



DIFERENÇAS REGIONAIS NA AVALIAÇÃO DO SERVIÇO LOGÍSTICO: UMA PESQUISA NO SETOR DE SUPERMERCADOS EM CINCO CAPITAIS BRASILEIRAS

**REGIONAL DIFFERENCES IN THE EVALUATION OF LOGISTICS
CUSTOMER SERVICE: AN INVESTIGATION IN THE RETAIL
GROCERY INDUSTRY IN FIVE BRAZILIAN CAPITALS**

KLEBER FIGUEIREDO

*Professor Adjunto do
Instituto COPPEAD de Administração da
Universidade Federal do Rio de Janeiro
Caixa Postal 68.514, Rio de Janeiro – RJ –
CEP 231949-900
E-mail: kleber@coppead.ufrj.br*

CESAR LAVALLE

*Pesquisador do
Centro de Estudos em Logística do
Instituto COPPEAD de Administração da
Universidade Federal do Rio de Janeiro
Caixa Postal 68.514, Rio de Janeiro – RJ –
CEP 231949-900
E-mail: lavalle@coppead.ufrj.br*

REBECCA ARKADER

*Professora Adjunta do
Instituto COPPEAD de Administração da
Universidade Federal do Rio de Janeiro
Caixa Postal 68.514, Rio de Janeiro – RJ –
CEP 231949-900
E-mail: rebecca@coppead.ufrj.br*

**MARIA FERNANDA
HIJJAR**

*Pesquisadora do
Centro de Estudos em Logística do
Instituto COPPEAD de Administração da
Universidade Federal do Rio de Janeiro
Caixa Postal 68.514, Rio de Janeiro – RJ –
CEP 231949-900
E-mail: nanda@coppead.ufrj.br*

RESUMO

O objetivo deste artigo é investigar a existência de diferenças regionais nas expectativas e percepções de varejistas no setor de supermercados de cinco capitais brasileiras quanto ao desempenho no serviço logístico proporcionado pelos seus fornecedores industriais. As diferenças foram investigadas a partir de cinco atributos do serviço logístico, representando as quatro dimensões de serviço mais valorizadas pelos varejistas. No que se refere às expectativas, os resultados revelaram uniformidade em três atributos e marcantes diferenças em dois outros. Quanto às percepções de desempenho, foram encontradas diferenças significativas em diversos atributos nas cinco regiões estudadas, tanto no que se refere à melhor prática quanto à prática média do mercado. Os resultados sugerem que os fornecedores podem obter melhores resultados competitivos se levarem em conta as diferenças entre as distintas regiões do país no momento de definir os níveis de serviço que irão proporcionar a seus clientes.

PALAVRAS-CHAVE

Serviço logístico; Serviço ao cliente; Avaliação de serviços.

ABSTRACT

This paper draws on a survey investigation of the existence of regional differences in the expectations and perceptions of retailers in the grocery industry of five Brazilian capitals as to performance in the logistics service provided by their manufacturer suppliers. Five service attributes were considered in the present study, measuring four service dimensions considered to be the most relevant by retailers. In terms of expectations, results show uniformity regarding three attributes and remarkable differences in two others. Several significant differences could be found in terms of the perception of both average and best practice performance in the five areas. Results indicate that there is ground for supplier companies to take such regional differences into account when defining the level of

logistics service they will provide to their customers located in different parts of the country.

KEYWORDS

Customer service; Logistics practices; Service evaluation.

1 INTRODUÇÃO

As transformações vividas pela economia brasileira nos últimos dez anos têm trazido grandes mudanças no ambiente competitivo local. É sobretudo a partir de 1996, porém, com a estabilização monetária trazida pelo Plano Real, que uma maior busca por competitividade, por meio de melhorias em custo, qualidade e serviço, tem se tornado mais evidente. Nesse contexto, as questões relacionadas ao serviço ao cliente vêm ganhando em importância tanto para as empresas clientes quanto para aquelas que participam do mercado como fornecedoras.

Os relacionamentos na cadeia de suprimentos do setor de bens de consumo vêm passando, em nível mundial, por diversas transformações nas últimas décadas, em função das possibilidades de integração abertas pela rápida disseminação da tecnologia de informação e de inovação nos processos logísticos. Ao mesmo tempo, tem-se verificado uma mudança nas relações de poder nessa cadeia, em que este se desloca dos fornecedores industriais para os varejistas, que se encontram mais próximos ao consumidor final. É de fato a demanda deste que passa a puxar o fluxo de produtos na cadeia, por meio de iniciativas de melhoria dos custos, dos tempos de ciclo e da qualidade de atendimento, tais como o CRP (*Continuous Replenishment Program*) e o QR (*Quick Response*). Além disso, a busca de escala como forma de racionalização dos custos – contribuindo para permitir os menores preços exigidos pelos consumidores – tem levado a uma forte concentração no setor varejista, que se transforma cada vez mais em uma indústria global.

Ao enfrentarem um mercado sempre mais exigente e concentrado, as empresas industriais dependerão cada vez mais de informações sobre o que desejam os seus clientes varejistas e o quanto eles estão satisfeitos com o serviço que recebem. Além disso, é importante que conheçam o desempenho logístico de seus concorrentes nos mercados em que atuam. Isso se mostra fundamental para que possam conceber estratégias competitivas baseadas na diferenciação dos serviços logísticos.

