *Stapel*.

A escala de *Likert*, como indica MALHOTRA (2001), é uma escala de classificação amplamente utilizada, exigindo que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma das séries de afirmações sobre o objeto estimulado.

A escala de *Stapel*, ainda do ponto de vista do autor, é uma escala de classificação unipolar com 10 categorias numeradas, na qual os respondentes devem indicar o grau de precisão ou imprecisão com que cada termo descreve o objeto, selecionando uma categoria de resposta numérica apropriada. Quanto mais alto o número, maior a precisão com que o termo descreve o objeto.

Para realizar a avaliação dos serviços das empresas do setor de biscoitos, utilizou-se uma empresa com distribuição em nível nacional e duas empresas com distribuição regional. A ordem utilizada para as empresas serem avaliadas foi alfabética.

Para os procedimentos de medição dos serviços prestados, a consequência dos serviços e a satisfação geral dos serviços prestados, foi utilizada a escala não comparativa que compara diretamente os objetos de estímulos.

Utilizou-se a escala de classificação de *Likert* para os serviços prestados, exigindo que os entrevistados indiquem um grau de satisfação ou insatisfação, e, para a consequência dos serviços, o grau de concordância ou discordância com cada uma das séries de afirmações sobre o objeto estimulado.

A satisfação geral dos serviços utilizou a escala de *Stapel*, uma escala de classificação unipolar com 10 categorias numeradas na qual os respondentes indicaram o grau de satisfação ou insatisfação com que a satisfação geral descreve os serviços prestados.

4.2 Universo da Pesquisa

A pesquisa contemplou os supermercados pequenos médios e grandes, além de padarias, mercearias e lojas de conveniência, que vendem biscoitos na Região Sul do Brasil. O critério de escolha das empresas foi a listagem dos clientes ativos da empresa *Filler S.A.*, no ano de 2001.

4.3 Plano Amostral

Conforme MALHOTRA (2001), a amostra é um subgrupo de uma população, selecionada para participação do estudo. A população alvo para participar da pesquisa deveria compreender lojas de varejo que vendem alimentos, especificamente biscoitos, independente de porte ou tamanho. Os respondentes deveriam ser os executivos da alta administração responsáveis pelas compras de biscoitos destes estabelecimentos.

A amostra desta pesquisa é caracterizada por 2172 empresas de varejo que compram e vendem biscoitos.

4.4 Pré-Teste

A partir do conjunto de itens levantados na pesquisa qualitativa, preparou-se um questionário para ser testado em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais.

O pré-teste foi realizado em cinco supermercados do interior do Rio Grande do Sul e com dois executivos da alta administração de uma empresa de biscoitos.

As entrevistas para o pré-teste foram pessoais, realizadas através de um entrevistador comum que imediatamente detectava as questões que possuíam problemas de formulação e leitura.

Como resultado do pré-teste, determinaram-se pequenas modificações no questionário original no sentido de melhorar a compreensão do mesmo, No entanto, deixa-se claro que a estrutura inicial, bem como o sentido das questões, não precisaram ser modificados, muito menos alterar a escala.

Desse modo, definido o conjunto de serviços ao cliente, as conseqüências dos serviços e a satisfação geral dos serviços prestados, passou-se à implementação da pesquisa com o grupo de empresas escolhido.

4.5 Coleta de Dados

A coleta de dados ocorreu entre os dias 21 de agosto e 28 de setembro de 2001. Inicialmente, foi enviado um documento de notificação da pesquisa para o executivo responsável pelas compras de biscoitos das empresas selecionadas, identificando-se o nome e o cargo quando este estava disponível no banco de dados obtido. Neste documento informava-se a realização do estudo sobre serviços ao varejo que agregam valor ao produto das empresas e a possibilidade deste estudo em contribuir para a melhoria e o crescimento da oferta de serviços por parte da indústria ao varejo.

Passados quinze dias do envio da carta, enviaram-se os questionários para os mesmos destinatários, nas 2.172 empresas da amostra, acompanhados de uma nova carta, apresentando o estudo, e de um envelope endereçado e selado para resposta.

Foi realizado o monitoramento das respostas e, transcorridos 23 dias, foi enviada uma carta de reforço para aqueles que não haviam respondido à pesquisa na primeira remessa do questionário. Chegaram, no total, 241 cartas-resposta até o dia do envio do questionário de reforço. Na carta de reforço, havia uma correspondência ressaltando a importância da pesquisa, uma nova cópia do questionário e um envelope de retorno. Depois de adotados estes procedimentos, foram obtidos mais 49 questionários preenchidos, totalizando 290 questionários. Isso representou uma taxa de resposta de 13,35 %.

5 RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos com a análise dos dados.

Inicia-se com a apresentação das características das empresas da amostra. Posteriormente é realizada a análise dos serviços ao cliente pelos fabricantes de biscoitos. Em seguida, é realizada a análise das conseqüências dos serviços ao cliente oferecidos pelos fabricantes e a satisfação geral dos serviços oferecidos. Após a avaliação dos serviços, são realizadas comparações dos fatores dos serviços prestados e as conseqüências destes serviços.

5.1 Caracterização da População da Amostra

Geograficamente, as empresas que participaram da pesquisa, respondendo ao questionário, estão concentradas no Rio Grande do Sul, sendo 59,3% do interior do Estado e 3,8% da capital, seguidas por Santa Catarina, com 19,7% do interior e 2,4% da capital e, por fim, pelo Paraná, com 11,4% do interior e 1,7% da capital. A amostra obtida nesta pesquisa é representada pelo Gráfico 1, abaixo:

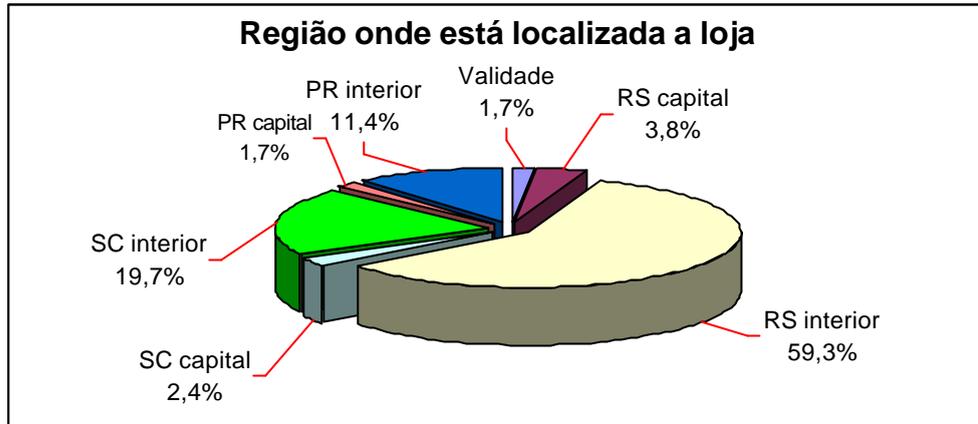


GRÁFICO 1 – REGIÃO ONDE ESTÁ LOCALIZADA A LOJA

Fonte: Coleta de dados

A amostra apresenta uma distribuição das empresas nas diversas faixas de faturamento, conforme se verifica no Gráfico 2, abaixo. Comprova-se uma grande quantidade de empresas com faturamento anual bruto (em R\$) na faixa de até um milhão de reais – 45,5% – e de um a três milhões de reais – 20,7% –, o que totaliza 66,2% dos respondentes.

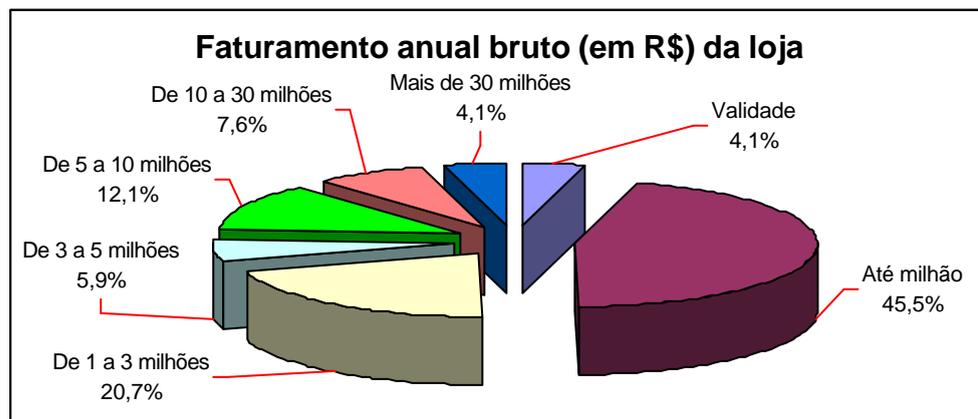


GRÁFICO 2 – FATURAMENTO ANUAL BRUTO DAS LOJAS

Fonte: Coleta de dados

As empresas pesquisadas, em sua maioria, possuem características de pequena e média empresa, considerando o número de funcionários. Das respondentes, 53,1% possuem menos de 20 funcionários; na faixa de 20 a 50 funcionários encontram-se 21,4%; de 50 a 110 funcionários, 14,1%, totalizando, nestes três grupos, 88,6% das empresas. A distribuição das empresas é apresentada no Gráfico 3, a seguir:

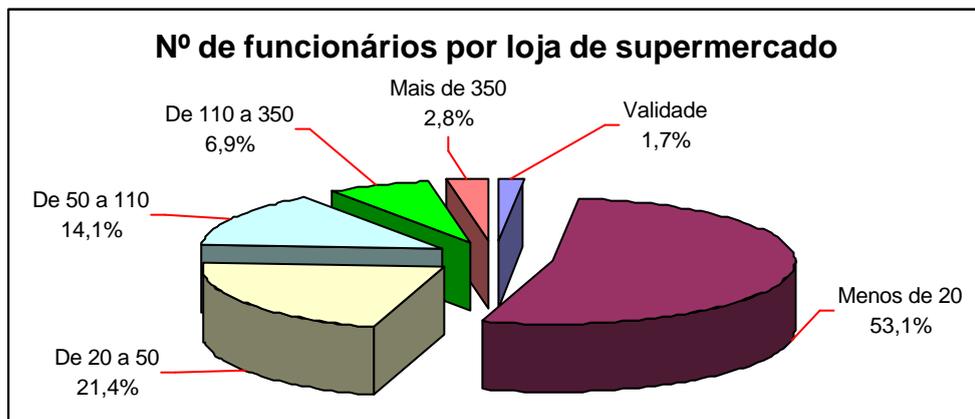


GRÁFICO 3 – NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS POR LOJA DE SUPERMERCADO

Fonte: Coleta de dados

A amostra foi caracterizada de acordo com o número de *check out* (caixas registradoras) por loja, representada no Gráfico 4, abaixo. As respostas mostram que a maior quantidade de respondentes compreende lojas de supermercado de pequeno porte, uma vez que 53,1% das lojas possuem de 1 a 4 *check out* e 19,7%, de 5 a 9 *check out*, o que totaliza, nestes dois grupos, 72,8% das lojas respondentes.

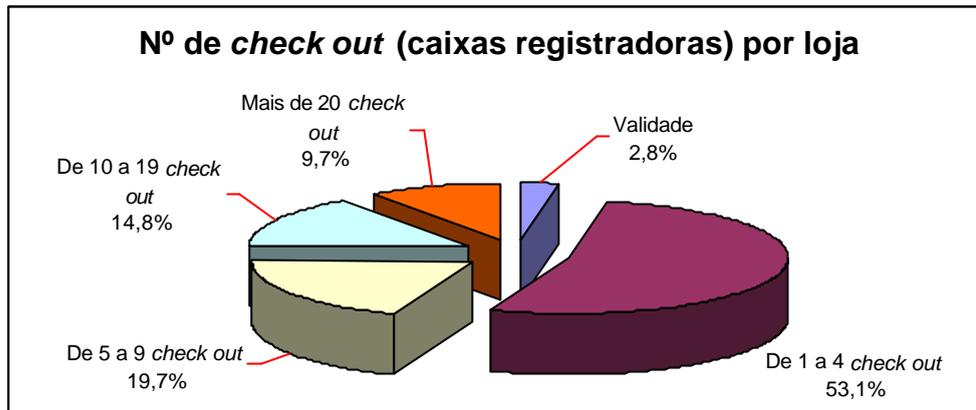


GRÁFICO 4 – NÚMERO DE *CHECK OUT* POR LOJA

Fonte: Coleta de dados

A área, em metros quadrados, das lojas que responderam à pesquisa é representada no Gráfico 5, abaixo. Esta amostra revela ser composta de lojas de porte pequeno, estando a maior frequência de respostas encontrada na faixa de 500 metros quadrados, com 41,4% das respostas, e, logo em seguida, na faixa de 500 a 1000 metros quadrados, com 27,9%, totalizando, nestes dois grupos, 69,3% dos respondentes.

