

ANÁLISE DO NÍVEL DE SERVIÇO PRESTADO ÀS PEQUENAS EMPRESAS VAREJISTAS DO SEGMENTO ALIMENTAR

Domingos Fernandes Campos

Doutor em Engenharia de Produção – Universidad Politécnica de Madrid

Professor do Mestrado Profissional em Administração – UNP

E-mail: domingos_campos@uol.com.br [Brasil]

Anielson Barbosa da Silva

Doutor em Engenharia de Produção – UFSC

Professor colaborador universitário – UFRN

E-mail: anielson@pq.cnpq.br [Brasil]

Resumo

Este artigo tem como objetivo principal apresentar os resultados de um processo de análise de atributos logísticos e do marketing do serviço ao cliente. Os resultados provêm de um estudo tipo survey, de natureza exploratória, realizado a partir da aplicação de um questionário distribuído para cerca de 340 pequenos varejistas do segmento alimentar atuantes numa área urbana de 480 mil habitantes. A amostra final foi de 201 empresas. O tratamento estatístico dos dados foi realizado utilizando-se o Statistical Package for the Social Science – SPSS. O material coletado permitiu identificar e avaliar a importância que os pequenos varejistas atribuem a um conjunto de dimensões do serviço ao cliente, incluindo atributos do nível de serviço logístico e do nível de serviço do marketing. A agregação foi realizada através de uma análise fatorial que permitiu aferir em que medida os atributos e as dimensões contribuem para a explicação do fenômeno. Os resultados da análise fatorial podem subsidiar o desenvolvimento de um sistema de vigilância estratégica para avaliação do posicionamento competitivo das empresas distribuidoras do varejo alimentar, cujos determinantes poderiam contribuir para o monitoramento de informações no ambiente externo.

Palavras-chave: Distribuição física; Nível de serviço; Fatores determinantes; Pequenas empresas.

1 INTRODUÇÃO

As organizações precisam desenvolver competências para enfrentar os crescentes desafios do mercado e assumir um posicionamento diferenciado em relação aos seus concorrentes. A logística é um fator essencial que precisa estar alinhada à estratégia das organizações. O desenvolvimento das competências logísticas deve estar sintonizado com as necessidades dos clientes e as condições objetivas internas da empresa. O desempenho da logística está umbilicalmente ligado ao marketing; o esforço para satisfazer as necessidades dos clientes envolve tanto atributos da logística, quanto do marketing.

Para os fornecedores é importante conhecer a percepção de seus clientes em relação ao serviço prestado. Essa percepção pode ser colhida através do grau de importância que os clientes conferem a uma série de atributos do marketing e da logística. A análise e a compreensão dos efeitos isolados de cada atributo dificultam o desenvolvimento de estratégias que visem à redução dos gaps existentes entre as necessidades dos clientes e as condições objetivas de oferta dos fornecedores. Agregar atributos em fatores mais amplos pode ajudar a elaboração das estratégias. Ademais, quando a agregação é guiada por procedimentos estatísticos mais rigorosos, é possível aumentar o nível de compreensão e observar em que medida cada atributo ou dimensão contribui para a explicação do fenômeno.

Este artigo tem como objetivo principal identificar fatores que contribuam para a formulação de estratégias a partir da avaliação do nível de serviço em pequenas empresas do varejo alimentar. Os resultados provêm de um estudo tipo survey distribuído para cerca de 340 pequenos varejistas do segmento alimentar atuantes numa área urbana de 480 mil habitantes. O material coletado permitiu identificar e avaliar a importância que os pequenos varejistas atribuem a um conjunto de dimensões do serviço ao cliente, incluindo atributos do nível de serviço logístico e do nível de serviço do marketing. Os atributos foram selecionados dentre os mais importantes citados e utilizados em análises e simulações apresentadas na literatura. A agregação foi realizada através de uma análise fatorial que permitiu aferir em que medida cada atributo e cada fator pode contribuir para a formulação de estratégias em pequenas empresas. As seções seguintes tratam dos esforços já realizados por pesquisadores da área, com uma fundamentação teórica envolvendo trabalhos que abordam a distribuição física e o nível de serviço ao cliente, além de aspectos envolvendo a formulação de estratégias em pequenas empresas, além da metodologia aplicada, dos resultados e das considerações finais do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão da cadeia de suprimentos é definida como uma coordenação sistêmica e estratégica de funções tradicionais do negócio e das táticas que permeiam cada empresa particular e os negócios dentro da cadeia de suprimentos, com a finalidade de aperfeiçoar o desempenho em longo prazo das empresas membros e da cadeia de suprimentos como um todo. A cadeia de suprimentos é composta por relações diretas de uma organização com seus fornecedores e clientes; por relações indiretas - mas não menos importantes - com fornecedores de seus fornecedores e clientes de seus clientes e; por relações estendidas com outras organizações que desempenham papéis importantes como operadores logísticos, *brokers*, provedores de serviços de teledados, agentes aduaneiros e empresas de pesquisa de mercado (MENTZER et al, 2001).