O Brasil é um país de dimensões continentais e se caracteriza, de fato, por acentuadas diferenças econômicas entre as distintas regiões. De um modo geral, contrapõe-se um Sul mais industrializado e desenvolvido a um Norte mais atrasado, menos industrializado e com níveis mais baixos de renda. Além das diferenças econômicas, identificam-se também diferenças culturais. Em que pese a existência de diversas correntes de interpretação dessas diferenças, uma em particular destaca-se pela abordagem dos tipos de relacionamentos que se estabelecem na sociedade. Os conceitos das relações “da casa”, isto é, do âmbito familiar, do parentesco e da amizade, e “da rua”, onde imperam as relações impessoais e do anonimato, foram introduzidos por DaMatta (1987). No Sul, prevaleceria o individualismo, enquanto no Norte ter-se-ia uma sociedade francamente relacional. Dadas as diferenças econômicas e culturais, é lícito esperar que as expectativas dos varejistas quanto ao serviço ao cliente não sejam uniformes. Se assim for, a avaliação pelos varejistas da qualidade do serviço que recebem pode ser distinta de região para região, sendo questionável a aplicação, pelas empresas de atuação nacional, de uma estratégia de distribuição que não leve em consideração as diferenças entre os mercados regionais.

Este artigo tem por objetivo investigar a existência de diferenças regionais nas expectativas de varejistas no setor de supermercados de cinco capitais brasileiras quanto ao desempenho proporcionado pelos seus fornecedores industriais em uma série de atributos de serviço logístico ao cliente, bem como em suas percepções quanto ao real desempenho dos fornecedores nos mesmos atributos, tanto em termos do fornecedor médio quanto em termos do melhor fornecedor. Para tal tomaram-se por base os resultados de uma pesquisa mais ampla que, desde 1995, tem sido realizada junto a varejistas dessas cinco grandes cidades brasileiras, com o intuito de realizar um *benchmarking* do desempenho dos fornecedores industriais de produtos de consumo em dimensões específicas do serviço logístico por meio da ótica de seus clientes (Figueiredo et al., 2000). Após uma breve abordagem de aspectos conceituais relevantes para a definição das variáveis de serviço ao cliente estudadas, serão indicadas as perguntas de pesquisa e a metodologia por meio da qual se pretende respondê-las. Os resultados serão apresentados e analisados a seguir, apontando-se nas conclusões as suas implicações para as empresas industriais fornecedoras de bens de consumo ao varejo brasileiro.

2 BASES CONCEITUAIS

O serviço ao cliente é cada vez mais um elemento fundamental para o varejo (Ellram et al., 1999), sendo o principal produto do sistema logístico das

empresas, bem como o componente de “praça” de seu composto de marketing (Stock e Lambert, 1992; Lambert, 1994). Christopher (1992) define “serviço ao cliente” como a oferta consistente de utilidade de tempo e lugar. Seu caráter é eminentemente estratégico (O’Laughlin e Copacino, 1994; van der Veeken e Rutten, 1998), visando a

“elevar o valor-de-uso, significando que o produto ganha maior valor aos olhos do cliente na medida em que o serviço adicionou valor ao produto em si. Desta maneira, uma significativa diferenciação da oferta total (isto é, o produto em si mais o pacote de serviço) pode ser alcançada” (Christopher, 1992:16).

Para que esta diferenciação se dê, é necessário adotar uma abordagem de marketing mais segmentada, de forma a identificar as exigências de valor dos clientes em termos de mercados como um todo ou de segmentos de clientes a serem atendidos, já que diferentes clientes atribuem importância distinta aos benefícios obtidos por meio dos diversos elementos de serviço ao cliente (Stock e Lambert, 1992; Christopher, 1992). Assim, “a importância desta segmentação de benefícios reside no fato de que muitas vezes há oportunidades substanciais para a criação de apelos diferenciados para segmentos específicos” (Christopher, 1992:5). As exigências de serviço ao cliente comandam, desta forma, a estrutura da cadeia de suprimentos, incluindo a fabricação, o marketing e a logística, sendo essencial uma compreensão das exigências dos clientes para a formulação de uma estratégia de serviço ao cliente que atenda às expectativas (O’Laughlin e Copacino, 1994). Estas têm sido apontadas como os principais *benchmarks* competitivos no que diz respeito ao serviço ao cliente, já que a mera comparação de desempenho entre os distintos fornecedores não permite identificar áreas de potencial melhoria (Stock e Lambert, 1992). O conhecimento das expectativas dos clientes permite às empresas estabelecerem estratégias de serviço ao cliente visando uma adequada atenção aos atributos de fato relevantes, de forma a não oferecerem nem menos nem mais do que os clientes esperam (Lambert, 1994).

Diversos autores classificaram e identificaram as principais dimensões do serviço ao cliente (entre outros, La Londe et al., 1988; Bowersox e Cooper, 1992; Christopher, 1992; Bowersox e Closs, 1996), as quais servem de base a estudos comparativos.