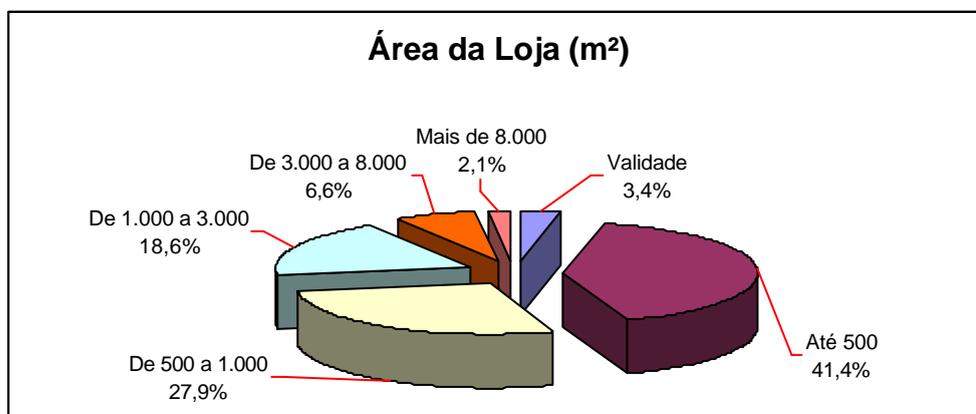


GRÁFICO 5 – ÁREA DA LOJA (m²)

Fonte: Coleta de dados

A amostra também foi caracterizada pelo número de itens comercializados pelas lojas de supermercados. Dos respondentes, 42,4% comercializam de 3 a 10 mil itens dos mais diversos. Deve-se considerar, também, que uma grande quantidade comercializa mais de 10 mil itens, ficando com 21,7% das respostas. Por se tratar de empresas de pequeno porte, não se pode deixar de salientar que, na faixa de até mil itens e de 1 a 3 mil itens, encontram-se 16,9%. A distribuição está representada no Gráfico 6, abaixo:

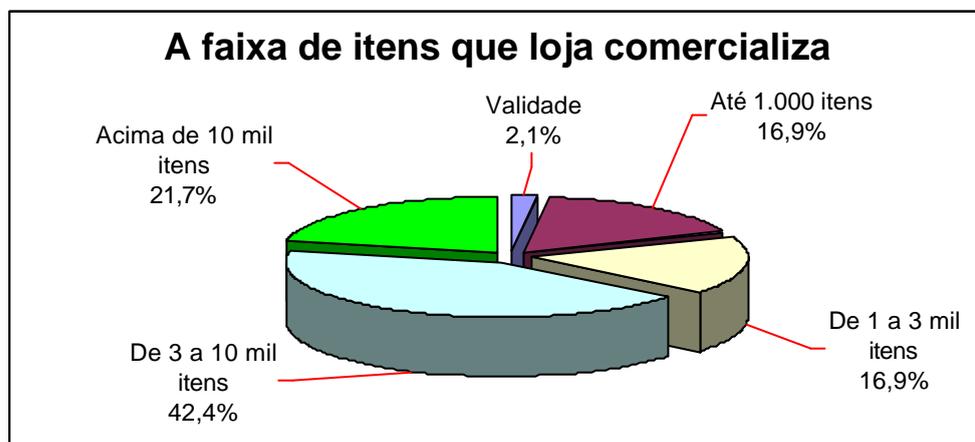


GRÁFICO 6 – FAIXA DE ITENS COMERCIALIZADOS

Fonte: Coleta de dados

Conforme foi ressaltado nas análises anteriores, as empresas, em sua maioria pequenas e médias, trabalham com uma quantidade reduzida de fornecedores para comprar uma quantidade grande de itens, conforme Gráfico 6, anterior. A amostra é representada no Gráfico 7, a seguir. A maior faixa dos respondentes, trabalhando com 100 a 500 fornecedores, atinge o percentual de 43,1%; ligeiramente inferior, na faixa de até 100 fornecedores, encontram-se 35,5% das lojas.

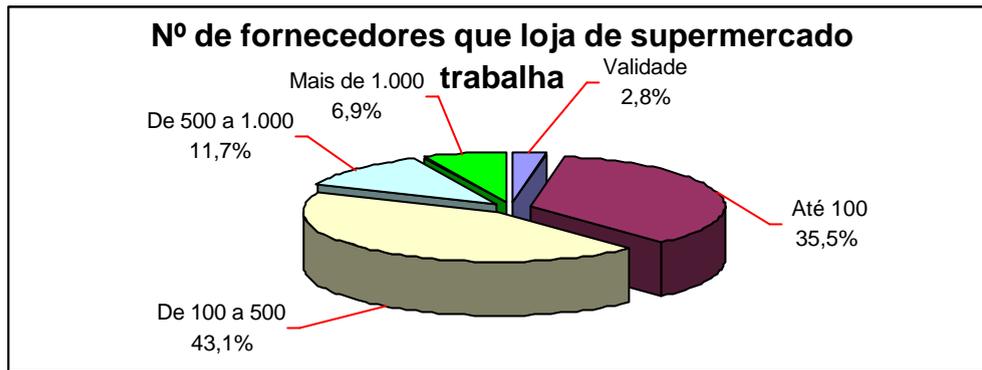


GRÁFICO 7 – NÚMERO DE FORNECEDORES DA LOJA DE SUPERMERCADO

Fonte: Coleta de dados

O Gráfico 8, a seguir, indica que as lojas comercializam com um número reduzido de fabricantes de biscoitos. A maior faixa encontra-se na de 5 a 10 fabricantes, com 47,6% dos respondentes; na faixa de 10 a 15 fabricantes, ficam 24,8% dos respondentes.

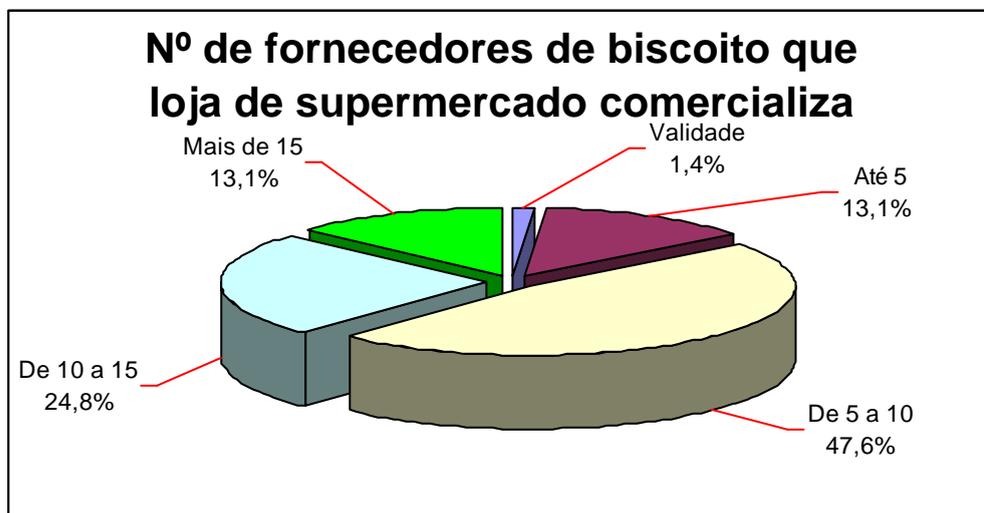


GRÁFICO 8 – NÚMERO DE FORNECEDORES DE BISCOITOS

Fonte: Coleta de dados

Das lojas de supermercado, 60,7% das respondentes compram biscoitos quinzenalmente; semanalmente, 6,6% delas. Esta distribuição está apresentada no Gráfico 9, abaixo:

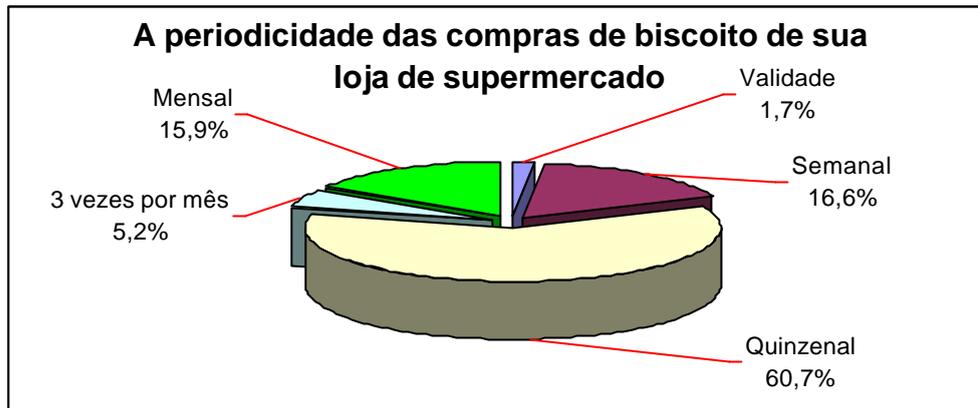


GRÁFICO 9 – PERIODICIDADE DAS COMPRAS DE BISCOITOS

Fonte: Coleta de dados

Verificando o número de pessoas que realizam suas compras nas lojas, pôde-se identificar que a maioria possuía uma clientela reduzida, concentrando na faixa de até 1000 clientes, 52% do número de lojas, e, até 5000 clientes, 88,6% das lojas.

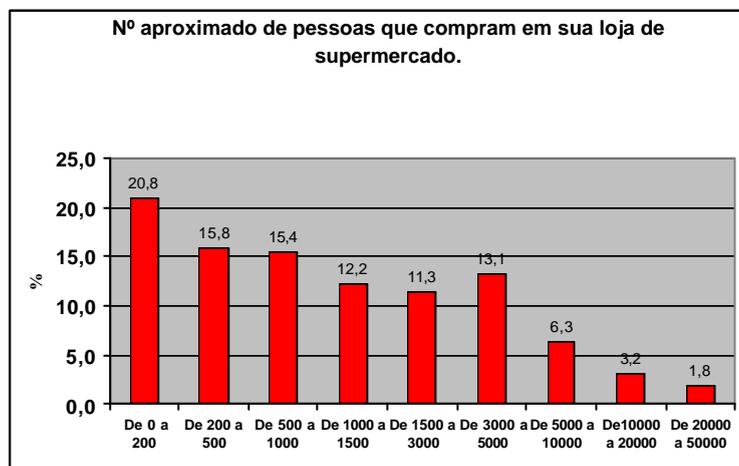


GRÁFICO 10 – NÚMERO DE PESSOAS QUE COMPRAM EM SUA LOJA DE SUPERMERCADO

Fonte: Coleta de dados

Verificando a Tabela 01 a seguir, podemos fazer uma análise comparativa da amostra com a população, analisou-se o tipo e quantidade de supermercados pesquisados na amostra com dados de uma pesquisa de mercado realizada pelo instituto AC Nielsen, que apresenta o número de supermercados existentes por tipo de loja e sua participação no faturamento do setor. Nesta análise podemos apontar que os supermercados de pequeno porte, sendo lojas tradicionais e supermercados de 1 a 4 check out, representam segundo Nielsen 52,3% do volume de vendas do setor e na pesquisa realizada para este trabalho encontramos um percentual de lojas que responderam a pesquisa em 53,1%. Podemos concluir que os supermercados de pequeno porte tiveram uma participação no volume de respostas muito próximo a sua participação no volume de vendas do setor, o mesmo veio a ocorrer para os supermercados de médio e grande porte.

TABELA 01
ANÁLISE COMPARATIVA DA DIVISÃO POR TIPO DE LOJA
ÍNDICE ACNIELSEN
E PESQUISA DE SERVIÇOS AO CLIENTE

Índice ACNielsen – Alimentar – Região Sul – Divisão por tipo de loja				Dados da pesquisa			
Tipo de loja	Número de lojas	% número de lojas	% volume vendas varejo	Nº lojas enviada pesquisa	% lojas enviada pesquisa	Nº lojas pesquisadas	% lojas pesquisadas
Total região Sul	64.419	100	100	2.172	100	290	100
Auto-serviços 20 e + check-outs	116	0,2	20,4	54	2,5	28	9,7
Auto-serviços 10 a 19 check-outs	317	0,5	14,9	256	11,8	43	14,8
Auto-serviços 5 a 9 check-outs	844	1,3	12,3	343	15,8	57	19,7
Auto-serviços 1 a 4 check-outs e Tradicionais	63.143	98,0	52,3	1.519	69,9	154	53,1
Validade						8	2,8

Fonte: Censo ACNielsen 2000 / Coleta de dados

5.2 Avaliação dos Serviços ao Cliente

Examinando a Tabela 01 abaixo, pode se chegar à conclusão de que a média das questões fica acima de 2,00 (algumas apenas abaixo) e abaixo de 4,3308, com exceção das questões 4 e 14, que possuem índices abaixo de 2. Ao se olhar a

mediana, ela estará sempre próxima à média, indicando que os dados sejam normais. Para a dispersão, calculada pelo desvio padrão, verificou-se que está próxima à média, ficando por volta de um ponto.

Em uma análise individual das variáveis (utiliza-se o “V” para representar a variável) de serviços ao cliente, podemos salientarmos a V2, Atendimento a Pedidos Extras ou de Urgência, na qual a *Nestlé* recebe uma nota baixa, com média de 2,8026. Na V4, Promoção, por Parte do Fornecedor, de Visita Técnica à Fábrica, todos os fabricantes possuem uma avaliação baixa, entre 1,7189 para a *Nestlé*, 1,8032 para *Filler* e 2,0789 para a *Isabela*. As V12, V13 e V14, Verbas para Promover os Produtos em Jornais do Supermercado, Rebaixar Preços; Comprar Espaços em Gôndolas do Supermercado; Garantir a Margem do Supermercado no Caso de a Concorrência Rebaixar Preços, respectivamente, receberam notas baixas pelos pesquisados para todos os fabricantes, o que mostra uma oportunidade para estes fabricantes.

A *Filler* tem outra oportunidade na V17, Volume e Natureza das Informações Veiculadas nos Meios de Comunicação, na qual obteve uma pontuação baixa, 2,5774 em relação à *Isabela*, 3,0165, e a *Nestlé*, 3,75. Tal dado, revela a ausência da *Filler* nos meios de comunicação. As variáveis 18 a 22 foram bem pontuadas pelos pesquisados, mostrando os pontos fortes em comum destes três fabricantes.

A variável de serviços, V23, Visita do Promotor e Repositor de Vendas para Repor, Precificar, Promover e Fazer o Merchandising dos Produtos, foi avaliada por baixo para todos os fabricantes, em especial para a *Nestlé*, que teve o seu serviço avaliado em 2,5853. A V24, Serviço de Demonstração e de Degustação, foi avaliada

baixa, chegando a 1,9282, para a *Filler*, e 1,7206, para *Nestlé*, demonstrando uma grande necessidade de melhoria por parte destes dois fabricantes.