Os processos na cadeia suprimentos tendem a ser sistêmicos e integrados. O nível de serviço prestado aos clientes não está condicionado apenas aos relacionamentos desenvolvidos

na direção fornecedor-cliente. As relações a montante são decisivas para que o serviço prestado aos clientes atinja níveis satisfatórios. O ambiente competitivo coloca uma ênfase cada vez maior no nível de serviço e torna-se crucial sintonizar a oferta do serviço com as expectativas do cliente. Para Innis e La Londe (1994), a satisfação do cliente é um dos objetivos chave do marketing na maioria das empresas e acrescentam que a coordenação interfuncional deveria ser incentivada para permitir que o marketing e a logística trabalhassem juntos, de modo a fornecer uma combinação ótima do serviço ao cliente final. Bowersox e Closs (2001, p. 67) ratificam esse posicionamento ao indicarem que “o desempenho da logística em um ambiente competitivo depende de sua compatibilidade com a estratégia de marketing da empresa”.

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

Por outro lado, a percepção do cliente em relação às atividades de prestação de serviços, que é mais visível no momento da distribuição física, deve considerar atributos vinculados à disponibilidade, desempenho e confiabilidade (BOWERSOX; CLOSS, 2001). Se a percepção do cliente em relação a esses três fatores atingir níveis de excelência, existe a possibilidade da empresa criar uma vantagem competitiva sustentável. Para Green (2001), as organizações precisam desenvolver competências essenciais como um conjunto de conhecimentos técnicos e habilidades que possuem influências nos produtos e serviços múltiplos e fornecem vantagem competitiva. As competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência (RUAS, 2001). Há três condições para se identificar uma competência essencial para a organização: a) saber se a competência é percebida pelo cliente como um benefício real; b) verificar se outras empresas têm dificuldade para imitar a competência; c) descobrir se a competência cria – e se pode ser utilizada em – novas oportunidades de negócio (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Essas considerações indicam que a logística integrada ao cliente assume um papel estratégico para as organizações. Para Didonet, Oliveira e Rocha (2002) tratar a logística:

como uma ferramenta estratégica e alinhá-la às estratégias empresariais ganha importância, na medida em que a concorrência fica mais acirrada e as organizações vêem a necessidade de superar suas ineficiências para beneficiar clientes e reduzir custos (DIDONET; OLIVEIRA; ROCHA, 2002, p. 1).

Bowersox e Closs (2001) utilizam o termo competência logística como um recurso estratégico essencial para o planejamento da prestação do serviço ao cliente. “As empresas que desenvolvem competência logística superior estão estrategicamente colocadas para desfrutar uma vantagem competitiva difícil de ser igualada em desempenho de serviço e custo” (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p. 392).

É difícil estabelecer uma clara fronteira entre os efeitos provocados na satisfação ao cliente pelos atributos do marketing e da logística. Em certos casos nem sequer é possível

distinguir com toda clareza se o atributo é eminentemente associado ao serviço do marketing ou da logística. Quando se trata, por exemplo, de um atributo do tipo acessibilidade – facilidade de comunicação do cliente com as várias instâncias e áreas funcionais de seus fornecedores – não se pode estabelecer, a priori, que este elemento do nível de serviço move-se por uma área ou por outra. Por outro lado, o que os gestores pensam ser realmente bom para o cliente não se coaduna necessariamente com aquilo que é desejado por eles. Clientes e fornecedores podem divergir na forma e no conteúdo. O trabalho de Marr (1994) revela uma avaliação interessante entre pontos de vista dos gestores e dos clientes sobre um conjunto de atributos do marketing e da logística, mostrando, ademais, que essas divergências podem se estender entre os próprios gestores dependendo de sua área funcional.

Mentzer, Gomes e Krapfel (1989) argumentam que existem dois elementos no serviço de entrega: serviço do marketing ao cliente e serviço realizado através da distribuição física. Eles reconhecem a natureza complementar dos dois elementos para satisfazer ao cliente e propõem uma estrutura integrativa do serviço ao cliente. Gestores de diferentes áreas funcionais de um mesmo fornecedor têm uma visão diferente das necessidades do serviço necessário para seus clientes. Clientes de distintos segmentos têm diferentes apreciações do nível de serviço prestado por um mesmo fornecedor. O nível de serviço planejado por um fornecedor não é aquele que consegue ser oferecido ao seu cliente. O que o fornecedor pensa que o cliente deseja não é o realmente desejado.

O nível de satisfação do cliente é resultado da oferta de atributos de marketing e de logística, mas o conhecimento deles e o grau de influência de cada um não são, normalmente, claros ou conhecidos. Hijjar (2001) discute a necessidade da busca de indicadores externos e indica dois motivos importantes para se obter informações a partir da perspectiva do cliente: a identificação dos reais níveis de satisfação dos clientes e a minimização dos *gaps* de percepção entre a empresa e o cliente. Mentzer, Flint e Hult (2001) assinalam que os pesquisadores fornecem freqüentemente uma lista de dimensões dos serviços da logística para as quais os clientes dão forma às suas percepções. Essas operacionalizações ignoram os processos, isto é, o ordenamento temporal dos atributos que estão sendo testados. Constatam, ademais, que esses processos variam para negócios de diferentes segmentos.