Apesar de podermos antecipar uma tendência à homogeneização das práticas de distribuição em função da globalização e da concentração, tanto na indústria quanto no varejo, observa-se que diferentes mercados, dadas suas peculiaridades locais (Lambert et al., 1998), atribuem importância diversa a várias dimensões do serviço ao cliente.

3 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa mais ampla de *benchmarking* de serviço ao cliente por meio da qual foram obtidos os resultados considerados no presente artigo, inspirou-se em Christopher (1992). Foi utilizado um questionário estruturado, baseado em nove dimensões do serviço de distribuição, definidas a partir dos estudos de La Londe et al. (1988), Bowersox e Cooper (1992) e Christopher (1992):

- Disponibilidade de produto;
- Tempo de ciclo do pedido;
- Consistência do prazo de entrega;
- Frequência de entrega;
- Flexibilidade do sistema de entrega;
- Sistema de recuperação de falhas;
- Sistema de informação de apoio;
- Apoio na entrega física;
- Apoio pós-entrega.

Essas foram operacionalizadas por meio de atributos característicos no serviço ao cliente. As variáveis de cada dimensão foram medidas, segundo a ótica dos clientes, com base em três referências: a expectativa mínima dos clientes, percepção da prática de mercado e a percepção da melhor prática de fornecedores. A expectativa mínima representa aquele desempenho no serviço abaixo do qual o cliente se sente insatisfeito; a melhor prática do mercado reflete a percepção do cliente sobre o melhor desempenho entre os fornecedores, a ser perseguida portanto como *benchmark*; por último, a prática de mercado representa o desempenho percebido de uma empresa típica dentre os principais fornecedores de cada varejista pesquisado. Por questões de espaço, foram consideradas na presente análise apenas cinco atributos de serviço, representando as quatro primeiras dimensões, as quais, segundo a avaliação dos próprios varejistas, seriam as mais importantes para suas operações. Para a primeira dimensão foram considerados os atributos percentual da demanda satisfeita na tirada do pedido e percentual entregue do total do pedido. O percentual da demanda satisfeita na tirada do pedido diz respeito à informação que o varejista recebe por ocasião da tirada do pedido, quanto à disponibilidade dos itens solicitados, não se referindo à entrega propriamente dita. Já o atributo percentual entregue do pedido total refere-se à mercadoria efetivamente recebida. O atributo tempo entre pedido e recebimento do produto operacionaliza a dimensão tempo de ciclo do pedido. O atributo percentual de entregas atrasadas, que operacionaliza a dimensão consistência do prazo de entregas, diz respeito à realização de entregas fora do prazo

prometido. Finalmente, o atributo número de entregas por mês de um mesmo fornecedor operacionaliza a dimensão frequência de Entrega.

Os dados foram coletados em 1999 em cinco capitais brasileiras (São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba, Belo Horizonte e Recife), junto a uma amostra de 600 supermercados (120 em cada praça) clientes de fabricantes nacionais e multinacionais instalados no Brasil de quatro categorias de produtos de consumo: alimentos perecíveis, alimentos não perecíveis, papel e higiene e limpeza. As respostas ao questionário foram obtidas junto ao gerente de suprimentos de cada um dos supermercados incluídos na amostra.

Trata-se, assim, de uma pesquisa do tipo *survey*, que se propôs a responder às seguintes perguntas:

P.1 – Há diferenças entre as expectativas de varejistas localizados em distintas regiões geográficas, quanto ao serviço ao cliente a ser prestado pelas indústrias de bens de consumo?

P.1 a – Há diferenças entre as expectativas de varejistas localizados em distintas regiões geográficas, quanto ao serviço ao cliente a ser prestado pelas indústrias de bens de consumo na dimensão de disponibilidade de produto?

P.1 b – Há diferenças entre as expectativas de varejistas localizados em distintas regiões geográficas, quanto ao serviço ao cliente a ser prestado pelas indústrias de bens de consumo na dimensão de tempo de ciclo do pedido?

P.1 c – Há diferenças entre as expectativas de varejistas localizados em distintas regiões geográficas, quanto ao serviço ao cliente a ser prestado pelas indústrias de bens de consumo na dimensão de consistência no tempo de entrega?

P.1 d – Há diferenças entre as expectativas de varejistas localizados em distintas regiões geográficas, quanto ao serviço ao cliente a ser prestado pelas indústrias de bens de consumo na dimensão de frequência de entrega?

P.2 – Há diferenças entre o desempenho médio percebido por varejistas localizados em distintas regiões geográficas, quanto ao serviço que recebem das indústrias de bens de consumo?

P.2. a – Há diferenças entre o desempenho médio percebido por varejistas localizados em distintas regiões geográficas, quanto ao serviço que recebem das indústrias de bens de consumo na dimensão de disponibilidade do produto?

P.2. b – Há diferenças entre o desempenho médio percebido por varejistas localizados em distintas regiões geográficas, quanto ao serviço que recebem das indústrias de bens de consumo na dimensão de tempo de ciclo do pedido?

P.2. c – Há diferenças entre o desempenho médio percebido por varejistas localizados em distintas regiões geográficas, quanto ao serviço que recebem das indústrias de bens de consumo na dimensão de consistência no prazo de entrega?