As variáveis 28 e 29, Frequência de Visitas do Promotor e Repositor e Substituição dos Produtos que Estragam ou Vencem na Loja, pontuam para a *Nestlé* um serviço abaixo dos concorrentes com 2,5982 e 2,3976, respectivamente, demonstrando uma necessidade de melhoria, por parte da *Nestlé*, nestes serviços. Pode-se verificar que a *Nestlé* possui baixa avaliação para os serviços que devem ser realizados no supermercado, revelando, neste ponto, uma grande fragilidade.

TABELA 02
MÉDIA E TESTE T – SIGNIFICÂNCIA
SERVIÇOS AO CLIENTE

DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS	Média			Teste T – Significância		
	<i>Filler</i>	<i>Isabela</i>	<i>Nestlé</i>	<i>Filler – Isabela</i>	<i>Filler – Nestlé</i>	<i>Isabela – Nestlé</i>
1. Treinamento e orientação do cliente na melhor exposição do produto;	2,7035	2,8918	2,6847	0,099	1,000	0,133
2. Atendimento a pedidos extras ou de urgência;	3,3205	3,3802	2,8026	0,592	0,000	0,000
3. Entrega de pedidos entre 24 e 48 horas;	2,7797	3,0172	2,7607	0,002	0,361	0,001
4. Promoção, por parte do fornecedor, de visita técnica à fábrica;	1,8032	2,0789	1,7189	0,008	0,215	0,001
5. Orientação ao cliente sobre os lançamentos;	3,1865	3,4054	3,2857	0,002	0,335	0,323
6. Manutenção de estoques, por parte do fornecedor, capaz de atender aos pedidos por completo;	3,7838	3,8674	3,4070	0,184	0,000	0,000
7. Prazo de entrega do pedido;	3,8233	4,0261	3,6092	0,003	0,010	0,000
8. Manutenção da uniformidade dos prazos de entrega;	3,7710	3,8727	3,5521	0,135	0,004	0,000
9. Precisão do fornecedor no atendimento do pedido;	3,7940	3,9963	3,4943	0,005	0,000	0,000
10. Agilidade na tomada de providências pelo fornecedor em casos de reclamações do cliente e do consumidor;	3,3796	3,4819	2,9918	0,256	0,000	0,000
11. Alternativas de descontos de preço por quantidade ou por pagamento antecipado;	3,3878	3,2731	2,7469	0,012	0,000	0,000

TABELA 02
(Cont.)

DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS	Média			Teste T – Significância		
	<i>Filler</i>	<i>Isabela</i>	<i>Nestlé</i>	<i>Filler / Isabela</i>	<i>Filler / Nestlé</i>	<i>Isabela / Nestlé</i>
12. Verbas para promover os produtos em jornais do supermercado, rebaixar preços;	2,6530	2,6607	2,2627	0,808	0,000	0,000
13. Comprar espaços em gôndolas do supermercado;	2,5000	2,5728	2,1026	0,533	0,000	0,000
14. Garantir a margem do supermercado no caso de a concorrência do supermercado rebaixar os preços;	2,4378	2,4330	1,9906	0,518	0,000	0,000
15. Manter contratos de fornecimento;	3,1856	3,1970	2,8557	0,411	0,001	0,000
16. Condições do fornecedor para oferecer ao cliente boas e oportunas informações;	3,1070	3,2169	3,1423	0,141	0,762	0,260
17. Volume e natureza das informações veiculadas pelo fornecedor nos meios de comunicação;	2,5774	3,0165	3,7500	0,000	0,000	0,000
18. Opções de <i>design</i> do produto, embalagem e tamanho (peso) oferecido;	3,4109	3,6346	3,8199	0,000	0,000	0,003
19. Amplitude da linha de produto oferecido;	3,5265	3,8271	4,0981	0,000	0,000	0,000
20. Uniformidade e manutenção dos padrões de qualidade do produto oferecido;	3,9774	4,1791	4,3308	0,000	0,000	0,014
21. Capacidade do fornecedor para cumprir prazos prometidos;	3,9735	4,1007	3,8462	0,020	0,112	0,000
22. Frequência de contatos do vendedor, do fornecedor;	3,6479	3,9179	3,6336	0,002	0,717	0,001
23. Visita do promotor ou repositor de vendas para repor, precificar, promover e fazer o <i>merchandising</i> dos produtos;	2,9823	3,2325	2,5853	0,026	0,001	0,000
24. Serviço de demonstração e degustação dos produtos do fornecedor para o consumidor;	1,9282	2,1232	1,7206	0,012	0,025	0,000
25. Agilidade do fornecedor em resolver problemas de rotação de produtos que param de girar;	2,6639	2,7944	2,4250	0,098	0,001	0,000
26. Consignação de produto, bonificação, promoções especiais com mídia, propaganda, folder e outras ações de promoção;	2,5921	2,7316	2,5419	0,162	0,543	0,021
27. Fornecimento de material de apoio como régua de prateleiras, cartazes de preços de produtos e expositores;	3,0392	3,2179	3,0444	0,091	0,737	0,129

TABELA 02
(Cont.)

DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS	Média			Teste T – Significância		
	<i>Filler</i>	<i>Isabela</i>	<i>Nestlé</i>	<i>Filler / Isabela</i>	<i>Filler / Nestlé</i>	<i>Isabela / Nestlé</i>
28. Frequência de visitas do promotor ou repositor do fornecedor ao supermercado;	3,0779	3,2543	2,5982	0,139	0,000	0,000
29. Substituição dos produtos que estragam na loja, ou estão com prazo de validade vencido, ou possuam defeito de fabricação;	3,6692	3,7045	2,3976	0,913	0,000	0,000
30. Ações em datas comemorativas durante o ano, como páscoa, dia dos namorados, natal e outros.	2,5551	2,7162	2,7735	0,013	0,037	0,691

Para realizar o comparativo de médias dos fabricantes nos serviços ao cliente, realizou-se o teste de comparação de médias (teste T), que permite encontrar a significância estatística da diferença encontrada entre as médias. Consideraram-se significativos os valores inferiores a 0,050.

Fazendo uma análise da comparação de médias dos competidores, pode-se verificar que a significância estatística é encontrada em todas as relações. Na comparação dos Serviços ao Cliente, da *Filler* com a *Isabela*, verifica-se que, comparando 15 serviços fornecidos, existem diferenças significativas, e que, em 14 delas, a *Isabela* fornece o melhor serviço; somente em uma, a *Filler* consegue fornecer o melhor serviço. Nos outros 15 serviços, não foram encontradas diferenças significativas.

Na comparação da *Filler* com a *Nestlé*, comprova-se que existem, em 21 serviços, diferenças significativas e que a *Filler* possui, em 16 deles, um serviço melhor que a *Nestlé*, em somente 5 a *Nestlé* oferece melhor serviço que a *Filler*.

As diferenças significativas dos serviços aparecem entre os competidores *Isabela* e *Nestlé* em 25 serviços. De 21 deles, a *Isabela* fornece o melhor serviço e, em apenas 4, a *Nestlé* recebe a melhor avaliação.

5.2.1 Análise fatorial em relação aos serviços ao cliente

A técnica permite avaliar em que medida os serviços são adequados. A análise foi aplicada para cada uma das três empresas fornecedoras de biscoitos pesquisadas. A análise também permitiu reunir grupos de variáveis de serviços ao cliente dos fabricantes que tendem a se relacionarem entre si. Tal fato pode ajudá-los a encontrar um conjunto menor de variáveis de um conjunto maior (Fatores). Esse agrupamento possibilitará comparar os fatores e a variância dos fatores dos fabricantes.

Desta maneira, o fornecedor poderá identificar os elementos importantes a serem promovidos e desenvolver ações específicas para melhorar a entrega de serviço ao cliente, o que, segundo HESKETT *et al.* (1997), leva à satisfação e à lealdade do cliente.

5.2.1.1 Reunião das variáveis

A determinação da reunião das variáveis foi feita através da análise fatorial, método utilizado para redução do número de variáveis em seus componentes principais para subsequente uso em análises multivariadas.

A análise fatorial, utilizando-se a extração dos componentes principais, foi aplicada às questões de serviço ao cliente e às conseqüências do serviço. Para tanto, utilizou-se a técnica de rotação dos componentes da matriz, sem a definição prévia do número de fatores a serem extraídos.

5.2.2. Análise dos serviços da *Filler*

TABELA 03
ANÁLISE FATORIAL DA FILLER
ROTAÇÃO DA MATRIZ E COMUNALIDADE

Variáveis	Fatores						Comunalidade
	1	2	3	4	5	6	
2	0,575						0,661
3	0,628						0,678
6	0,622						0,622
7	0,786						0,788
8	0,818						0,821
9	0,663						0,657
12		0,717					0,621
13		0,731					0,685
14		0,662					0,669
24		0,717					0,668
25		0,511					0,678
26		0,668					0,609
30		0,608					0,609
1			0,559				0,556
5			0,694				0,693
10			0,564				0,696
11			0,727				0,679
16			0,532				0,682
22			0,629				0,746
23				0,674			0,780
27				0,626			0,645
28				0,718			0,725
29				0,590			0,533
17					0,529		0,608
18					0,742		0,692
19					0,731		0,750
20					0,762		0,672
21					0,508		0,657
4						0,781	0,661
15						0,594	0,597

A análise de componentes principais dos serviços prestados pela *Filler* resultou na extração das variáveis que estivessem em duplicidade nos vários grupos criados e que possuísem o menor índice.

O resultado da análise fatorial, após a técnica de rotação da matriz, demonstra a significativa correlação entre as variáveis da matriz e da medida de adequação da amostra. Nesta análise foi obtida uma medida de adequação da amostra de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) de 0,920. Segundo MALHOTRA (2001), este índice compara a magnitude dos coeficientes de correlação observados com as magnitudes dos coeficientes de correlação parcial. Para o autor, sempre que os valores estiverem entre 0,5 e 1,0 indicam que a análise fatorial é apropriada.

O teste de esfericidade de *Bartlett* é uma estatística de teste usada para examinar a hipótese de que as variáveis, na população, não sejam correlacionadas. Para MALHOTRA (2001), nesta análise, é nula a hipótese de que a matriz de correlação seja uma matriz idêntica, sendo, portanto, rejeitada pelo teste. A estatística qui-quadrado aproximada é de 2.507,714 com significativa de 0,000. Com isso, segundo o autor, a análise fatorial pode ser considerada apropriada para analisar a matriz de correlação.

5.2.2.1 Determinação do número de fatores

Buscando resumir as informações contidas nas variáveis originais, buscou-se extrair os fatores que apresentassem a melhor representatividade. Foram retidos os fatores com autovalores superiores a 1,0; os demais não foram incluídos no modelo.

Para MALHOTRA (2001), um autovalor representa a quantidade de variância associada ao fator. Logo, só se incluem fatores com variância maior que 1,0. Fatores com variância inferior a 1,0 não são melhores que 1 variável.

Pela percentagem acumulada de variância apurada, vê-se que os 6 primeiros fatores respondem por 67,12% da variância e que o ganho a ser obtido, como afirma o autor, ao passarmos para mais de 6 fatores, é marginal.

TABELA 04
ANÁLISE DA VARIÂNCIA EXPLICADA DA *FILLER*

Fator	Situação após a Rotação dos Fatores		
	Autovalor	% da variância	% cumulativa
1	4,316	14,387	14,387
2	4,175	13,918	28,305
3	3,569	11,898	40,203
4	3,177	10,591	50,794
5	3,028	10,092	60,886
6	1,872	6,241	67,127

5.2.2.2 Interpretação dos fatores

Na análise realizada para a *Filler*, encontraram-se seis Fatores com associação. O primeiro fator, Atendimento de Pedidos, apresenta 6 variáveis associadas. O segundo, Promoção de Vendas, 7 variáveis associadas. O terceiro, Serviços, 6 variáveis associadas. O quarto, Merchandising, 4 variáveis associadas. O quinto,

Produto, 5 variáveis associadas. O sexto, Relacionamento, 2 variáveis associadas.

Os fatores, assim denominados, possuem os seguintes serviços (variáveis):

TABELA 05
INTERPRETAÇÃO DOS FATORES E SERVIÇOS DA FILLER

Variável	Fator 1: Atendimento de Pedidos
2	Atendimento a pedidos extras ou de urgência;
3	Entrega de pedidos entre 24 e 48 horas;
6	Manutenção de estoques, por parte do fornecedor, capaz de atender aos pedidos por completo;
7	Prazo de entrega do pedido;
8	Manutenção da uniformidade dos prazos de entrega;
9	Precisão do fornecedor no atendimento do pedido;
	Fator 2: Promoção de Vendas
12	Verbas para promover os produtos em jornais do supermercado, rebaixar preços;
13	Comprar espaços em gôndolas do supermercado;
14	Garantir a margem do supermercado no caso de a concorrência do supermercado rebaixar os preços;
24	Serviço de demonstração e degustação dos produtos do fornecedor para o consumidor;
25	Agilidade do fornecedor em resolver problemas de rotação de produtos que param de girar;
26	Consignação de produto, bonificação, promoções especiais com mídia, propaganda, folder e outras ações de promoção;
30	Ações em datas comemorativas durante o ano, como páscoa, dia dos namorados, natal e outros;
	Fator 3: Serviços
1	Treinamento e orientação do cliente na melhor exposição do produto;
5	Orientação ao cliente sobre os lançamentos;
10	Agilidade na tomada de providências pelo fornecedor em casos de reclamações do cliente e do consumidor;
11	Alternativas de descontos de preço por quantidade ou por pagamento antecipado;
16	Condições do fornecedor para oferecer ao cliente boas e oportunas informações;
22	Frequência de contatos do vendedor, do fornecedor;

TABELA 05
(Cont.)