Para Emerson e Grimm (1998), o serviço ao cliente é complexo e é compreendido por elementos multifacetados. O efeito de cada elemento na satisfação é crucial para os gestores, de modo que os recursos limitados possam ser devotados aos elementos mais críticos do serviço ao cliente. Eles encontraram forte sustentação em seus estudos para duas hipóteses significativas na distribuição no pequeno varejo. Quanto mais indireta é a presença do cliente no canal e quanto menor for o cliente, mais importante é o serviço da logística para a sua satisfação.

A literatura tem oferecido um leque variado de dimensões e atributos do nível de serviço logístico e do nível de serviço do marketing. Os trabalhos de Griffis et al (2004), Innis e La Londe (1994), La Londe, Cooper e Noordewier (1988), La Londe e Zinszer (1976), Mentzer, Gomes e Krapfel (1989), apresentam um conjunto extenso dessas dimensões. No Brasil, vários trabalhos têm sido desenvolvidos na área do varejo alimentar como os de Fleury e Lavallo (1997), Hijjar (2001) e Lavallo et al (2003). Por outro lado, as experiências relatadas sobre a distribuição no pequeno varejo são escassas. O artigo de Murphy, Daley e Knemeyer (1999) relatam a comparação entre experiências logísticas de pequenas e grandes empresas e destaca que a literatura que descreve práticas logísticas com pequenas empresas é exígua.

3 METODOLOGIA

Os resultados aqui apresentados provêm de um estudo do tipo *survey* realizado com pequenos varejistas do ramo alimentar, na área urbana, de uma cidade de porte médio do nordeste brasileiro. O estudo tem natureza exploratória e o interesse principal é a identificação dos fatores que podem contribuir para a formulação de estratégias de distribuição de produtos para pequenas empresas do setor de varejo.

A elaboração do questionário foi realizada em três estágios. O primeiro considerou a experiência de um dos autores em trabalhos de consultoria logística para algumas das empresas de distribuição no setor. Havia uma ênfase muito forte para a tomada do preço como vantagem competitiva. As tentativas de aperfeiçoamento do nível de serviço, quando ocorriam, se fundavam no *feeling*, sem saber efetivamente que atributos deveriam ser trabalhados e qual o nível de importância que os clientes lhes atribuíam. Isto se configura no que Mentzer, Flint e Hult (2001) chamam de ênfase no fornecedor e não no cliente.

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

No encontro seguinte, o coordenador relatou uma síntese das proposições iniciais do grupo acrescentada de atributos complementares da literatura logística. Buscou-se nessa sessão consolidar um conjunto de atributos que pudessem ser apreciados e avaliados pelos pequenos varejistas. A lista final agregou os atributos considerados importantes do ponto de vista da literatura e do ponto de vista do grupo.

No terceiro encontro foram apresentadas as questões vinculadas à cada atributo, formatadas para o questionário final. Nesse momento, foram realizados pequenos ajustes. Ao grupo de gestores não foi atribuído poder de veto para qualquer um dos atributos importantes colocados na literatura. Isso quer dizer que a inclusão ou não de um atributo foi de responsabilidade exclusiva dos pesquisadores. Num estudo dessa natureza, o índice de respostas é limitado pelo número de questões envolvidas. As sessões realizadas com os gestores promoveram o enriquecimento do estudo, por meio da introdução de questões relevantes para a pesquisa, da linguagem adequada do questionário e da própria visão de quem tem contato diário e trata dos problemas com os clientes do pequeno varejo.

Lista de atributos com avaliação do grau de importância e do nível de serviço dos fornecedores percebidos pelos varejistas
1. Qualidade do atendimento oferecida pelos vendedores (cordialidade, clareza e presteza nas informações).
2. Regularidade do prazo de entrega (receber no dia prometido pelo fornecedor).

3. Qualidade do serviço de entrega (informação, atenção, cordialidade, agilidade, presteza).
4. Assistência pós-venda (tratamento de avarias, trocas, devoluções, reclamações).
5. Entrega completa com todos os itens, sem erros de quantidade, sem produtos trocados, mercadoria vencida, avariada e sem erros na nota fiscal.
6. Merchandising (arrumação, limpeza, reposição de prateleiras, mostradores, gôndolas, material promocional e outras orientações).
7. Acesso fácil e direto aos funcionários do seu fornecedor (supervisores e gerente comercial, pessoal da área de entregas da área financeira, diretores).
8. Flexibilidade (diferentes possibilidades de negociação de preços e prazos, desconto por quantidade e descontos promocionais).
9. Pedidos extras fora dos dias de visita de diferentes produtos e quantidades.
10. Limite de crédito oferecido (valor máximo para compra a prazo).
11. Prazo de pagamento.
12. Forma de pagamento.
13. Frequência de passagem do vendedor.
14. Prazo de entrega.