- P.2. d – Há diferenças entre o desempenho médio percebido por varejistas localizados em distintas regiões geográficas, quanto ao serviço que recebem das indústrias de bens de consumo na dimensão de freqüência de entrega?
- P.3 – Há diferenças entre o melhor desempenho (*best practice*) percebido por varejistas localizados em distintas regiões geográficas, quanto ao serviço que recebem das indústrias de bens de consumo?**
- P.3 a – Há diferenças entre o melhor desempenho (*best practice*) percebido por varejistas localizados em distintas regiões geográficas, quanto ao serviço que recebem das indústrias de bens de consumo na dimensão de disponibilidade de produto?
- P.3 b – Há diferenças entre o melhor desempenho (*best practice*) percebido por varejistas localizados em distintas regiões geográficas, quanto ao serviço que recebem das indústrias de bens de consumo na dimensão de tempo de ciclo do pedido?
- P.3 c – Há diferenças entre o melhor desempenho (*best practice*) percebido por varejistas localizados em distintas regiões geográficas, quanto ao serviço que recebem das indústrias de bens de consumo na dimensão de consistência no prazo de entrega?
- P.3 d – Há diferenças entre o melhor desempenho (*best practice*) percebido por varejistas localizados em distintas regiões geográficas, quanto ao serviço que recebem das indústrias de bens de consumo na dimensão de freqüência de entrega?

A verificação da existência de diferenças significativas entre os resultados da pesquisa de uma região para outra entre as cinco estudadas foi realizada por meio da comparação de médias pela ANOVA, utilizando-se o programa estatístico SPSS 9.0, com níveis de significância de 5%. Uma vez verificada a existência de diferenças de médias nas cinco capitais para as diferentes variáveis, a determinação de quais dentre elas eram distintas foi realizada por meio do teste One Way ANOVA Post Hoc LSD (Least Significant Differences), por ser mais conservador, também considerando 5% como nível de significância.

Uma possível limitação do presente estudo decorreria de subjetividade nas respostas dos respondentes ao questionário, por se tratar de pesquisa baseada em dados de expectativas e percepções. Expectativas seriam os padrões internos que os clientes utilizam para julgar a qualidade de uma experiência de serviço (Ovelock e Wright, 2001). Já a percepção seria o processo pelo qual as pessoas selecionam, organizam, interpretam, recuperam e reagem a informações do mundo que as cerca (Shemerhorn et al., 1998), o qual consistiria, no presente caso, daquele envolvendo os respondentes nos supermercados com relação às informações sobre o desempenho de seus fornecedores.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS¹

4.1 PERCENTUAL DA DEMANDA SATISFEITA NA TIRADA DO PEDIDO

A Tabela 1 mostra as expectativas dos varejistas das cinco regiões para este atributo. O teste ANOVA realizado constatou não haver diferenças significativas de expectativas. Trata-se, portanto, de um atributo com expectativas altas, independentemente da localização geográfica do varejista.

TABELA 1

EXPECTATIVAS DOS VAREJISTAS DAS CINCO CAPITALS, QUANTO AO ATRIBUTO “DEMANDA SATISFEITA NA TIRADA DO PEDIDO”

	São Paulo	Rio	Recife	Curitiba	B.Horizonte
Expectativas	92%	90%	91%	90%	92%

ANOVA: F= 0,722, valor: 0,577

A Tabela 2 mostra a média das percepções dos varejistas quanto ao serviço prestado por seus fornecedores em geral (prática de mercado) para o item em análise. Embora os percentuais sejam altos, e na média parecidos, o teste ANOVA indicou a existência de diferenças. Realizado o teste LSD, observou-se que os varejistas de Recife avaliam seus fornecedores de modo significativamente distinto dos varejistas de São Paulo, Curitiba e Belo Horizonte, ao nível de significância de 5%. Como os fornecedores não são os mesmos em todas as regiões ou não utilizam as mesmas práticas em todos os mercados em que atuam, é possível avançar que, neste item, os varejistas de Recife não são tão bem atendidos como os de outras praças para as quais o teste indicou as diferenças assinaladas.

No que se refere à percepção do melhor desempenho no atributo em questão, a Tabela 3 indica altos níveis de desempenho.

¹ Por limitações de espaço não foi possível incluir as planilhas completas com os resultados dos testes estatísticos realizados. Estas poderão ser obtidas por solicitação aos autores.

TABELA 2

PERCEPÇÕES DOS VAREJISTAS DAS CINCO CAPITALS QUANTO À PRÁTICA DE MERCADO NO ATRIBUTO “DEMANDA SATISFEITA NA TIRADA DO PEDIDO”

	São Paulo	Rio	Recife	Curitiba	B.Horizonte
Percepções do desempenho do fornecedor médio	93% a*	92% a,b	90% b	94% a	94% a

ANOVA: F= 3,051, valor: 0,017.

*Quando uma letra aparece em mais de uma célula da tabela, significa que *não* existe diferença significativa entre as cidades nas quais aquela letra aparece. Assim, por exemplo, no caso da Tabela 2, o teste LSD não revelou diferenças significativas entre São Paulo e Rio, São Paulo e Curitiba e São Paulo e Belo Horizonte. Da mesma forma, não identificou diferença significativa entre Rio e Recife. Esta mesma convenção será adotada nas demais tabelas.