Variável	Fator 4: <i>Merchandising</i> de Loja
23	Visita do promotor ou repositor de vendas para repor, precificar, promover e fazer o <i>merchandising</i> dos produtos;
27	Fornecimento de material de apoio como régua de prateleiras, cartazes de preços de produtos e expositores;
28	Frequência de visitas do promotor ou repositor do fornecedor ao supermercado;
29	Substituição dos produtos que estragam na loja, ou estão com prazo de validade vencido, ou possuam defeito de fabricação;
	Fator 5: Produto
17	Volume e natureza das informações veiculadas pelo fornecedor nos meios de comunicação;
18	Opções de <i>design</i> do produto, embalagem e tamanho (peso) oferecido;
19	Amplitude da linha de produto oferecido;
20	Uniformidade e manutenção dos padrões de qualidade do produto oferecido;
21	Capacidade do fornecedor de cumprir prazos prometidos;
	Fator 6: Relacionamento
4	Promoção, por parte do fornecedor, de visita técnica à fábrica;
15	Manter contratos de fornecimento.

5.2.3 Análise dos serviços da *Isabela*

A análise de componentes principais dos serviços prestados pela *Isabela* resultou na extração das variáveis que estivessem em duplicidade nos vários grupos criados e que possuíssem o menor índice.

TABELA 06
ANÁLISE FATORIAL DA ISABELA
ROTAÇÃO DA MATRIZ E COMUNALIDADE

Variável	Fatores						Comunalidade
	1	2	3	4	5	6	
12	0,731						0,684
13	0,794						0,727
14	0,603						0,671
24	0,758						0,668
25	0,680						0,702
26	0,702						0,655
29	0,418						0,553
30	0,615						0,597
2		0,654					0,671
3		0,698					0,632
6		0,588					0,702
7		0,715					0,734
8		0,736					0,738
9		0,778					0,763
10		0,619					0,641
17			0,579				0,588
18			0,671				0,664
19			0,745				0,744
20			0,740				0,646
21			0,593				0,663
5				0,659			0,732
11				0,578			0,614
22				0,612			0,603
1					0,480		0,586
4					0,619		0,487
15					0,631		0,610
16					0,471		0,627
23						0,714	0,820
27						0,437	0,563
28						0,763	0,805

O resultado da análise fatorial avaliada, após a técnica de rotação da matriz, demonstra a significativa correlação entre as variáveis da matriz e da medida de adequação da amostra. Nesta análise foi obtida uma medida de adequação da amostra de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), de 0,901. Segundo MALHOTRA (2001) este

índice compara a magnitudes dos coeficientes de correlação observados com as magnitudes dos coeficientes de correlação parcial e sempre que os valores estiverem entre 0,5 e 1,0 indicam que a análise fatorial é apropriada.

O teste de esfericidade de *Bartlett* é uma estatística de teste usada para examinar a hipótese de que as variáveis na população não sejam correlacionadas. Para MALHOTRA (2001), nesta análise, é nula a hipótese de que a matriz de correlação seja uma matriz idêntica, sendo, portanto, rejeitada pelo teste. A estatística qui-quadrado aproximada é de 2.501,512 com significativa de 0,000. Com isso, segundo o autor, a análise fatorial pode ser considerada apropriada para analisar a matriz de correlação.

5.2.3.1. Determinação do número de fatores

Pela percentagem acumulada de variância apurada, vê-se que os 6 primeiros fatores respondem por 66,3% da variância, e que o ganho a ser obtido, segundo MALHOTRA (2001), ao passar para mais de 6 fatores, é marginal.

TABELA 07
ANÁLISE DA VARIÂNCIA EXPLICADA DA ISABELA

Fator	Situação após a Rotação dos Fatores		
	Autovalor	% da variância	% cumulativa
1	4,830	16,100	16,100
2	4,585	15,282	31,383
3	3,412	11,372	42,755
4	2,425	8,083	50,838
5	2,413	8,045	58,883
6	2,225	7,417	66,300

5.2.3.2 Interpretação dos fatores

Na análise realizada da *Isabela*, encontraram-se seis fatores com associação. O primeiro fator, Promoção de Vendas, apresenta 08 variáveis associadas. O segundo, Atendimento de Pedidos, 07 variáveis associadas. O terceiro, Produto, 05 variáveis associadas. O quarto, Serviços, 03 variáveis associadas. O quinto, Merchandising, 04 variáveis associadas. O sexto, Relacionamento, 03 variáveis associadas. Os fatores, assim denominados, possuem os seguintes serviços:

TABELA 08
INTERPRETAÇÃO DOS FATORES E SERVIÇOS DA ISABELA

Variável	Fator 1: Promoção de Vendas
12	Verbas para promover os produtos em jornais do supermercado, rebaixar preços;
13	Comprar espaços em gôndolas do supermercado;
14	Garantir a margem do supermercado em caso de a concorrência do supermercado rebaixar os preços;
24	Serviço de demonstração e degustação dos produtos do fornecedor para o consumidor;
25	Agilidade do fornecedor em resolver problemas de rotação de produtos que param de girar;
26	Consignação de produto, bonificação, promoções especiais com mídia, propaganda, folder e outras ações de promoção;
29	Substituição dos produtos que estragam na loja, ou estão com prazo de validade vencido, ou possuam defeito de fabricação;
30	Ações em datas comemorativas durante o ano, como páscoa, dia dos namorados, natal e outros;
	Fator 2: Atendimento de Pedidos
2	Atendimento a pedidos extras ou de urgência;
3	Entrega de pedidos entre 24 e 48 horas;
6	Manutenção de estoques, por parte do fornecedor, capaz de atender aos pedidos por completo;
7	Prazo de entrega do pedido;
8	Manutenção da uniformidade dos prazos de entrega;
9	Precisão do fornecedor no atendimento do pedido;
10	Agilidade na tomada de providências pelo fornecedor em casos de reclamações do cliente e do consumidor;
	Fator 3: Produto
17	Volume e natureza das informações veiculadas pelo fornecedor nos meios de comunicação;
18	Opções de <i>design</i> do produto, embalagem e tamanho (peso) oferecido;
19	Amplitude da linha de produto oferecido;
20	Uniformidade e manutenção dos padrões de qualidade do produto oferecido;
21	Capacidade do fornecedor para cumprir prazos prometidos;
	Fator 4: Serviços
5	Orientação ao cliente sobre os lançamentos;
11	Alternativas de descontos de preço por quantidade ou por pagamento antecipado;
22	Freqüência de contatos do vendedor, do fornecedor;

TABELA 08
(Cont.)

Variável	Fator 5: Relacionamento
1	Treinamento e orientação do cliente na melhor exposição do produto;
4	Promoção, por parte do fornecedor, de visita técnica à fábrica;
15	Manter contratos de fornecimento;
16	Condições do fornecedor para oferecer ao cliente boas e oportunas informações;
	Fator 6: Merchandising
23	Visita do promotor ou repositor de vendas para repor, precificar, promover e fazer o <i>merchandising</i> dos produtos;
27	Fornecimento de material de apoio como régua de prateleiras, cartazes de preços de produtos e expositores;
28	Frequência de visitas do promotor ou repositor do fornecedor ao supermercado.

5.2.4 Análise dos serviços da *Nestlé*

A análise de componentes principais dos serviços prestados pela *Nestlé* resultou na extração das variáveis que estivessem em duplicidade nos vários grupos criados e que possuíssem o menor índice.

TABELA 09
ANÁLISE FATORIAL DA NESTLÉ
ROTAÇÃO DA MATRIZ E COMUNALIDADE

Variável	Fatores					Comunalidade
	1	2	3	4	5	
1	0,472					0,513
4	0,636					0,539
12	0,695					0,628
13	0,789					0,701
14	0,751					0,692
15	0,606					0,654
16	0,542					0,650
24	0,678					0,577
26	0,608					0,591
30	0,575					0,565
2		0,785				0,741
3		0,802				0,661
6		0,589				0,594
7		0,735				0,667
8		0,807				0,816
9		0,643				0,616
21		0,569				0,679
22		0,524				0,664
17			0,687			0,645
18			0,770			0,732
19			0,830			0,770
20			0,745			0,664
5				0,674		0,650
10				0,633		0,686
11				0,718		0,676
25				0,564		0,663
23					0,657	0,763
27					0,579	0,663
28					0,724	0,755
29					0,671	0,583

O resultado da análise fatorial avaliada, após a técnica de rotação da matriz demonstra a significativa correlação entre as variáveis da matriz e da medida de adequação da amostra. Nesta análise foi obtida uma medida de adequação da

amostra de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), de 0,904. Para MALHOTRA (2001), este índice compara a magnitude dos coeficientes de correlação observados com a magnitude dos coeficientes de correlação parcial e sempre que os valores estiverem entre 0,5 e 1,0 indicam que a análise fatorial é apropriada.

O teste de esfericidade de *Bartlett* é uma estatística de teste usada para examinar a hipótese de que as variáveis na população não sejam correlacionadas. Para MALHOTRA (2001), nesta análise, é nula a hipótese de que a matriz de correlação seja uma matriz idêntica, sendo, portanto, rejeitada pelo teste. A estatística qui-quadrado aproximada é de 2.677,855 com significativa de 0,000. Com isso, segundo o autor, a análise fatorial pode ser considerada apropriada para analisar a matriz de correlação.

5.2.4.1 Determinação do número de fatores

Pela percentagem acumulada de variância apurada, vemos que os 6 primeiros fatores respondem por 65,99% da variância, e que o ganho a ser obtido, segundo MALHOTRA (2001), ao passarmos para mais de 6 fatores, é marginal.

TABELA 10
ANÁLISE DA VARIÂNCIA EXPLICADA DA NESTLÉ

Fator	Situação após a Rotação dos Fatores		
	Autovalor	% da variância	% cumulativa
1	5,211	17,371	17,371
2	5,055	16,848	34,220
3	3,507	11,691	45,911
4	3,059	10,195	56,106
5	2,968	9,893	65,999

5.2.4.2 Interpretação dos fatores

Na análise realizada para a *Nestlé*, encontraram-se cinco fatores com associação. O primeiro fator, Promoção de Vendas, apresenta 10 variáveis associadas. O segundo, Atendimento de Pedidos, 08 variáveis associadas. O terceiro, Produto, 04 variáveis associadas. O quarto, Serviços, 04 variáveis associadas. O quinto, Merchandising, 04 variáveis associadas. Este grupo de serviços não apresentou um sexto fator como os demais.

TABELA 11
INTERPRETAÇÃO DOS FATORES E SERVIÇOS DA NESTLÉ

Variável	Fator 1: Promoção de Vendas
1	Treinamento e orientação do cliente na melhor exposição do produto;
4	Promoção, por parte do fornecedor, de visita técnica à fábrica;
12	Verbas para promover os produtos em jornais do supermercado, rebaixar preços;
13	Comprar espaços em gôndolas do supermercado;
14	Garantir a margem do supermercado no caso de a concorrência do supermercado rebaixar os preços;
15	Manter contratos de fornecimento;
16	Condições do fornecedor para oferecer ao cliente boas e oportunas informações;
24	Serviço de demonstração e degustação dos produtos do fornecedor para o consumidor;
26	Consignação de produto, bonificação, promoções especiais com mídia, propaganda, folder e outras ações de promoção;
30	Ações em datas comemorativas durante o ano, como páscoa, dia dos namorados, natal e outros;
Fator 2: Atendimento a Pedidos	
2	Atendimento a pedidos extras ou de urgência;
3	Entrega de pedidos entre 24 e 48 horas;
6	Manutenção de estoques, por parte do fornecedor, capaz de atender aos pedidos por completo;
7	Prazo de entrega do pedido;
8	Manutenção da uniformidade dos prazos de entrega;
9	Precisão do fornecedor no atendimento do pedido;
21	Capacidade do fornecedor para cumprir prazos prometidos;
22	Frequência de contatos do vendedor, do fornecedor;
Fator 3: Produto	
17	Volume e natureza das informações veiculadas pelo fornecedor nos meios de comunicação;
18	Opções de <i>design</i> do produto, embalagem e tamanho (peso) oferecido;
19	Amplitude da linha de produto oferecido;
20	Uniformidade e manutenção dos padrões de qualidade do produto oferecido;
Fator 4: Serviços	
5	Orientação ao cliente sobre os lançamentos;
10	Agilidade na tomada de providências pelo fornecedor em casos de reclamações do cliente e do consumidor;
11	Alternativas de descontos de preço por quantidade ou por pagamento antecipado;
25	Agilidade do fornecedor em resolver problemas de rotação de produtos que param de girar;

TABELA 11
(Cont.)

Fator 5: <i>Merchandising</i>	
23	Visita do promotor ou repositor de vendas para repor, precificar, promover e fazer o <i>merchandising</i> dos produtos;
27	Fornecimento de material de apoio como régua de prateleiras, cartazes de preços de produtos e expositores;
28	Frequência de visitas do promotor ou repositor do fornecedor ao supermercado;
29	Substituição dos produtos que estragam na loja, ou estão com prazo de validade vencido, ou possuam defeito de fabricação.

5.3 Comparação dos Fatores dos Serviços Prestados

Nas comparações exploradas verificamos que as variáveis que compõem os Serviços Prestados formaram seis fatores, para a *Filler* e para a *Isabela*, e cinco para a *Nestlé*. Os dois primeiros fatores de cada fabricante representaram percentuais de variâncias elevados, ficando como principal fator para a *Isabela* e para a *Nestlé* e, em segundo, para a *Filler*, o fator Promoção de Vendas. O segundo fator para a *Isabela* e a *Nestlé* também foi o mesmo, ou seja, Atendimento de Pedidos, ficando em primeiro para a *Filler*. As variâncias acumuladas dos três fabricantes ficaram ligeiramente próximas, entre 65,99% e 67,127%.