Quadro 1 – Lista de atributos com avaliação de importância e percepção

Fonte: Elaborado pelos autores

No questionário foram incluídas duas perguntas para cada atributo apresentado no Quadro 1. A primeira argüia da importância que o varejista conferia ao atributo em função do seu negócio. A avaliação da importância do atributo foi realizada usando-se uma escala Likert de cinco pontos (muito importante, importante, medianamente importante, pouco importante e não importante). A segunda solicitava que o varejista avaliasse seus fornecedores em relação ao mesmo atributo. Foi apresentada ao cliente uma lista fechada com as dez principais empresas distribuidoras na área de alimentos, produtos de limpeza e higiene pessoal com atuação amplamente difundida no Estado. Cada respondente pôde fazer sua avaliação atribuindo uma nota que variava em números inteiros de zero a cinco. A lista das dez maiores empresas foi obtida da relação dos cem maiores contribuintes do imposto sobre circulação de mercadorias (ICMS) no Estado em 2004. A avaliação dos fornecedores pode contribuir para um conhecimento da realidade do mercado. Não obstante, o foco deste artigo é voltado para a investigação dos atributos desencadeadores do nível de satisfação do cliente no processo de distribuição logística.

A formatação inicial do questionário foi submetida a um pré-teste envolvendo 40 pequenos varejistas. A amostra para o pré-teste foi escolhida aleatoriamente dentre pequenos varejistas atuantes na área de alimentos, limpeza e higiene pessoal, em quatro bairros diferentes. Uma equipe com três assistentes de pesquisa foi treinada para a aplicação do questionário. Os assistentes poderiam entregar os formulários e recebê-los preenchidos em outro momento ou poderiam fazer a aplicação no momento da entrega. Em ambos os casos, os aplicadores foram orientados para conferir se todas as questões haviam sido respondidas e receber um feedback do respondente com relação ao grau de dificuldade, incompreensão do texto ou qualquer outro problema que pudesse conduzir a um preenchimento incorreto do questionário. Com os resultados pequenos ajustes foram realizados no questionário e

promoveu-se uma discussão das dificuldades encontradas pelos assistentes da pesquisa. A equipe de aplicadores foi orientada a dirigir-se diretamente ao proprietário ou ao gerente do negócio.

O fornecedor mantinha canais de distribuição diferenciados para clientes especiais e pequenos varejistas. O canal de clientes especiais – atacados, médios e grandes supermercados e redes de farmácias e drogarias – tinha equipe de vendas e esquema de entrega diferenciados. O critério de separação era potencial e valores médios de compra. O presente estudo envolveu apenas o canal do pequeno varejo. Todos os pequenos varejistas atuam numa área urbana com população estimada de 468.000 habitantes. Nesta área a empresa suporte mantinha um cadastro de aproximadamente 660 clientes. A base de clientes cedida contemplava apenas clientes do pequeno varejo que realizaram compras nos três últimos meses anteriores ao início da pesquisa, perfazendo um total de 340 clientes.

O questionário foi encaminhado aos 340 clientes através da equipe responsável pela sua aplicação. A base dos clientes da empresa suporte já veio estratificada por tamanho, considerado pela empresa suporte como potencial e média de compras. Não há consenso na literatura sobre variáveis, limites e faixas para classificação das empresas por tamanho. O posicionamento por uma variável como número de empregados pode ser diferente do posicionamento por faturamento. O conceito de pequeno, médio e grande empresa tem significados distintos em distintas economias e não é consenso nem dentro do próprio país. A entidade americana SBA (Small Business Administration) considera 500 empregados como o limite entre pequenas e grandes empresas (MURPHY; DALEY; KNEMEYER, 1999). O estudo desses autores ao comparar a logística de pequenas e grandes empresas usou o número de 100 empregados como marca divisória. No Brasil, dificilmente os limites assumiriam essa ordem de grandeza. Após a coleta dos dados, foi elaborado um banco de dados com todas as respostas consideradas inicialmente válidas. Todo tratamento estatístico foi realizado utilizando-se o Statistical Package for the Social Science – SPSS, versão 12.0.

Além da análise descritiva, foi realizada uma análise fatorial, uma técnica estatística multivariada, que visa a categorização e a sumarização de dados. “A análise fatorial é uma técnica de interdependência, no sentido de que examinamos todo um conjunto de relações interdependentes” (MALHOTRA, 2001, p. 504). O seu objetivo é auxiliar o pesquisador na delimitação de “uma matriz de intercorrelação entre diversas variáveis, nenhuma das quais dependente da outra” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 465).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados aqui apresentados refletem a apuração de 201 respostas válidas, representando um taxa de retorno de 59,12 % do total de clientes da base de dados original. Os resultados estão apresentados em três segmentos. O primeiro caracteriza as empresas pesquisadas, especialmente no que se refere à natureza, ao tamanho e aos níveis de produtividade. O segundo trata dos níveis de importância atribuídos pelos clientes a cada atributo dos serviços logístico e de marketing atrelados à distribuição. O terceiro apresenta os resultados de uma análise fatorial com os atributos pesquisados que permite inferir em que medida os fatores contribuem para a explicação dos níveis de satisfação da clientela pesquisada.