TABELA 3

PERCEPÇÕES DOS VAREJISTAS DAS CINCO CAPITALS QUANTO À MELHOR PRÁTICA DO MERCADO NO ATRIBUTO “DEMANDA SATISFEITA NA TIRADA DO PEDIDO”

	São Paulo	Rio	Recife	Curitiba	B.Horizonte
Percepções do desempenho do melhor fornecedor	99% a,b	98% a	98% a	99% b	98% a,b

ANOVA: F= 2,945, valor: 0,036

O teste LSD constatou que, ao nível de significância de 5%, os varejistas de Curitiba percebem que seus melhores fornecedores têm um melhor desempenho que seus contrapartes do Rio de Janeiro e Recife.

4.2 PERCENTUAL ENTREGUE DO TOTAL DO PEDIDO

Observa-se na Tabela 4 que os varejistas são ligeiramente menos exigentes neste atributo do que no anterior. Eles aceitam que algo entre 7% e 8% do pedido possa não chegar. O teste ANOVA não permite afirmar que existem diferenças significativas entre as expectativas dos varejistas.

TABELA 4**EXPECTATIVAS DOS VAREJISTAS DAS CINCO CAPITAIS QUANTO AO ATRIBUTO “PERCENTUAL ENTREGUE DO TOTAL DO PEDIDO”**

	São Paulo	Rio	Recife	Curitiba	B.Horizonte
Expectativas	91%	92%	93%	92%	93%

ANOVA: F= 0,791, valor: 0,531

Já a Tabela 5 mostra que, em geral, os varejistas, em todos os mercados, percebem o desempenho de seus fornecedores com uma avaliação média do serviço recebido igual ou superior à expectativa de desempenho mostrada na tabela anterior.

TABELA 5**PERCEPÇÕES DOS VAREJISTAS DAS CINCO CAPITAIS QUANTO À PRÁTICA DE MERCADO NO ATRIBUTO “PERCENTUAL ENTREGUE DO TOTAL DO PEDIDO”**

	São Paulo	Rio	Recife	Curitiba	B.Horizonte
Percepções do desempenho do fornecedor médio	93% a	95% b,c	93% a,c	96% b	95% b,c

ANOVA: F= 3,008, valor: 0,018

O teste LSD revelou algumas diferenças significativas entre pares de capitais. Tal ocorreu, principalmente, no caso dos varejistas paulistas, cuja percepção de desempenho médio é significativamente menos favorável do que aquela de varejistas do Rio de Janeiro, de Curitiba e de Belo Horizonte. Também os varejistas de Recife percebem o serviço recebido como inferior àquele usufruído por seus contrapartes de Curitiba.

A Tabela 6 mostra o desempenho do melhor fornecedor. O teste ANOVA não permite afirmar que existem diferenças entre as melhores práticas nas cinco capitais pesquisadas.

TABELA 6

PERCEPÇÕES DOS VAREJISTAS DAS CINCO CAPITALS QUANTO À MELHOR PRÁTICA DE MERCADO NO ATRIBUTO “PERCENTUAL ENTREGUE DO TOTAL DO PEDIDO”

	São Paulo	Rio	Recife	Curitiba	B.Horizonte
Percepções do desempenho do melhor fornecedor	98%	99%	99%	99%	98%

ANOVA: F= 1,119, valor: 0,347

4.3 TEMPO ENTRE PEDIDO E RECEBIMENTO DO PRODUTO

Para este atributo, que operacionaliza a dimensão Tempo de Ciclo do Pedido, observou-se notáveis diferenças de expectativas. A Tabela 7 mostra, e os testes confirmaram ao nível de 5%, que os varejistas de São Paulo são claramente mais exigentes do que todos os demais, à exceção dos de Recife. Por outro lado, chama a atenção o fato de que aqueles de Curitiba, embora este seja um mercado próximo a São Paulo, tenham a expectativa de prazo de entrega mais baixa. Verificou-se, ainda, uma diferença significativa entre as expectativas de tempo de ciclo de pedido entre as cidades de Curitiba e Recife.

No que diz respeito à prática de mercado, observa-se na Tabela 8 que o mercado mais exigente no atributo em questão, São Paulo, é também aquele em que o prazo de entrega é o menor, superando as expectativas médias. O segundo melhor prazo de entrega é percebido em Curitiba, o mercado menos exigente quanto a este atributo. O teste ANOVA mostrou que existem diferenças entre as avaliações, e o teste LSD revelou que as únicas diferenças significativas ocorrem entre as avaliações obtidas em São Paulo e as feitas em todas as outras capitais estudadas.