Aumentando a análise, precisa ser ressaltada a ausência do quinto fator para a *Nestlé*, Relacionamento, fator esse que aparece para os fabricantes *Filler* e *Isabela*. Pode-se concluir que a *Nestlé* não centra o seu foco no relacionamento com o cliente quando se fala de serviços ao cliente. Cabe salientar que os fabricantes *Filler*

e *Isabela* possuem uma ação bastante forte aparecendo neste grupo de serviço no qual as variáveis Manter Contratos de Fornecimento e Promoção, por Parte do Fornecedor, de Visitas Técnicas à Fabrica fazem o diferencial neste serviço.

Fazendo uma comparação das médias (Teste T), que permite ver as significâncias estatísticas das diferenças dos serviços, conforme é apresentado na Tabela 01, foi realizada uma avaliação dos serviços que os três competidores tinham em comum para os dois fatores mais importantes.

No fator Promoção de Vendas, seis serviços são comum para os três competidores, a saber, as variáveis 12, 13, 14, 24, 26 e 30. Verificou-se que a *Filler* possuía um melhor serviço em 5 variáveis, apenas na comparação direta com a *Nestlé*. A *Isabela* possuía um melhor serviço em 5 variáveis, na comparação com a *Nestlé*, e em 2 variáveis, na comparação com a *Filler*. Neste fator, pode-se ressaltar que a *Nestlé*, em todos os fatores em que se encontraram diferenças significativas, apresentou um pior serviço, revelando 5 na comparação com a *Filler*, e 5 na comparação com a *Isabela*.

No fator Atendimento de Pedidos, seis serviços também são em comuns para os três competidores, as variáveis 2, 3, 6, 7, 8 e 9. Verificou-se que a *Filler* possuía um melhor serviço em 5 variáveis apenas na comparação direta com a *Nestlé*. A *Isabela* possuía um melhor serviço em 6 variáveis, na comparação com a *Nestlé*, e em 3 variáveis na comparação com a *Filler*. Neste fator, também se pode ressaltar que a *Nestlé*, em todos os fatores em que se encontraram diferenças significativas, apresentou um pior serviço, revelando 5 na comparação com a *Filler* e 6 na comparação com a *Isabela*.

Pode-se concluir que, em nenhum dos fatores acima, nas variáveis analisadas, a Nestlé possui um serviço superior a seus competidores.

TABELA 12
ANÁLISE COMPARATIVA DA VARIÂNCIA DOS SERVIÇOS AO CLIENTE

% de Variância	Fabricantes		
	Fatores	Filler	Isabela
Atendimento de Pedidos	14,387	15,282	16,848
Promoção de Vendas	13,918	16,100	17,371
<i>Merchandising</i>	11,898	8,083	10,195
Produto	10,591	7,417	9,893
Serviços	10,092	11,372	11,691
Relacionamento	6,241	8,045	
Total	67,127	66,300	65,999

TABELA 13
ANÁLISE COMPARATIVA DA INTERPRETAÇÃO DOS FATORES DOS SERVIÇOS AO CLIENTE POR FABRICANTE

Variável	Fator: Atendimento de pedidos	Filler	Isabela	Nestlé
2	Atendimento a pedidos extras ou de urgência;	X	X	X
3	Entrega de pedidos entre 24 e 48 horas;	X	X	X
6	Manutenção de estoques, por parte do fornecedor, capaz de atender aos pedidos por completo;	X	X	X
7	Prazo de entrega do pedido;	X	X	X
8	Manutenção da uniformidade dos prazos de entrega;	X	X	X
9	Precisão do fornecedor no atendimento do pedido;	X	X	X
10	Agilidade na tomada de providências pelo fornecedor em casos de reclamações do cliente e do consumidor;		X	
21	Capacidade do fornecedor para cumprir prazos prometidos;			X
22	Freqüência de contatos do vendedor, do fornecedor;			X

TABELA 13
(Cont.)

Variável	Fator: Promoção de Vendas	Filler	Isabela	Nestlé
1	Treinamento e orientação do cliente na melhor exposição do produto;			X
4	Promoção, por parte do fornecedor, de visita técnica à fábrica;			X
12	Verbas para promover os produtos em jornais do supermercado, rebaixar preços;	X	X	X
13	Comprar espaços em gôndolas do supermercado;	X	X	X
14	Garantir a margem do supermercado no caso de concorrência do supermercado rebaixar os preços;	X	X	X
15	Manter contratos de fornecimento;			X
16	Condições do fornecedor para oferecer ao cliente boas e oportunas informações;			X
24	Serviço de demonstração e degustação dos produtos do fornecedor para o consumidor;	X	X	X
25	Agilidade do fornecedor em resolver problemas de rotação de produtos que param de girar;	X	X	
26	Consignação de produto, bonificação, promoções especiais com mídia, propaganda, folder e outras ações de promoção;	X	X	X
29	Substituição dos produtos que estragam na loja, ou estão prazo de validade vencido, ou possuem defeito de fabricação;		X	
30	Ações em datas comemorativas durante o ano, como páscoa, dia dos namorados, natal e outros;	X	X	X

Variável	Fator: Serviços	Filler	Isabela	Nestlé
1	Treinamento e orientação do cliente na melhor exposição do produto;	X		
5	Orientação ao cliente sobre os lançamentos;	X	X	X
10	Agilidade na tomada de providências pelo fornecedor em casos de reclamações do cliente e do consumidor;	X		X
11	Alternativas de descontos de preço por quantidade ou por pagamento antecipado;	X	X	X
16	Condições do fornecedor para oferecer ao cliente boas e oportunas informações;	X		
22	Frequência de contatos do vendedor, do fornecedor;	X	X	
25	Agilidade do fornecedor em resolver problemas de rotação de produtos que param de girar;			

TABELA 13
(Cont.)

Variável	Fator: <i>Merchandising</i> de Loja	Filler	Isabela	Nestlé
23	Visita do promotor ou repositor de vendas para repor, precificar, promover e fazer o <i>merchandising</i> dos produtos;	X	X	X
27	Fornecimento de material de apoio como régua de prateleiras, cartazes de preços de produtos e expositores;	X	X	X
28	Frequência de visitas do promotor ou repositor do fornecedor ao supermercado;	X	X	X
29	Substituição dos produtos que estragam na loja, ou estão prazo de validade vencido, ou possuem defeito de fabricação;	X		X

Variável	Fator: Produto	Filler	Isabela	Nestlé
17	Volume e natureza das informações veiculadas pelo fornecedor nos meios de comunicação;	X	X	X
18	Opções de <i>design</i> do produto, embalagem e tamanho (peso) oferecido;	X	X	X
19	Amplitude da linha de produto oferecido;	X	X	X
20	Uniformidade e manutenção dos padrões de qualidade do produto oferecido;	X	X	X
21	Capacidade do fornecedor para cumprir prazos prometidos;	X	X	

Variável	Fator: Relacionamento	Filler	Isabela	Nestlé
1	Treinamento e orientação do cliente na melhor exposição do produto;		X	
4	Promoção, por parte do fornecedor, de visita técnica à fábrica;	X	X	
15	Manter contratos de fornecimento;	X	X	
16	Condições do fornecedor para oferecer ao cliente boas e oportunas informações.		X	

5.4 Avaliação da Conseqüência dos Serviços

Examinando a Tabela 13 abaixo, pode-se chegar à conclusão de que a média das questões fica acima de 2,188 e abaixo de 4,3134. Ao se olhar a mediana, ela estará sempre próxima à média, confirmando-a. Para a dispersão, calculada pelo desvio padrão, verificou-se que está próxima à média, ficando por volta de um ponto.

As Variáveis da Conseqüência dos Serviços foram bem avaliadas pelos pesquisados, devendo-se ressaltar alguns pontos, como: a V34, Tenho Disposição para Pagar até um Preço Mais Alto pelo Produto, que teve a sua avaliação baixa para todos os fabricantes, ficando a *Filler* com 2,188, a *Isabela* 2,3214, e a *Nestlé* com 2,4177. As duas variáveis que se destacaram com avaliações mais altas, nas conseqüências dos serviços, foram V37, Faz Muito Tempo que Compro Desta Empresa, e V42, As Informações e Visitas Aumentam meu Grau de Confiabilidade no Fornecedor, para todos os fabricantes.

TABELA 14
MÉDIA E TESTE T
SIGNIFICÂNCIA DA CONSEQÜÊNCIA DOS SERVIÇOS

DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS	Média			A – B	A – C	B – C
	<i>Filler</i>	<i>Isabela</i>	<i>Nestlé</i>	<i>Filler / Isabela</i>	<i>Filler / Nestlé</i>	<i>Isabela / Nestlé</i>
31. Os serviços prestados auxiliam na repetição de compras;	3,4436	3,6171	3,2500	0,011	0,022	0,000
32. Os serviços prestados incentivam minha repetição das compras;	3,4361	3,6330	3,2510	0,015	0,021	0,000
33. Eu percebo um valor maior na oferta de serviços do fornecedor;	3,2879	3,3307	3,0040	0,360	0,006	0,000
34. Tenho disposição para pagar até um preço mais alto pelo produto;	2,1880	2,3214	2,4177	0,001	0,000	0,325
35. Tenho incentivo para aumentar meu esforço de venda na loja;	3,0231	3,1553	2,9115	0,174	0,100	0,002
36. Eu apresento exigências menores para comprar;	2,9643	3,0431	2,9120	0,281	0,630	0,080
37. Faz muito tempo que compro da empresa;	4,0646	4,3134	4,2023	0,002	0,157	0,020
38. Os serviços auxiliam na preferência do consumidor;	3,6641	3,7977	3,6523	0,049	0,955	0,029
39. Tenho a perspectiva de trocar este fornecedor por outro que ofereça melhores serviços;	2,9727	2,8423	2,8300	0,137	0,115	0,683
40. Os serviços proporcionam maior conhecimento sobre os produtos;	3,5399	3,6429	3,5458	0,119	0,846	0,114
41. Tenho conhecimento do processo de venda e entrega do fornecedor;	3,6312	3,7218	3,5211	0,165	0,023	0,000
42. As informações e visitas aumentam meu grau de confiabilidade no fornecedor;	4,0380	4,2000	3,9084	0,043	0,017	0,000
43. O fornecedor tem ajudado a aumentar as vendas e a rentabilidade da minha loja.	3,2273	3,3134	3,0649	0,491	0,015	0,000

Para realizar o comparativo de médias dos fabricantes da consequência dos serviços, realizou-se o teste de comparação de médias (teste T), que permite encontrar a significância estatística da diferença verificada entre as médias. Consideraram-se significativos os valores inferiores a 0,050.

Fazendo uma análise da comparação de médias dos competidores, pode-se verificar que a significância estatística é encontrada em todas as relações. Na comparação da Consequência dos Serviços, para *Filler* e a *Isabela*, comprova-se que, em 6 delas, existem diferenças significativas, ficando a *Isabela* com o melhor desempenho em todas. As outras 7 consequências dos serviços não apresentaram diferenças significativas entre estes dois competidores.

Na comparação da *Filler* com a *Nestlé*, verifica-se existirem 7 consequências dos serviços com diferenças significativas, apresentando, a *Filler*, um desempenho melhor em 6 delas e a *Nestlé*, somente em 1. Em 6 consequências dos serviços, os dois concorrentes obtiveram os mesmos resultados.

As diferenças significativas da consequência dos serviços aparecem entre os competidores *Isabela* e *Nestlé*. A *Isabela* possui a melhor consequência dos serviços, aparecendo em 9 variáveis. Apenas em 4 variáveis, as consequências dos serviços são iguais.

5.4.1 Avaliação da consequência dos serviços da *Filler*

A análise de componentes principais de Conseqüência dos Serviços da *Filler* resultou na extração das variáveis que estivessem em duplicidade nos vários grupos criados e que possuísem o menor índice.

TABELA 15
ANÁLISE FATORIAL DA *FILLER*
ROTAÇÃO DA MATRIZ E COMUNALIDADE

Variável	Fator			Comunalidade
	1	2	3	
31	0,798			0,671
32	0,830			0,746
33	0,729			0,623
35	0,620			0,594
38	0,776			0,620
40	0,784			0,716
41	0,510			0,479
42	0,752			0,570
43	0,591			0,636
34		0,685		0,508
36		0,784		0,635
37			0,434	0,367
39			0,868	0,759

O resultado da análise fatorial, após a técnica de rotação da matriz, demonstra a significativa correlação entre as variáveis da matriz e da medida de adequação da amostra com (KMO) de 0,888, indicando que a análise fatorial é apropriada.

O teste de esfericidade de *Bartlett*, nesta análise, rejeita a hipótese de que a matriz de correlação seja uma matriz idêntica sendo, portanto, nula. A estatística qui-

quadrado aproximada é de 1.323,033 com significativa de 0,000. Com isso, segundo MALHOTRA (2001), a análise fatorial pode ser considerada apropriada para analisar a matriz de correlação.

5.4.1.1 Determinação do número de fatores

Extraindo-se os fatores da variância total da dimensão Conseqüência dos Serviços prestados pela *Filler*, vê-se que os 3 primeiros fatores respondem por 61,147% da variância apurada e que o ganho a ser obtido, do ponto de vista de MALHOTRA (2001), ao se passar para mais de 3 fatores, é marginal.