4.1 A CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Todos os clientes arrolados na amostra são pessoas jurídicas dentro do espectro de pequenos mercados. Não é incomum no Brasil, e especialmente na região pesquisada, que

estabelecimentos de outros segmentos comercializem alimentos e/ou produtos de limpeza e higiene pessoal. Esse é o caso de muitas farmácias/drogarias, bares e lanchonetes; embora não sejam enquadradas no ramo do pequeno varejo alimentar, eles exercem de fato este papel. A Tabela 1 reflete o agrupamento de respostas por natureza do negócio.

Tabela 1 – Classificação dos estabelecimentos de acordo com a natureza do negócio

Natureza	Nº de estabelecimentos	Percentual
Mercadinhos/mercearias	112	55,7 %
Padaria/conveniência	57	28,3 %
Pequeno supermercado	2	1,0 %
Drogarias/farmácia	14	7,0 %
Bar/lanchonete	2	1,0%
Outros	14	7,0 %
Total	201	100,0 %

Fonte: Elaborado pelos autores

A classificação da natureza obedeceu a critérios locais de nomeação dos estabelecimentos pela população. A diferença entre o primeiro e o segundo grupo é que o segundo constitui-se também em um estabelecimento industrial de panificação e costuma conter um *mix* de produtos, via de regra, mais limitado que os mercadinhos. A denominação de pequeno supermercado foi atribuída aos mercadinhos com quatro ou mais caixas (*check outs*). Mercadinhos, conveniência e pequenos supermercados envolveram 85% dos estabelecimentos. A quase totalidade dos negócios caracterizados como Outros (7%) era constituída por *bonbonnières*, estabelecimento típico do varejo alimentar.

Foram utilizadas quatro medidas que refletem o tamanho para os estabelecimentos pesquisados. As medidas são o número de funcionários, o número de caixas (*check outs*), a faixa de faturamento bruto mensal e a área de vendas. A Tabela 2 apresenta a distribuição dos estabelecimentos por número de funcionários e por número de caixas. A Tabela 3 mostra a distribuição de estabelecimentos pela área de vendas e pelo faturamento bruto mensal.

Tabela 2 – Distribuição por número de funcionários e por número de caixas

Nº de Funcionários	Quantidade	%	Nº de Caixas	Quantidade	%
5 ou menos	128	64,0	1	153	76,5
6 a 10	52	26,0	2	31	15,5
11 a 20	12	6,0	3	12	6,0
mais de 20	8	4,0	4 ou mais	4	2,0

Fonte: Elaborado pelos autores

Nas tabelas apresentadas pode-se verificar que os varejistas se caracterizam por terem em sua maioria um número de empregados na faixa de 1 a 5 pessoas (64,0 %), operam um caixa (76,5 %), disponibilizam uma área de vendas de até 100 m² e faturam entre 10 e 50 mil reais por mês. A média global de empregados por estabelecimento foi de 6,09 funcionários. O número médio de caixas por varejista foi de 1,35 caixas e a área média de vendas, 112,7 m². Assumindo o ponto médio da faixa de faturamento para cada respondente, poder-se-ia afirmar que o faturamento médio mensal por estabelecimento seria de R\$ 34.723,62.

Tabela 3 – Distribuição por área de vendas e por faturamento

Área de Vendas (m ²)	Quantidade	%	Faturamento Mensal (R\$ 1.000)	Quantidade	%
100 ou menos	132	67,7	Menos de 10	56	28,1
101 a 200	40	20,5	10 a 50	106	53,3
201 a 350	15	7,7	50 a 100	34	17,1
mais de 350	8	4,1	100 a 500	3	1,5

Fonte: Elaborado pelos autores

Com esses dados, é possível calcular três importantes medidas de produtividade no segmento do varejo alimentar. O faturamento por m² de área de vendas atingiria o valor de R\$ 308,11. O faturamento médio mensal por caixa seria de R\$ 25.721,20 e por funcionário, R\$ 5.701,74. Se forem consideradas as faixas de produtividade utilizadas em estudo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2004), os três índices de produtividade podem ser considerados baixos. A Tabela 4 compara os índices obtidos neste estudo com as faixas de produtividade referidas. Os três índices obtidos ficaram num padrão de baixa produtividade.

Tabela 4 – Comparação de índices de produtividade

Índice de Produtividade	Índice Utilizado no Estudo SEBRAE			Índice Obtido na Pesquisa
	Excelência	Padrão	Baixo	
Faturamento por m ²	> 800,00	800,00 - 600,00	< 600,00	R\$ 308,11
Faturamento por caixa	> 90.000,00	90.000,00 - 75.000,00	< 75.000,00	R\$ 25.721,20
Faturamento por funcionário	> 20.000,00	20.000,00 - 15.000,00	< 15.000,00	R\$ 5.701,74

Fonte: Elaborado pelos autores

As respostas de preferências, com relação à frequência desejável de passagem do vendedor e ao prazo máximo de entrega que ainda deixaria o cliente após a emissão do pedido, são apresentadas na Tabela 5. No caso da frequência de passagem do vendedor, as preferências nitidamente se dividem entre semanal e quinzenal, com vantagem para a primeira. Ainda mais focada, foi a resposta que os varejistas deram para o prazo máximo de entrega; 69,6% declararam que gostariam de receber a mercadoria num prazo máximo de 24 horas.