TABELA 7

EXPECTATIVAS DOS VAREJISTAS DAS CINCO CAPITALS QUANTO AO ATRIBUTO “TEMPO ENTRE PEDIDO E RECEBIMENTO DO PRODUTO”

	São Paulo	Rio	Recife	Curitiba	B.Horizonte
Expectativas	2,4 dias a	3,3 dias b,c	3,0 dias a,c	4,1 dias b	3,6 dias b,c

ANOVA: F= 4,495, valor: 0,001

TABELA 8

PERCEPÇÕES DOS VAREJISTAS DAS CINCO CAPITALS QUANTO À PRÁTICA DE MERCADO NO ATRIBUTO “TEMPO ENTRE PEDIDO E RECEBIMENTO DO PRODUTO”

	São Paulo	Rio	Recife	Curitiba	B.Horizonte
Percepções do desempenho do fornecedor médio	2,2 dias a	3,7 dias b	3,7 dias b	3,2 dias b	3,7 dias b

ANOVA: F= 7,496, valor: 0

A Tabela 9 mostra que São Paulo é também o mercado onde se verificam os índices de melhor desempenho obtidos na pesquisa; foram índices que se mostraram significativamente diferentes dos melhores tempos percebidos nas demais capitais. Há fornecedores em São Paulo entregando as mercadorias pouco mais de 24 horas depois do recebimento do pedido.

TABELA 9

PERCEPÇÕES DOS VAREJISTAS DAS CINCO CAPITALS QUANTO À PRÁTICA DE MERCADO NO ATRIBUTO “TEMPO ENTRE PEDIDO E RECEBIMENTO DO PRODUTO”

	São Paulo	Rio	Recife	Curitiba	B.Horizonte
Percepções do desempenho do melhor fornecedor	1,1 dias a	2,2 dias b	2,1 dias b	1,9 dias b	2,2 dias b

ANOVA: F= 7,316, valor: 0

4.4 PERCENTUAL DE ENTREGAS ATRASADAS

A Tabela 10 revela uniformidade nas expectativas dos varejistas das cinco capitais quanto a este atributo. Em média, todos aceitam um percentual de entregas atrasadas em torno dos 8%. Não se verificaram diferenças regionais no que se refere às expectativas.

As práticas de mercado, conforme mostra a Tabela 11, são bastante distintas das expectativas dos clientes. De todos os atributos analisados até aqui, este parece ser o de pior desempenho por parte dos fornecedores. Verificaram-se diferenças significa-

tivas nas percepções de desempenho entre quase todas as regiões, conforme descritas na Tabela 11. Talvez seja mais prático registrar onde os testes não revelaram diferenças: Rio e São Paulo, Rio e Belo Horizonte, Recife e Curitiba e São Paulo e Curitiba

TABELA 10

EXPECTATIVAS DOS VAREJISTAS DAS CINCO CAPITAIS QUANTO AO ATRIBUTO “PERCENTUAL DE ENTREGAS ATRASADAS”

	São Paulo	Rio	Recife	Curitiba	B.Horizonte
Expectativas	8%	8%	8%	7%	8%

ANOVA: F= 0,190, valor: 0,943

TABELA 11

PERCEPÇÕES DOS VAREJISTAS DAS CINCO CAPITAIS QUANTO À PRÁTICA DE MERCADO NO ATRIBUTO “PERCENTUAL DE ENTREGAS ATRASADAS”

	São Paulo	Rio	Recife	Curitiba	B.Horizonte
Percepções do desempenho do fornecedor médio	16% c,e	18% a,c,d	11% b	14% b,e	20% d

ANOVA: F= 5,585, valor: 0

A Tabela 12 mostra que a melhor prática em cada um dos mercados, na percepção dos varejistas, supera as expectativas médias. O teste LSD identificou diversas diferenças significativas entre pares de capitais.

TABELA 12

PERCEPÇÕES DOS VAREJISTAS DAS CINCO CAPITAIS QUANTO À MELHOR PRÁTICA NO ATRIBUTO “PERCENTUAL DE ENTREGAS ATRASADAS”

	São Paulo	Rio	Recife	Curitiba	B.Horizonte
Percepções do desempenho do melhor fornecedor	3% a,d	5% b,c	4% a,c,e	2% d	5% b,e

ANOVA: F= 3,482, valor: 0,008

4.5 NÚMERO DE ENTREGAS POR MÊS DE UM MESMO FORNECEDOR

Esperava-se que o número de entregas por mês fosse um atributo muito valorizado pelos varejistas, porque uma maior frequência de recebimentos diminui a necessidade de estoques de segurança, além de reduzir o espaço de armazenagem necessário nas lojas. A Tabela 13 mostra que São Paulo e Belo Horizonte têm expectativas médias de 9 entregas mensais ou uma entrega a cada 3 dias aproximadamente. Estas expectativas são significativamente diferentes das encontradas nas outras três capitais pesquisadas.

TABELA 13

EXPECTATIVAS DOS VAREJISTAS DAS CINCO CAPITAIS QUANTO AO ATRIBUTO “NÚMERO DE ENTREGAS POR MÊS DE UM MESMO FORNECEDOR”

	São Paulo	Rio	Recife	Curitiba	B.Horizonte
Expectativas	9	7	5	5	9
	a	b	b	b	a

ANOVA: F= 11,698, valor: 0

Já a Tabela 14 mostra que o Rio de Janeiro é a única região em que a prática de mercado média é inferior à expectativa média. Por outro lado, as avaliações que os varejistas de São Paulo e Belo Horizonte fazem do desempenho de seus fornecedores neste atributo é significativamente diferente daquelas dos comerciantes das demais regiões. Por outro lado, a observação conjunta dos resultados nas tabelas 11 e 14 mostra um fato interessante: onde é menor a frequência de entregas (Recife e Curitiba), também há o menor percentual de entregas atrasadas.