TABELA 16
ANÁLISE DA VARIÂNCIA EXPLICADA DA *FILLER*

Fator	Situação após a Rotação dos Fatores		
	Autovalor	% de variância	% cumulativa
1	4,845	37,266	37,266
2	1,699	13,073	50,339
3	1,380	10,615	60,955

5.4.1.2 Interpretação dos fatores

Na análise realizada para a *Filler*, encontraram-se três fatores com associação. O primeiro, Incentivo a Compras e Confiabilidade, apresenta 09 variáveis associadas. O segundo, Disposição a Comprar, 02 variáveis associadas. O terceiro, Fidelidade ao Fabricante, 02 variáveis associadas.

TABELA 17
INTERPRETAÇÃO DOS FATORES – FILLER

Variável	Fator: Incentivo a Compras e Confiabilidade
31	Os serviços prestados auxiliam na repetição de compras;
32	Os serviços prestados incentivam minha repetição das compras;
33	Eu percebo um valor maior na oferta de serviços do fornecedor;
35	Tenho incentivo para aumentar meu esforço de venda na loja;
38	Os serviços auxiliam na preferência do consumidor;
40	Os serviços proporcionam maior conhecimento sobre os produtos;
41	Tenho conhecimento do processo de venda e entrega do fornecedor;
42	As informações e visitas aumentam meu grau de confiabilidade no fornecedor;
43	O fornecedor tem ajudado a aumentar as vendas e a rentabilidade da minha loja;
Variável	Fator: Disposição a Comprar
34	Tenho disposição para pagar até um preço mais alto pelo produto;
36	Eu apresento exigências menores para comprar;
Variável	Fator: Fidelidade ao Fabricante
37	Faz muito tempo que compro da empresa;
39	Tenho a perspectiva de trocar este fornecedor por outro que ofereça melhores serviços.

5.4.2 Avaliação da consequência dos serviços da *Isabela*

A análise de componentes principais de Conseqüências dos Serviços prestados pela *Isabela* resultou na extração das variáveis que estivessem em duplicidade nos vários grupos criados e que possuíssem o menor índice.

TABELA 18
ANÁLISE FATORIAL DA ISABELA
ROTAÇÃO DA MATRIZ E COMUNALIDADE

Variáveis	Fator			Comunalidade
	1	2	3	
31	0,773			0,65
32	0,803			0,715
33	0,622			0,594
37	0,567			0,487
38	0,742			0,563
40	0,698			0,646
41	0,506			0,502
42	0,712			0,534
43	0,527			0,611
34		0,750		0,574
35		0,592		0,632
36		0,652		0,439
39			0,857	0,742

O resultado da análise fatorial, após a técnica de rotação da matriz, demonstra a significativa correlação entre as variáveis da matriz e da medida de adequação da amostra com (KMO) de 0,882, indicando que a análise fatorial é apropriada.

O teste de esfericidade de *Bartlett*, nesta análise, rejeita a hipótese de que a matriz de correlação seja uma matriz idêntica sendo, portanto, nula. A estatística qui-quadrado aproximada é de 1.202,771 com significativa de 0,000. Com isso, segundo MALHOTRA (2001), a análise fatorial pode ser considerada apropriada para analisar a matriz de correlação.

5.4.2.1 Determinação do número de fatores

Extraindo-se os fatores da variância total da dimensão consequência dos serviços prestados pela *Isabela*, vê-se que os 3 primeiros fatores respondem por 59,150% da variância apurada e que o ganho a ser obtido, segundo MALHOTRA (2001), ao se passar para mais de 3 fatores, é marginal.

TABELA 19
ANÁLISE DA VARIÂNCIA EXPLICADA DA ISABELA

Fator	Situação após a Rotação dos Fatores		
	Autovalor	% de variância	% cumulativa
1	4,337	33,359	33,359
2	2,145	16,497	49,855
3	1,208	9,295	59,150

5.4.2.2 Interpretação dos fatores

Na análise realizada para a *Isabela*, encontraram-se três fatores com associação. O primeiro, Incentivo a Compras e Confiabilidade, apresenta 09 variáveis associadas. O segundo, Disposição a Comprar, 03 variáveis associadas. O terceiro, Fidelidade ao Fabricante, 01 variável associada.

TABELA 20
INTERPRETAÇÃO DOS FATORES – ISABELA

Variável	Fator: Incentivo a Compras e Confiabilidade
31	Os serviços prestados auxiliam na repetição de compras;
32	Os serviços prestados incentivam minha repetição das compras;
33	Eu percebo um valor maior na oferta de serviços do fornecedor;
37	Faz muito tempo que compro da empresa;
38	Os serviços auxiliam na preferência do consumidor;
40	Os serviços proporcionam maior conhecimento sobre os produtos;
41	Tenho conhecimento do processo de venda e entrega do fornecedor;
42	As informações e visitas aumentam meu grau de confiabilidade no fornecedor;
43	O fornecedor tem ajudado a aumentar as vendas e a rentabilidade da minha loja;
Variável	Fator: Disposição a Comprar
34	Tenho disposição para pagar até um preço mais alto pelo produto;
35	Tenho incentivo para aumentar meu esforço de venda na loja;
36	Eu apresento exigências menores para comprar;
Variável	Fator: Fidelidade ao Fabricante
39	Tenho a perspectiva de trocar este fornecedor por outro que ofereça melhores serviços.

5.4.3 Avaliação da consequência dos serviços da *Nestlé*

A análise de componentes principais dos serviços prestados pela *Nestlé* resultou na extração das variáveis que estivessem em duplicidade nos vários grupos criados e que possuíssem o menor índice.

TABELA 21
ANÁLISE FATORIAL DA NESTLÉ
ROTAÇÃO DA MATRIZ E COMUNALIDADE

Variáveis	Fator			Comunalidade
	1	2	3	
31	0,747			0,646
32	0,747			0,708
33	0,809			0,706
34	0,669			0,452
35	0,648			0,567
38	0,620			0,608
40	0,672			0,636
37		0,742		0,573
41		0,805		0,696
42		0,672		0,590
43		0,581		0,581
36			0,508	0,377
39			0,885	0,810

O resultado da análise fatorial, após a técnica de rotação da matriz, demonstra a significativa correlação entre as variáveis da matriz e da medida de adequação da amostra com (KMO) de 0,894, indicando que a análise fatorial é apropriada.

O teste de esfericidade de *Bartlett*, nesta análise, rejeita a hipótese de que a matriz de correlação seja uma matriz idêntica sendo, portanto, nula. A estatística qui-

quadrado aproximada é de 1.283,836 com significativa de 0,000. Com isso, segundo MALHOTRA (2001), a análise fatorial pode ser considerada apropriada para analisar a matriz de correlação.

5.4.3.1 Determinação do número de fatores

Extraindo-se os fatores da variância total da dimensão consequência dos serviços prestados pela *Nestlé*, vê-se que os 3 primeiros fatores respondem por 61,147% da variância apurada e que o ganho a ser obtido, segundo MALHOTRA (2001), ao se passar para mais de 3 fatores, é marginal.

TABELA 22
ANÁLISE DA VARIÂNCIA EXPLICADA DA NESTLÉ

Fator	Situação após a Rotação dos Fatores		
	Autovalor	% de variância	% cumulativa
1	3,945	30,347	30,347
2	2,753	21,177	51,524
3	1,251	9,622	61,147

5.4.3.2 Interpretação dos fatores

Na análise realizada para a *Nestlé*, encontraram-se três fatores com associação. O primeiro, Incentivo a Compras, apresenta 07 variáveis associadas. O segundo, Confiabilidade, 04 variáveis associadas. O terceiro, Fidelidade ao Fabricante, 02 variáveis associadas.

TABELA 23
INTERPRETAÇÃO DOS FATORES – NESTLÉ

Variável	Fator 1: Incentivo a Compras
31	Os serviços prestados auxiliam na repetição de compras;
32	Os serviços prestados incentivam minha repetição das compras;
33	Eu percebo um valor maior na oferta de serviços do fornecedor;
34	Tenho disposição para pagar até um preço mais alto pelo produto;
35	Tenho incentivo para aumentar meu esforço de venda na loja;
38	Os serviços auxiliam na preferência do consumidor;
40	Os serviços proporcionam maior conhecimento sobre os produtos;
Variável	Fator 2: Confiabilidade
37	Faz muito tempo que compro da empresa;
41	Tenho conhecimento do processo de venda e entrega do fornecedor;
42	As informações e visitas aumentam meu grau de confiabilidade no fornecedor;
43	O fornecedor tem ajudado a aumentar as vendas e a rentabilidade da minha loja;
Variável	Fator 3: Fidelidade ao Fabricante
36	Eu apresento exigências menores para comprar;
39	Tenho a perspectiva de trocar este fornecedor por outro que ofereça melhores serviços.

5.5 Comparação dos Fatores na Conseqüência dos Serviços

Nas comparações exploradas, verificou-se que as variáveis que compõem as conseqüências dos serviços formaram três fatores para cada fabricante. As variâncias acumuladas dos três fabricantes ficaram ligeiramente próximas, entre 59,15% e 61,147%. O primeiro fator, em todos os fabricantes, é aquele que mais percentuais de variância apresentou, ficando entre 30,347% a 37,266 %, um índice bastante alto se comparado com o segundo fator.

TABELA 24
ANÁLISE COMPARATIVA DA VARIÂNCIA DOS FATORES DA CONSEQÜÊNCIA DOS SERVIÇOS

Fatores	Fabricantes		
	<i>Filler</i>	<i>Isabela</i>	<i>Nestlé</i>
1	37,266	33,359	30,347
2	13,073	16,497	21,177
3	10,615	9,295	9,622
Total	60,955	59,150	61,147

Comparando o primeiro fator – Fator 1: Incentivo a compras e confiabilidade – *Filler* e *Isabela*, Fator 1: Incentivo a Compras – *Nestlé* – dos três fabricantes com suas variáveis, pode-se verificar uma grande similaridade nas variáveis encontradas. A *Filler* não apresentou, neste fator, as variáveis 34 e 37, enquanto que a *Isabela* não apresentou as variáveis 34 e 35. A maior diferença foi apresentada pela *Nestlé*, na qual as variáveis ausentes do primeiro fator, variáveis 37, 41, 42 e 43, formaram

o segundo fator – Fator 2: Confiabilidade – *Nestlé*. Isso demonstra que a ênfase dada aos serviços, pela *Nestlé*, resulta em um percentual de variância mais elevado para estas variáveis, criando dois fatores.

O segundo fator – Disposição a Comprar – da *Filler* e da *Isabela*, apresenta similaridade em suas variáveis, não possuindo, a *Filler*, neste fator, a variável 35, em virtude de a mesma se encontrar no primeiro fator.

O terceiro fator – Fidelidade ao Fabricante – de todos os fabricantes, apresenta a variável 39 comum a todos, tendo a *Filler* a variável 37 e a *Nestlé* a variável 36. A *Isabela* teve a variável 37 excluída deste fator por possuir uma carga muito baixa e estar em duplicidade com o fator primeiro.

Fazendo a comparação das médias (Teste T), que permite ver as significâncias estatísticas das diferenças das conseqüências dos serviços, conforme é apresentado na Tabela 13, foi realizada uma avaliação das conseqüências dos serviços que os três competidores tinham em comum para o fator mais importante e que possui, aproximadamente, 50% da variância dos 3 fatores.

Neste fator, denominado Incentivo para as compras e confiabilidade, para *Filler* e para a *Isabela*, e Incentivo a Compras, para a *Nestlé*, cinco conseqüências dos serviços são comum para os três competidores, a saber, as variáveis 31, 32, 33, 38 e 40. Verificou-se que a *Filler* possuía uma melhor conseqüência de seus serviços em 3 variáveis, em comparação direta com a *Nestlé*. As conseqüências dos serviços da *Isabela*, na comparação direta com a *Filler*, são melhores em 3 variáveis; na comparação com a *Nestlé*, são melhores em 4 variáveis.

Neste fator pode-se ressaltar que a consequência dos serviços da *Nestlé* não obteve desempenho superior a de seus competidores, ficando inferior ou igual.

TABELA 25
ANÁLISE COMPARATIVA DA INTERPRETAÇÃO DOS FATORES NA
CONSEQÜÊNCIA DOS SERVIÇOS

Variável	Fator 1: Incentivo a Compras/Confiabilidade – <i>Filler e Isabela</i>			
	Fator 1: Incentivo a Compras – <i>Nestlé</i>	<i>Filler</i>	<i>Isabela</i>	<i>Nestlé</i>
31	Os serviços prestados auxiliam na repetição de compras;	X	X	X
32	Os serviços prestados incentivam minha repetição das compras;	X	X	X
33	Eu percebo um valor maior na oferta de serviços do fornecedor;	X	X	X
34	Tenho disposição para pagar até um preço mais alto pelo produto;			X
35	Tenho incentivo para aumentar meu esforço de venda na loja;	X		X
37	Faz muito tempo que compro da empresa;		X	
38	Os serviços auxiliam na preferência do consumidor;	X	X	X
40	Os serviços proporcionam maior conhecimento sobre os produtos;	X	X	X
41	Tenho conhecimento do processo de venda e entrega do fornecedor;	X	X	
42	As informações e visitas aumentam meu grau de confiabilidade no fornecedor;	X	X	
43	O fornecedor tem ajudado a aumentar as vendas e a rentabilidade da minha loja;	X	X	

Variável	Fator 2: Confiabilidade – <i>Nestlé</i>	<i>Filler</i>	<i>Isabela</i>	<i>Nestlé</i>
37	Faz muito tempo que compro da empresa;			X
41	Tenho conhecimento do processo de venda e entrega do fornecedor;			X
42	As informações e visitas aumentam meu grau de confiabilidade no fornecedor;			X
43	O fornecedor tem ajudado a aumentar as vendas e a rentabilidade da minha loja;			X

Variável	Fator 2: Disposição a Comprar - <i>Filler</i> e <i>B</i>	<i>Filler</i>	<i>Isabela</i>	<i>Nestlé</i>
34	Tenho disposição para pagar até um preço mais alto pelo produto	X	X	
35	Tenho incentivo para aumentar meu esforço de venda na loja;		X	
36	Eu apresento exigências menores para comprar;	X	X	

Variável	Fator 3: Fidelidade ao Fabricante	<i>Filler</i>	<i>Isabela</i>	<i>Nestlé</i>
36	Eu apresento exigências menores para comprar;			X
37	Faz muito tempo que compro da empresa;	X		
39	Tenho a perspectiva de trocar este fornecedor por outro que ofereça melhores serviços;	X	X	X

5.6 Avaliação da Satisfação Geral dos Serviços

Na Tabela 25 abaixo, podemos verificar a satisfação geral com os serviços prestados pelas três empresas do setor de biscoitos. Constata-se que a média ficou entre 5 e 6 para as três empresas da pesquisa. A mediana ficou ligeiramente próxima à média em todas as empresas. A dispersão, calculada pelo desvio padrão, apresenta uma variação em torno de 2,4 e 2,5.