Tabela 5 – Frequência de passagem do vendedor e prazo máximo de entrega

Frequência preferida de passagem do vendedor			Prazo de entrega máximo aceitável após pedido		
Frequência	Quantidade	%	Prazo	Quantidade	%

Mensal	3	1,5	1 dia	140	69,6
Quinzenal	82	40,8	2 dias	48	23,9
Semanal	114	56,7	3 dias	11	5,5
mais de 1 vez por semana	1	0,5	7 dias	1	0,5
Outra	1	0,5	outro	1	0,5

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 6 – Prazos e formas de pagamento preferidos

Prazo de pagamento preferido			Forma de pagamento preferida		
Prazo	Quantidade	%	Forma	Quantidade	%
À vista	34	17,0	Dinheiro	38	19,0
7 dias	17	8,5	Cheque	12	6,0
14 dias	45	22,5	Boleto	149	74,5
21 dias	68	34,0	Outra	1	0,5
28 dias	35	17,5			
Outro	1	0,5			

Fonte: Elaborado pelos autores

A Tabela 6 apresenta os resultados das formas preferenciais de prazo e forma de pagamento. Em relação aos prazos de pagamento, a maior frequência foi verificada para o prazo de 21 dias (34,0%), seguida pelo prazo de 14 dias (22,5%). A forma preferencial de pagamento foi através de boleto bancário (74,5%), seguida pelo pagamento a vista com 19,0% das respostas.

4.2 A IMPORTÂNCIA DOS ATRIBUTOS

A Tabela 7 revela o ordenamento dos atributos em relação ao valor nominal da média obtida para cada um deles de acordo com o grau de importância conferido pelos varejistas. Todos obtiveram um grau de importância entre 3 e 4, entre importante e muito importante na escala Likert. O resultado global não surpreende porque os atributos avaliados na pesquisa foram extraídos dentre aqueles já considerados muito importantes na literatura. Considerando a significância estatística das médias (alfa = 5%), é possível identificar quatro grupos diferenciados. O primeiro com três atributos: assistência pós-venda, entregas completas e diferentes possibilidades de negociação de preços e prazos. Neste grupo, os dois primeiros caracterizam-se como atributos do nível de serviço logístico e o terceiro como um atributo do nível de serviço do marketing. Mais de noventa por cento dos respondentes atribuíram a nota máxima para os três atributos do grupo.

Tabela 7 – Ranking dos atributos em relação ao grau de importância

Atributo	Média	Intervalo de Confiança $\alpha = 5\%$		Ranking
		Inferior	Superior	
Assistência pós-venda.	3,9450	3,9131	3,9769	1
Entrega completa	3,9353	3,9010	3,9696	2
Diferentes possibilidades de negociação	3,9100	3,8538	3,9662	3
Tamanho do prazo de entrega	3,8507	3,8011	3,9004	4
Merchandising	3,8408	3,7827	3,8989	5
Qualidade do atendimento vendedores	3,8259	3,7678	3,8840	6
Regularidade do prazo de entrega	3,8200	3,7450	3,8950	7
Qualidade do serviço de entrega	3,7711	3,7034	3,8389	8
Frequência de passagem do vendedor	3,7214	3,6502	3,7926	9
Pedidos extras de produtos e quantidades	3,7000	3,6062	3,7938	10
Prazo de pagamento	3,6269	3,5362	3,7175	11
Forma de pagamento	3,5622	3,4692	3,6552	12
Acesso fácil e direto ao fornecedor	3,3869	3,2664	3,5075	13
Limite de crédito oferecido	3,3800	3,2297	3,5303	14

Fonte: Elaborado pelos autores

O segundo conjunto incluiu cinco atributos. Foram agrupados três atributos do nível de serviço logístico (tamanho do prazo de entrega, qualidade do serviço de entrega, regularidade do prazo de entrega) e dois atributos do nível de serviço do marketing (merchandising e qualidade do atendimento oferecida pelos vendedores).

O terceiro grupo incluiu quatro atributos (frequência de passagem do vendedor, pedidos extras de diferentes produtos e quantidades, forma de pagamento e prazo de pagamento). Os dois últimos elementos estão associados nitidamente ao serviço do marketing. A frequência de passagem do vendedor é aparentemente uma variável gerenciada pelo marketing; no entanto, em termos práticos, ela é determinada pela capacidade da distribuição física em atender a área do cliente mais frequentemente e pelo balanceamento entre o ganho no nível de satisfação do cliente – e conseqüente aumento nas vendas – e os custos adicionais gerados pelo atendimento mais freqüente da rota. O mesmo raciocínio pode ser adotado para a flexibilidade em atender pedidos extras de diferentes produtos e quantidades.

Acesso fácil e direto ao fornecedor e limite de crédito oferecido são as duas variáveis que ficaram incluídas no quarto grupo. A segunda é um atributo do nível de serviço do marketing. O acesso fácil e direto aos funcionários do fornecedor (supervisores e gerente comercial, pessoal da área de entregas da área financeira, diretores) não é atributo exclusivo do serviço logístico ou do marketing. Somente 60% das notas máximas foram atribuídas aos atributos deste grupo.