TABELA 14

PERCEPÇÕES DOS VAREJISTAS DAS CINCO CAPITAIS QUANTO À PRÁTICA DE MERCADO NO ATRIBUTO “NÚMERO DE ENTREGAS POR MÊS DE UM MESMO FORNECEDOR”

	São Paulo	Rio	Recife	Curitiba	B.Horizonte
Percepções do desempenho do fornecedor médio	11	6	5	5	9
	a	b	b	b	c

ANOVA: F= 21,281, valor: 0

Passando à Tabela 15, os resultados mostrados revelam que em todos os mercados a melhor prática supera as expectativas médias de desempenho. Por outro lado, à exceção do teste entre Recife e Curitiba, todos os demais revelaram diferenças significativas entre as avaliações feitas pelos varejistas. São Paulo, o mercado mais exigente neste item de serviço, ostenta, segundo seus varejistas, a melhor prática em termos de frequência de entregas. Além disso, como se viu na tabela anterior, a prática de mercado em São Paulo é superior à melhor prática encontrada nos demais mercados, igualando-se apenas ao melhor desempenho encontrado em Belo Horizonte.

TABELA 15

PERCEPÇÕES DOS VAREJISTAS DAS CINCO CAPITAIS QUANTO À MELHOR PRÁTICA NO ATRIBUTO “NÚMERO DE ENTREGAS POR MÊS DE UM MESMO FORNECEDOR”

	São Paulo	Rio	Recife	Curitiba	B.Horizonte
Percepções do desempenho do melhor fornecedor	15 a	9 b	6 c	6 c	11 d

ANOVA: F= 28,729, valor: 0

5 CONCLUSÕES

Este item começa respondendo às perguntas de pesquisa e finaliza com as conclusões gerais do trabalho.

A resposta à primeira pergunta proposta, “Há diferenças entre as expectativas de varejistas localizados em diferentes regiões geográficas, quanto ao serviço a ser prestado pelas indústrias de bens de consumo?”, diverge conforme o atributo que esteja sendo considerado. Dos cinco atributos abordados no trabalho, é possível afirmar que em três existe uma uniformidade entre as expectativas dos varejistas: nos dois atributos relacionados com a disponibilidade de produto – percentual da demanda satisfeita na tirada do pedido e percentual entregue do total do pedido (P.I.a) e no percentual de entregas atrasadas (P.I.c). Nos dois primeiros casos, as expectativas de todos são uniformemente altas e, no terceiro, os varejistas em geral são mais tolerantes e esperam um índice de entrega pontual em torno aos 92%. Entretanto, o efeito combinado das expectativas de desempenho nestes três atributos revela que os varejistas brasileiros, independentemente de sua localização, parecem estar cientes de que não podem esperar muito de seus fornecedores. A combinação dos resultados para

os três atributos indica que, em geral, os varejistas esperam receber menos de 80% de sua necessidade original.

Nos dois outros atributos, tempo entre pedido e recebimento do produto (P.1 b) e frequência de entregas (P.1 d), observaram-se notáveis diferenças de exigências entre as regiões, despontando São Paulo como o mercado mais exigente.

Embora restrito a cinco atributos (lembrando-se, porém, que são os mais importantes na ótica dos varejistas), este resultado implica que uma empresa industrial de âmbito nacional não pode querer utilizar em todos os mercados uma estratégia única de serviço ao cliente. Para alguns atributos esta poderia ser indicada, mas em outros significaria ficar aquém das expectativas de uns e, para outros, utilizar desnecessariamente recursos em aspectos não valorizados pelos clientes.

O quadro de relativa uniformidade verificado na primeira pergunta não se sustenta no que diz respeito à segunda pergunta da pesquisa, “Há diferenças entre o desempenho médio percebido por varejistas localizados em distintas regiões geográficas, quanto ao serviço que recebem das indústrias de bens de consumo?”. Em todos os atributos verificou-se algum tipo de diferença significativa na avaliação do serviço recebido nas cinco regiões pesquisadas. Destacam-se, aqui, como os mais significativamente distintos em termos de desempenho médio dos fornecedores, os atributos tempo entre o pedido e a entrega do produto (P.2. b), percentual de entregas atrasadas (P.2 c) e frequência de entregas (P.2 d).

Os resultados dos testes para a resposta à terceira pergunta de pesquisa, “Há diferenças entre o melhor desempenho (*best practice*) percebido por varejistas localizados em distintas regiões geográficas, quanto ao serviço que recebem das indústrias de bens de consumo?”, também revelam significativas diferenças no melhor desempenho percebido pelos varejistas nas cinco capitais. Com relação às melhores práticas, os resultados revelam que em todas as regiões e em todos os atributos há ótimos desempenhos. Há também diferenças regionais nas avaliações por parte dos varejistas neste item. Convém registrar aqui que nos questionários era solicitado do entrevistado, para cada atributo, que identificasse o fornecedor com a melhor prática. Devido às diferenças regionais e, possivelmente, à decisão de alguns fornecedores de atuação nacional de não oferecerem o mesmo nível de serviço em todas as regiões, fornecedores locais (com menor exposição nacional) foram indicados como aqueles que apresentavam a melhor atuação (*best practice*), em vez das grandes indústrias mais conhecidas, com alcance nacional.