TABELA 26
VARIAÇÃO DA MÉDIA, MEDIANA E DESVIO PADRÃO
DA SATISFAÇÃO GERAL DOS SERVIÇOS AO CLIENTE

	<i>Filler</i>	<i>Isabela</i>	<i>Nestlé</i>
Média	5,6680	6,0395	5,2172
Mediana	6,0000	6,0000	5,0000
Desvio Padrão	2,4285	2,4573	2,4758
Mínimo	1	1	1
Máximo	10	10	10

Analisando a Tabela 26 abaixo, comprova-se que os pesquisados colocam mais de 50% de suas avaliação até a nota 6.

TABELA 27
FREQÜÊNCIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Avaliação	Filler		Isabela		Nestlé	
	Percentual	Percentual acumulado	Percentual	Percentual acumulado	Percentual	Percentual acumulado
1,00	5,2	6,1	5,2	5,9	7,9	9,4
2,00	4,1	10,9	3,8	10,3	6,6	17,2
3,00	8,6	21,1	6,2	17,4	7,9	26,6
4,00	9,7	32,4	7,9	26,5	9,7	38,1
5,00	14,1	49,0	11,4	39,5	14,1	54,9
6,00	6,9	57,1	10,0	51,0	9,7	66,4
7,00	12,8	72,1	14,1	67,2	8,6	76,6
8,00	15,9	90,7	15,9	85,4	12,4	91,4
9,00	2,8	93,9	6,6	92,9	5,2	97,5
10,00	5,2	100,0	6,2	100,0	2,1	100,0

CONCLUSÕES

A seguir, apresentamos as conclusões a que se chegou e as implicações desta pesquisa para futuros trabalhos nesta área.

Os resultados alcançados com este estudo, até o momento originais no Brasil, podem contribuir para a melhoria e o crescimento da oferta de serviços por parte da indústria ao varejo, o maior beneficiário do serviço ofertado.

O objetivo foi verificar a oferta de serviços ao varejo, identificando quais os conjuntos de variáveis que compõem os serviços no setor de biscoitos, avaliando os serviços oferecidos pelos fabricantes e comparando seu desempenho nestes serviços.

A fim de identificar o conjunto de variáveis que compõem os serviços no setor de biscoitos, pesquisou-se em 10 empresas de diferentes tamanhos e comércio varejista, que compravam e vendiam biscoitos na região Sul do Brasil, entrevistando executivos da alta administração, responsáveis pelas compras das empresas selecionadas.

Com um método de trabalho de natureza exploratória, realizou-se uma pesquisa qualitativa que trouxe uma compreensão clara dos serviços prestados ao cliente pelas empresas do setor de biscoitos. Como conjunto de variáveis, foram levantadas

30 variáveis de serviços ao cliente e 13 variáveis de conseqüências do serviço ao cliente.

Para avaliação dos serviços ao cliente e conseqüências do serviço, realizou-se uma pesquisa exploratória quantitativa junto a 2.172 comércios varejistas de biscoitos, obtendo um retorno de 290 questionários preenchidos.

Inicialmente, constatou-se que todas as três empresas pesquisadas prestam os serviços identificados na pesquisa (Quadro I). As avaliações individuais dos serviços ao cliente situaram-se em níveis médios, variando de 2,500 a 3,500.

A *Filler* e a *Isabela* ficaram com 3 variáveis com médias menores que 2,500, a *Nestlé*, com 7 variáveis. Com médias acima de 3,500, a *Filler* ficou com 9 variáveis, a *Isabela*, com 10, e a *Nestlé*, com 8 variáveis.

Com os dados levantados também realizamos um teste de comparação das médias (Teste T) para verificar a significância estatística da diferença encontrada entre as médias dos serviços prestados e as conseqüências dos serviços. Neste levantamento, foram encontradas diferenças significativas entres os serviços prestados pelos fabricantes, o que demonstra o trabalho diferenciado, realizado pelos mesmos, na oferta dos serviços.

Buscando reunir o grupo de variáveis de serviços ao cliente e conseqüências dos serviços, que apresentava relação entre si, utilizou-se a Análise Fatorial. Foram encontrados 6 conjuntos de variáveis para os fabricantes *Filler* e *Isabela* e, cinco, para a *Nestlé*, no que diz respeito aos serviços oferecidos ao cliente.

Os Conjuntos de variáveis identificados foram assim denominados: Atendimento de Pedidos, Promoção de Vendas, Serviços, Merchandising, Produto e Relacionamento.

Na análise comparativa dos fatores (grupos de serviços) verificou-se que a *Nestlé* apresenta um conjunto de serviços a menos que os demais, identificado por Relacionamento, o que leva a interpretar que este fabricante não possui uma estratégia de relacionamento com os clientes. Na comparação dos fatores que compõem os serviços ao cliente, os dois principais fatores, para os três fabricantes, foram Atendimento de Pedidos e Promoção de Vendas. A percentagem de variância acumulada apurada dos seis fatores, para *Filler*, atingiu 67,127%, para a *Isabela*, 66,300%; nos cinco fatores, para a *Nestlé*, 65,999%, mostrando uma variância explicada pelo conjunto de fatores para todos os fabricantes acima de 65%.

Do mesmo modo que a análise realizada para os serviços, procedeu-se para a análise das conseqüências do serviço. Nesta análise, foram obtidos bons resultados para a média dos fabricantes, ficando acima de 3,000, ocorrendo somente 3 resultados abaixo da média para a *Filler*, 2, para *Isabela*, e para a *Nestlé*, 4 resultados abaixo da média. A *Nestlé* mostrou, novamente, mais índices abaixo que as outras duas concorrentes.

Na análise para determinação do número de fatores, foram encontrados 3 fatores por fabricante que apresentaram um elevado grau de variância acumulada dos três fatores por fabricante. A variância acumulada atingiu 60,955%, para a *Filler*, 59,15%, para a *Isabela*, e 61,147% para a *Nestlé*. O que surpreendeu, nesta avaliação, foi o grande índice de variância ocupada pelo primeiro fator (Incentivo a Compras e Confiabilidade, para *Filler* e *Isabela*, e somente Incentivo a Compras para

Nestlé) das três empresas, ficando entre 37,266% e 30,347%. Tal índice vem a mostrar, conforme HESKETT *et al.* (1997), que os serviços fornecidos ao cliente levam à satisfação e à lealdade, interferindo na cadeia de serviços ao cliente, aumentando a rentabilidade e expandindo os lucros.

Para poder fechar a avaliação geral dos serviços, perguntou-se aos pesquisados a Satisfação Geral dos Serviços ao Cliente e, como resultado, obteve-se uma média que ficou entre 6,0395, para a *Isabela*, 5,668, para a *Filler*, e 5,2172, para a *Nestlé*. A escala utilizada variava de 1 a 10, mostrando quanto os fabricantes podem evoluir nos serviços junto aos clientes buscando focar suas estratégias nos grupos de serviços aqui identificados e, assim, aumentar sua rentabilidade e sua margem potencial.

Quanto às implicações da pesquisa, verifica-se a necessidade da continuidade de estudos nesta área, ainda pouco explorada no País.

Com relação a este trabalho, cabe a repetição periódica do mesmo, em períodos eqüidistantes, para acompanhar a evolução e o nível de serviços prestados pelos Fabricantes de Biscoitos.

A mesma pesquisa pode ser realizada em diferentes setores da economia, a fim de verificar os serviços oferecidos ao cliente, comparando concorrentes no mercado.

Seria também interessante estudar como está configurada a performance das empresas com relação aos serviços prestados ao cliente, para poder verificar se as empresas alcançam melhores resultados com a prestação desses serviços.

BIBLIOGRAFIA

ACNIELSEN, Brasil Ltda. Censo ACNielsen 2000, *Estrutura do Varejo Brasileiro*. São Paulo, p.58, 2000.

ANDERSON, James C.; NARUS, James A. Business Marketing: Understand What Customers Value, *Harvard Business Review*, Boston, p. 53-65, nov-dec 1998.

BOWEN, David E., SIEHL, Caren; SCHNEIDER, Benjamin. A Framework for Analyzing Customer Service Orientations in Manufacturing. *Academy of Management Review*, Mississippi State, v. 14, n. 1, p. 75-95, Jan 1989.

CRAVENS, David W.; INGRAM, Thomas N.; LAFORGE, Raymond W.; YOUNG, Clifford. Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, Boston, v. 54, p. 47-59, October 1993.

DAY, George S.; WENSLEY, Robin. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 52, p. 1-20, April 1988.

DAY, George S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, New York, v. 58, p. 37-52, October 1994.

GALE, Bradley T. *Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes querem ver*. São Paulo: Pioneira, 1996.

GRÖNROOS, Cristian. A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, Bradford, 18, n. 4, p. 36-44, 1984.

_____. *Marketing: Gerenciamento e Serviços: A competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

- HAUGE, P., JACKSON, P. *Faça sua própria pesquisa de mercado*. São Paulo: Nobel, 1997.
- HARTLINE, Michael D., MAXHAM III, James G.; MCKEE, Daryl O. Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees. *Journal of Marketing*, New York, v. 64, p. 35-50, April 2000.
- HESKETT, James L., SASSER Jr., Earl; SHLESINGER, Leonard A. *The Service Profit Chain: How to Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*. New York: The Free Press, 1997.
- HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 59, p. 1-15, April 1995.
- JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market Orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, New York, v. 57, n. 3, p. 53, 1993.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 54, p. 1-18, April 1990.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- KUMAR, Kamallesh., RAM, Subramanian. Navigating the Environment Through a Market Orientation. *Advanced Management Journal*, Cincinnati, v. 65, issue 1, winter 2000.
- LOVELOCK, Christopher H. Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 47, p. 9-20, summer 1993.
- MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATSUMO, Ken; MENTZER, John T. The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship. *Journal of Marketing*, New York, v. 64, p. 1-16, October 2000.

MITTAL, Vikas *et al.* Attribute-level Performance Satisfaction, and Behavioral Intentions over Time: A Consumption-System Approach. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 63, p. 88-101, April 1999.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 54, n. 4, p. 20-35, October 1990.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F.; TIETJE, Brian. Creating a Market Orientation. *Journal of Market Focused Management*, v. 2, n. 3, p. 241-256, 1998.

PELHAM, Alfred M. Mediating Influences on the Relationship between Market Orientation and Profitability in Small Industrial Firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Statesboro, v. 5, p. 55-76, summer 1997.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. *Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

SIGUAW, Judy A.; BROWN, Gene; WIDING II, Robert E. The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. XXXI, p. 106-116, February 1994.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 59, p. 63-74, July 1995.

SLYWOTZKY, Adrian J. *Migração de valor: como se antecipar ao futuro e vencer a Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SLONGO, Luiz A. *Serviços ao cliente na indústria eletroeletrônica no Rio Grande do Sul*. Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, julho 1994.

SRIVASTAVA, Rajendra K.; SHERVANI, Tasadduq A., FAHEY, Liam. Market-based Assets and Shareholder Value: a Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 62, n.1, p. 2-18, January 1998.

SVIOCLA, John J., SHAPIRO, Benson P. *Mantendo Clientes*. São Paulo: Makron Books, 1994.

TREZ, Guilherme. *Relação entre orientação para serviços ao cliente e performance das organizações*. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, janeiro 2000.

VARADARAJAN, P. Rajan; JAYACHANDRAN, Satish. An Assessment of the State of the Field and Outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 2, p. 120-143, 2000.

VAVRA, Terry G. *Marketing de relacionamento: after marketing*. São Paulo: Atlas, 1993.

WRENN, Bruce. The market Orientation Construct: Measurement and Scaling Issues. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Statesboro, v. 5, p. 31-54, summer 1997.

WRIGHT, Newell D.; PEARCE, James W.; BOSBIN, James W. Linking Customer Service Orientation to Competitive Performance: Does the Marketing Theory and Practice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Statesboro, v 5, p. 23-24, Fall 1997.

ZEITHAML, Valeire A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, Chicago, v. 49, p. 33-46, spring 1985.

ANEXOS

ANEXO A

CARTA DE PRÉ-NOTIFICAÇÃO

CARTA DE PRÉ-NOTIFICAÇÃO

Porto Alegre, 07 de agosto de 2001.

Prezado(a) Senhor(a):

Gerente de compras

O Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), através de seu Mestrando em Administração, está realizando um estudo sobre os serviços ao varejo que agregam valor ao produto das Empresas.

O objetivo principal desse estudo é avaliar e comparar os tipos de serviços prestados ao varejo pelos fabricantes de biscoitos doces, sob a ótica do varejo.