4.3 ANÁLISE FATORIAL

A análise fatorial foi realizada considerando 198 observações, utilizando catorze variáveis do nível de serviço no pequeno varejo alimentar. A relação entre o número de observações e as variáveis foi de 14,14. Foram excluídas duas variáveis, acesso fácil e direto ao

fornecedor (V13) e limite de crédito oferecido (V14), em função das baixas cargas fatoriais (menor que 0,30) durante o processo de simulação. A Tabela 8 apresenta a matriz de correlações entre as variáveis utilizadas para avaliar o nível de serviço prestado pelos distribuidores as empresas do pequeno varejo alimentar, delimitada a partir dos resultados do grau de importância atribuído a cada uma das doze variáveis. Os dados indicam baixa correlação entre a maioria das variáveis.

Tabela 8 – Matriz de Correlação dos indicadores do nível de serviço no pequeno varejo

Indicadores	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12
V1- Freq. Passag Vend	1,000											
V2- Prazo Entrega	,222	1,000										
V3 - Regul. Entrega	,055	,231	1,000									
V4 - Serviço de Entrega	,228	,259	,159	1,000								
V5 - Assist. Pós Venda	,127	,211	-,041	,119	1,000							
V6 - Entrega Completa	,095	,121	,062	,048	,025	1,000						
V7 - Prazo de Pcto.	,048	,263	,134	,169	,197	,283	1,000					
V8 - Merchandising	,033	,016	,053	,157	-,038	-,100	,191	1,000				
V9 - Flexibilidade	,024	,119	,017	,053	,218	-,009	,233	,066	1,000			
V10 - Pedidos Extras	,078	,153	,015	,074	,055	,062	,290	,228	,103	1,000		
V11 - Forma de Pagto.	,234	,133	,045	,282	,302	,191	,520	,243	,282	,186	1,000	
V12 - Atend. Vendedor	,180	,241	,154	,294	,271	,038	,132	,166	,087	,177	,183	1,000

Fonte: Elaborado pelos autores

Foram realizados os testes KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), uma medida de adequação da amostra, e o teste de esfericidade de Bartlett para avaliar a adequação dos dados à análise fatorial. O KMO foi de 0,685. Malhotra (2001, p. 505) destaca que o KMO deve indicar valores entre 0,5 e 1,0 para que a análise fatorial seja apropriada. O teste de Bartlett apresentou um qui-quadrado de 310,289 e graus de liberdade 66, com significância de 0,000 ($p < ,01$). Ambos os resultados asseguram adequação à análise fatorial.

Na Tabela 9, são apresentadas as comunalidades das variáveis, indicando, em termos percentuais, a variância que cada uma variável compartilha com todas as outras (MALHOTRA, 2001). Duas variáveis (pedidos extras e atendimento do vendedor) tiveram uma explicação menor que 0,5. Hair et al (2005) apontam que devem ser destacadas as variáveis que tenham pelo menos metade da variância e que a maioria ultrapasse os 60 %. No caso da pesquisa, sete variáveis excederam os 60 % e três ficaram entre 50 e 60 %. A variabilidade mais bem explicada foi a da variável V6, entrega completa, e a menor explicação recaiu V10, pedidos extras.

Tabela 9 – Comunalidades extraídas dos atributos

ATRIBUTOS	Inicial	Extraída
(V4) Qualidade do serviço de entrega	1,000	0,545
(V5) Assistência pós-venda	1,000	0,669
(V8) Merchandising	1,000	0,719
(V10) Pedidos extras	1,000	0,407
(V12) Atendimento dos vendedores	1,000	0,485

(V3) Regularidade do prazo de entrega	1,000	0,732
(V1) Frequência de passagem do vendedor	1,000	0,642
(V6) Entrega completa	1,000	0,748
(V2) Prazo de entrega	1,000	0,546
(V7) Prazo de pagamento	1,000	0,715
(V11) Forma de pagamento	1,000	0,661
(V9) Flexibilidade	1,000	0,569

Fonte: Elaborado pelos autores

Para a extração dos fatores utilizou-se o método de rotação ortogonal varimax, que tem a propriedade de minimizar a presença de variáveis de elevadas cargas num único fator. A Tabela 10 indica a extração de cinco fatores com autovalores maiores do que 1,0. Para Malhotra (2001, p. 508), fatores com variância inferior a 1,0 não são melhores que uma variável isolada, dado que, face à padronização, cada variável assume variância igual a 1,0. Desta forma, apenas os cinco fatores iniciais devem ser considerados.