Passando às conclusões gerais, conforme comentado anteriormente, este artigo considerou dados obtidos em 1999, mas a pesquisa que os gerou vem sendo replicada desde 1994. Durante este período, tem-se observado que as expectativas dos varejistas vêm aumentando, em que pese a análise dos dados

para 1999 chamar a atenção, em alguns casos, para baixos níveis de serviço esperado (Figueiredo et al., 2000). O aumento das expectativas decorre, em parte, do maior nível de exigência dos consumidores finais e, em parte, da melhoria no desempenho de alguns fornecedores com o passar do tempo. O acirramento da competição parece estar levando a um ciclo virtuoso de aumento de expectativas, na medida em que experiências positivas elevam o patamar de referência. Para os fornecedores, isso significa que um desempenho em determinados atributos, que antes poderia ser um diferencial, passa a ser condição básica de sobrevivência, ou seja, o atributo deixa de ser um ganhador de pedido para ser qualificador. Isto se dá, de fato, ao longo de toda a cadeia de suprimento, à medida que os requisitos em um elo vão sendo transmitidos para trás, pressionando por maior eficiência e melhores serviços.

O conhecimento das expectativas dos clientes, região por região, permite que o fornecedor de alcance nacional estabeleça suas políticas de distribuição em cada âmbito local, aumentando suas chances de sucesso. Um conjunto único de procedimentos em nível nacional supõe a uniformidade nas expectativas dos clientes em todas as regiões de seu âmbito de atuação. Os resultados da pesquisa mostraram que, em vários atributos, isto não é verdadeiro.

No relacionamento entre empresas pertencentes a uma mesma cadeia de suprimento, o que determina o sucesso é a busca incessante por competitividade por meio de operações capazes de fornecer produtos e serviços que tenham valor do ponto de vista do cliente. Assim, como os consumidores finais têm necessidades diferentes, mostrou-se aqui que há algumas diferenças nas expectativas de serviço de varejistas localizados em diferentes regiões do país. Não parece possível, porém, distinguir um padrão característico nessas diferenças entre regiões que permitam levantar hipóteses quanto a quais seriam os fatores determinantes das peculiaridades encontradas. Pode-se imaginar que as diferenças de expectativas entre os varejistas paulistas e os demais, sejam devidas às possibilidades abertas com a proximidade entre os clientes e seus principais fornecedores e, talvez, a uma maior pressão sobre os custos, levando a preocupações ainda maiores com a diminuição dos estoques. Os fatores intervenientes, neste caso, seriam de ordem geográfica e econômica. Assim, é importante para os fornecedores não apenas estarem atentos às expectativas dos clientes, mas também aos indicadores do desempenho logístico percebido em cada região, bem como quão satisfeitos estão os clientes com os serviços que lhes são prestados. Há claramente aí diferenças a serem observadas, de tal forma que as indústrias saibam o quanto investir e em que atributos, nos diferentes mercados, estando assim melhor capacitados a utilizar o serviço ao cliente como uma efetiva fonte de diferenciação e elemento de potencial sucesso.

REFERÊNCIAS

- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. *Logistical management – the integrated supply chain process*. New York: McGraw-Hill, 1996.
- BOWERSOX, D.J.; COOPER, M.B. *Strategic marketing channel management*. New York: McGraw-Hill, 1992.
- CHRISTOPHER, M. *Logistics and supply chain management*. London: Pitman, 1992.
- DAMATTA, Roberto. *A casa e a rua*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- ELLRAM, L.M., LA LONDE, B.; WEBER, M.M. Retail logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 29, n. 7-8, 1999.
- FIGUEIREDO, K.; ARKADER, R.; LAVALLE, C.; HIJJAR, M.F. Evolução do desempenho em distribuição no setor brasileiro de alimentos no período 1995-1999. In: Fleury et al. (Eds). *Logística empresarial – a perspectiva brasileira*. São Paulo: Editora Atlas, p. 106-117, 2000.
- LA LONDE, B.J.; COOPER, M.C.; NOORDEWIER, T.G. *Customer service: a management perspective*. Oak Brook, IL: Council of Logistics Management, 1988.
- LAMBERT, D. M. Customer service strategy and management. In: Robeson, J.F et al. (Eds). *The logistics handbook*. New York: The Free Press, p. 76-102, 1994.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- O’LAUGHLIN, K.A.; COPACINO, W.C. Logistics strategy. In: Robeson, J.F et al. (Eds). *The logistics handbook*. New York: The Free Press, p. 57-75, 1994.
- SCHERMERHORN, J.R.; HUNT, J.G.; OSBORN, R.N. *Basic organizational behavior*. New York: John Wiley, 1998.
- STOCK, J.R.; LAMBERT, D.M. Becoming a “world class” company with logistics service quality. *International Journal of Logistics Management*, v. 3, n. 1, 1992.
- VAN DER VEEKEN, D.J.M.; RUTTEN, W.G.M.. Logistics service management: opportunities for differentiation. *International Journal of Logistics Management*, v. 9, n. 2, 1998.

TRAMITAÇÃO

Recebido em 5/04/2002

Aprovado em 09/08/2002