Para atingir esse objetivo, solicitamos que você responda ao questionário que será enviado na próxima semana. Caso você não possa, ou não saiba responder às questões formuladas, solicitamos que o questionário seja enviado para outra pessoa que possa fazê-lo.

Salientamos que os dados, no levantamento, **não serão** analisados individualmente, mas sim em conjunto com os demais varejos do Sul do País. Garantimos, portanto, o anonimato e o sigilo de todas as informações repassadas.

Gostaria de enfatizar que a participação de todos neste processo é de grande importância para a qualidade dos resultados a serem obtidos.

Os resultados deste projeto constituirão os subsídios necessários para uma dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UFRGS.

Com a certeza de que o assunto merecerá a sua atenção, antecipamos nossos agradecimentos.

Atenciosamente,

Jaime André Künzel
Mestrando em Administração
Pesquisador Responsável

Prof. Luiz Antonio Slongo
Orientador do Projeto

ANEXO B

CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Porto Alegre, 21 de agosto de 2001.

Prezado(a) Senhor(a):

Conforme já comunicado, em documento enviado dia 07/08/2001, o Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), está realizando um estudo sobre os serviços ao varejo que agregam valor ao produto das Empresas.

O objetivo principal desse estudo é avaliar e comparar os tipos de serviços prestados ao varejo pelos fabricantes de biscoitos doces, sob a ótica do varejo.

Para atingir esse objetivo, solicitamos que você responda de forma criteriosa cada questão do questionário a seguir. É fundamental para o estudo a sua participação, respondendo a todas as perguntas formuladas.

Salientamos que os dados no levantamento **não serão** analisados individualmente, mas sim em conjunto com os demais varejos do Sul do País. Garantimos, portanto, o anonimato e sigilo de todas as informações repassadas.

Os resultados deste projeto constituirão os **subsídios** necessários para uma dissertação de mestrado, do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UFRGS, e **poderão contribuir para a melhoria e o crescimento da oferta de serviços por parte da indústria ao varejo**, o maior beneficiado do serviço ofertado.

Esperamos poder contar com a sua participação respondendo ao questionário, por Correio, até o dia 07/09/2001. Com essa correspondência também enviamos um envelope já selado para remessa do questionário.

Em caso de dúvida ou necessidade de um maior esclarecimento sobre a pesquisa, entre em contato através do telefone (51)99951334 ou e-mail jaimepesquisa@gaz.com.br.

Com a certeza de que o assunto merecerá a sua atenção, antecipadamente nossos agradecimentos.

Atenciosamente,

Jaime André Künzel
Mestrando em Administração
Pesquisador Responsável

Prof. Luiz Antonio Slongo
Orientador do Projeto

ANEXO C

QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

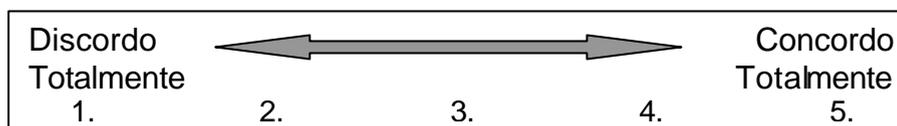
As questões a seguir referem-se aos mais usuais serviços prestados ao cliente pelas empresas do setor de biscoitos. Solicitamos que seja indicada a sua satisfação em relação a esses serviços para as empresas apresentadas a seguir. Por favor, escreva ao lado de cada serviço apresentado na tabela a seguir o seu nível de satisfação com relação ao serviço prestado por cada uma das empresas. Para tanto, escreva um número, entre 1 e 5, sendo 1 o extremo de totalmente insatisfeito, 5 o extremo de totalmente satisfeito e os demais níveis intermediários, caso você não esteja **totalmente** satisfeito ou insatisfeito. Marque um "X", caso o serviço não esteja sendo oferecido.



Serviços Prestados ao Cliente	<i>a. Filler</i>	<i>b. Isabela</i>	<i>c. Nestlé</i>
1. Treinamento e orientação do cliente na melhor exposição do produto;	a.	b.	c.
2. Atendimento a pedidos extras ou de urgência;	a.	b.	c.
3. Entrega de pedidos entre 24 e 48 horas;	a.	b.	c.
4. Promoção, por parte do fornecedor, de visita técnica à fábrica;	a.	b.	c.
5. Orientação ao cliente sobre os lançamentos;	a.	b.	c.
6. Manutenção de estoques, por parte do fornecedor, capaz de atender aos pedidos por completo;	a.	b.	c.
7. Prazo de entrega do pedido;	a.	b.	c.
8. Manutenção da uniformidade dos prazos de entrega;	a.	b.	c.
9. Precisão do fornecedor no atendimento do pedido;	a.	b.	c.
10. Agilidade na tomada de providências pelo fornecedor em casos de reclamações do cliente e do consumidor;	a.	b.	c.
11. Alternativas de descontos de preço por quantidade ou por pagamento antecipado;	a.	b.	c.
12. Verbas para promover os produtos em jornais do supermercado, rebaixar preços;	a.	b.	c.
13. Comprar espaços em gôndolas do supermercado;	a.	b.	c.
14. Garantir a margem do supermercado no caso de a concorrência do supermercado rebaixar os preços;	a.	b.	c.
15. Manter contratos de fornecimento;	a.	b.	c.

Serviço Prestado	<i>a. Filler</i>	<i>b. Isabela</i>	<i>c. Nestlé</i>
16. Condições do fornecedor para oferecer ao cliente boas e oportunas informações;	a.	b.	c.
17. Volume e natureza das informações veiculadas pelo fornecedor nos meios de comunicação;	a.	b.	c.
18. Opções de <i>design</i> do produto, embalagem e tamanho (peso) oferecido;	a.	b.	c.
19. Amplitude da linha de produto oferecido;	a.	b.	c.
20. Uniformidade e manutenção dos padrões de qualidade do produto oferecido;	a.	b.	c.
21. Capacidade do fornecedor para cumprir prazos prometidos;	a.	b.	c.
22. Frequência de contatos do vendedor, do fornecedor;	a.	b.	c.
23. Visita do promotor ou repositor de vendas para repor, precificar, promover e fazer o <i>merchandising</i> dos produtos;	a.	b.	c.
24. Serviço de demonstração e degustação dos produtos do fornecedor para o consumidor;	a.	b.	c.
25. Agilidade do fornecedor em resolver problemas de rotação de produtos que param de girar;	a.	b.	c.
26. Consignação de produto, bonificação, promoções especiais com mídia, propaganda, folder e outras ações de promoção;	a.	b.	c.
27. Fornecimento de material de apoio como régua de prateleiras, cartazes de preços de produtos e expositores;	a.	b.	c.
28. Frequência de visitas do promotor ou repositor do fornecedor ao supermercado;	a.	b.	c.
29. Substituição dos produtos que estragam na loja, ou estão com prazo de validade vencido, ou possuem defeito de fabricação;	a.	b.	c.
30. Ações em datas comemorativas durante o ano, como páscoa, dia dos namorados, natal e outros;	a.	b.	c.

As questões a seguir avaliam a consequência dos serviços ao cliente, prestados pelas empresas do setor de biscoitos. Solicitamos que seja indicada a sua avaliação em relação a esses serviços para as empresas apresentadas a seguir. Por favor, escreva ao lado de cada questão apresentada na tabela a seguir o seu nível de concordância em relação ao serviço prestado por cada uma das empresas. Para tanto, escreva um número, entre 1 e 5, sendo 1 o extremo de total discordância, 5 o extremo de total concordância e os demais níveis intermediários, caso você não concorde ou discorde **totalmente**.



Consequência dos Serviços	<i>a. Filler</i>	<i>b. Isabela</i>	<i>c. Nestlé</i>
31. Os serviços prestados auxiliam na repetição de compras;	a.	b.	c.
32. Os serviços prestados incentivam minha repetição das compras;	a.	b.	c.
33. Eu percebo um valor maior na oferta de serviços do fornecedor;	a.	b.	c.
34. Tenho disposição para pagar até um preço mais alto pelo produto;	a.	b.	c.
35. Tenho incentivo para aumentar meu esforço de venda na loja;	a.	b.	c.
36. Eu apresento exigências menores para comprar;	a.	b.	c.
37. Faz muito tempo que compro da empresa;	a.	b.	c.
38. Os serviços auxiliam na preferência do consumidor;	a.	b.	c.
39. Tenho a perspectiva de trocar este fornecedor por outro que ofereça melhores serviços;	a.	b.	c.
40. Os serviços proporcionam maior conhecimento sobre os produtos;	a.	b.	c.
41. Tenho conhecimento do processo de venda e entrega do fornecedor;	a.	b.	c.
42. As informações e visitas aumentam meu grau de confiabilidade no fornecedor;	a.	b.	c.
43. O fornecedor tem ajudado a aumentar as vendas e a rentabilidade da minha loja.	a.	b.	c.

A questão a seguir avalia a satisfação geral dos serviços prestados pelas empresas do setor de biscoitos. Solicitamos que seja indicada a sua avaliação, para as empresas da pesquisa, a satisfação geral dos serviços prestados. Para tanto, escreva um número de 1 a 10, sendo o nível 1 para baixa satisfação e 10 para alta satisfação e os níveis intermediários, caso você não esteja ou esteja **totalmente** satisfeito.

44. Satisfação Geral dos Serviços Prestados	a.	b.	c.
---	----	----	----

45. Assinale abaixo o número de funcionários de sua loja de supermercado:
- | | |
|---------------|----------------|
| ? Menos de 20 | ? De 110 a 350 |
| ? De 20 a 50 | ? Mais de 350 |
| ? De 50 a 110 | |
46. Marque a faixa de faturamento anual bruto (em R\$) em que se enquadra a sua loja de supermercado:
- | | |
|--------------------|----------------------|
| ? Até milhão | ? De 5 a 10 milhões |
| ? De 1 a 3 milhões | ? De 10 a 30 milhões |
| ? De 3 a 5 milhões | ? Mais de 30 milhões |
47. Marque abaixo o número de *check out* (caixas registradoras) que sua loja de supermercado se enquadra:
- | | |
|-----------------------------|-------------------------------|
| ? De 1 a 4 <i>check out</i> | ? De 10 a 19 <i>check out</i> |
| ? De 5 a 9 <i>check out</i> | ? Mais de 20 <i>check out</i> |
48. Marque abaixo a faixa de área, em metros quadrados, que sua loja de supermercados se enquadra:
- | | |
|--------------------|--------------------|
| ? Até 500 | ? De 3.000 a 8.000 |
| ? De 500 a 1.000 | ? Mais de 8.000 |
| ? De 1.000 a 3.000 | |
49. Marque abaixo a faixa de itens que sua loja de supermercado comercializa:
- | | |
|----------------------|-------------------------|
| ? Até 1.000 itens | ? De 3 a 10 mil itens |
| ? De 1 a 3 mil itens | ? Acima de 10 mil itens |
50. Marque abaixo a região onde está localizada a sua loja:
- | | |
|---------------|---------------|
| ? RS capital | ? SC interior |
| ? RS interior | ? PR capital |
| ? SC capital | ? PR interior |
51. Marque abaixo o número de fornecedores que sua loja de supermercado trabalha
- | | |
|----------------|------------------|
| ? Até 100 | ? De 500 a 1.000 |
| ? De 100 a 500 | ? Mais de 1.000 |
52. Marque abaixo o número de fornecedores de biscoito que sua loja de supermercado comercializa
- | | |
|-------------|--------------|
| ? Até 5 | ? De 10 a 15 |
| ? De 5 a 10 | ? Mais de 15 |
53. Marque abaixo a periodicidade das compras de biscoito de sua loja de supermercado
- | | |
|-------------|-------------------|
| ? Semanal | ? 3 vezes por mês |
| ? Quinzenal | ? Mensal |
54. Escreva abaixo o número aproximado de pessoas que compram em sua loja de supermercado, independente de comprarem, ou não, em outros locais, contando-se, por tanto, somente uma vez cada pessoa.

ANEXO D

CARTA DE REAPRESENTAÇÃO DA

PESQUISA

CARTA DE REAPRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Porto Alegre, 14 de setembro de 2001.

Prezado(a) Senhor(a)

Conforme já é do seu conhecimento, a Universidade do Rio Grande do Sul, através do seu mestrando em Administração, Jaime André Künzel, está realizando uma pesquisa sobre os **serviços prestados ao varejo pelos fabricantes de biscoitos doces, sob a ótica do varejo**.

Voltamos a retornar o contato pelo nosso interesse em você responder à pesquisa. Estamos gratos em perceber o grande interesse do setor em participar da pesquisa e a importância que os resultados podem trazer na oferta e demanda dos serviços.

Por esse motivo, o prazo de entrega da pesquisa foi estendido, permitindo às pessoas que ainda não participaram do nosso estudo responder ao questionário enviado no dia 21 de agosto de 2001.

Salientamos, novamente, que os dados obtidos no levantamento não serão analisados individualmente, mas sim em conjunto. Garantimos, portanto, o anonimato e o sigilo das informações repassadas.

Reiteramos nossa solicitação de que você responda cada questão do questionário em anexo. É fundamental para o estudo a sua participação o mais rapidamente possível para que possamos dar início à análise das informações.

Caso você queira enviar a pesquisa por fax, o telefone é **(0xx51) 3717 7074**. Em caso de dúvida ou necessidade de um maior esclarecimento sobre a pesquisa, entre em contato através do telefone **(51)99951334**, ou por e-mail jaimepesquisa@gaz.com.br.

Com a certeza de que o assunto merecerá novamente a sua atenção, antecipadamente nossos agradecimentos.

Atenciosamente,

Jaime André Künzel
Mestrando em Administração
Pesquisador Responsável

Prof. Luiz Antonio Slongo
Orientador do Projeto