Tabela 10 – Variâncias iniciais, extraídas e extraídas pós-rotação

Fator	Valores Iniciais			Valores Extraídos			Valores Extraídos Pós-Rotação		
	Autovalor	%Variância	Acumulada	Autovalor	%Variância	Acumulada	Autovalor	%Variância	Acumulada
1	2,747	22,893	22,893	2,747	22,893	22,893	1,607	13,390	13,390
2	1,322	11,014	33,908	1,322	11,014	33,908	1,580	13,170	26,560
3	1,210	10,081	43,989	1,210	10,081	43,989	1,571	13,091	39,651
4	1,157	9,639	53,628	1,157	9,639	53,628	1,379	11,491	51,141
5	1,004	8,368	61,996	1,004	8,368	61,996	1,302	10,854	61,996
6	,903	7,524	69,520						
7	,809	6,744	76,264						
8	,691	5,761	82,024						
9	,664	5,530	87,554						
10	,616	5,136	92,690						
11	,499	4,155	96,845						
12	,379	3,155	100,000						

Fonte: Elaborado pelos autores

Os resultados de explicação das variâncias pós-rotação podem ser vistos nas colunas à direita. Uma primeira análise dos resultados mostra uma distribuição uniforme das parcelas de variância explicadas pelos fatores obtidos. A maior parcela é explicada pelo fator 1 com um percentual de 13,39%; a menor, pelo fator 5, com um percentual de 10,85. Cinco fatores juntos explicam 61,99 % da variância. Isso indica que as doze variáveis, agrupadas em cinco fatores, conseguem explicar cerca de 62% da importância atribuída pelos varejistas ao nível de serviço prestado pelos distribuidores.

A etapa seguinte do processo de análise fatorial envolveu a delimitação da matriz de correlação dos resultados, que consiste na análise das cargas fatoriais de cada variável dentro dos grupos (fatores). Após o procedimento de rotação, as variáveis são denominadas de determinantes. Na Tabela 11 são apresentadas as cargas fatoriais, que são os coeficientes de correlação entre o fator e os determinantes. Quanto mais próximo de 1,0 for a carga fatorial, maior a correlação entre o determinante e seu respectivo fator.

Tabela 11 – Matriz de correlação dos fatores determinantes da importância do nível de serviço

Fator	Determinantes Incluídos no Fator	Carga Fatorial	Variância Explicada (%)
I	Frequência de Passagem do Vendedor	0,782	13,39
	Serviço de Entrega	0,679	
	Atendimento do Vendedor	0,481	
II	Assistência Pós-Venda	0,760	13,17
	Flexibilidade	0,717	
	Forma de Pagamento	0,445	
III	Merchandising	0,812	13,09
	Pedidos Extras	0,613	
IV	Entrega Completa	0,851	11,49
	Prazo de Pagamento	0,580	
V	Regularidade na Entrega	0,844	10,85
	Prazo de Entrega	0,604	

Fonte: elaborado pelos autores

O agrupamento de fatores pode contribuir para a formulação de estratégias de distribuição para as pequenas empresas do varejo alimentar. Uma análise do agrupamento indica que o primeiro fator agregou dois atributos logísticos, frequência de passagem do vendedor e serviço de entrega, com maior carga e fatorial e um terceiro atributo do marketing, atendimento do vendedor. O agrupamento sugere uma dimensão da qualidade do contato pessoal com o cliente. O segundo fator, por sua vez, agregou um atributo logístico, assistência pós-venda, e dois atributos do marketing, flexibilidade na negociação de preços e prazos e forma de pagamento. Na prática, há uma compatibilidade entre esses dois últimos atributos.

O terceiro fator agrupou merchandising, atributo do marketing, e atendimento de pedidos extras (logístico). O quarto agregou entrega completa (logístico) e prazo de pagamento (marketing). Finalmente, o quinto fator agrupou dois atributos logísticos, perfeitamente integrados. À exceção deste último, todos os fatores mesclaram atributos logísticos com atributos do marketing. É importante destacar a homogeneidade dos fatores no que diz respeito às parcelas de explicação da variância. A análise fatorial não apontou um fator proeminente que se destacasse isoladamente na explicação da variância acumulada de 61,99. O fator I recebeu 13,39% e o fator V, 10,85%, na explicação da importância do serviço percebido pelos pequenos clientes varejistas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na avaliação dos níveis de importância assinalados pelos clientes aos atributos utilizados na pesquisa (Tabela 7) não são observadas diferenças altamente significativas entre os mesmos. Para os três primeiros atributos do primeiro grupo, assistência pós-venda, entregas completas e diferentes possibilidades de negociação de preços e prazos, não há diferenças significativas estatisticamente ao nível de significância de 5%. O mesmo ocorre entre os atributos do segundo grupo - tamanho do prazo de entrega, qualidade do serviço de entrega, regularidade do prazo de entrega, merchandising e qualidade do atendimento oferecida pelos vendedores -. Isto sugere que o processo de seleção inicial dos atributos (os mais utilizados em

análises e simulações na literatura e confirmados por uma etapa do processo metodológico) tenha trazido para esta investigação, aqueles realmente mais importantes para os clientes.

Embora os testes de adequação (KMO e Bartlett) dos dados analisados indiquem índices significativos, uma análise mais detalhada da Tabela 8 mostra uma matriz com baixos índices de correlação. Isto aponta para um baixo grau de dependência entre os atributos. O processo fatorial tende a maximizar o agrupamento dos atributos mais correlacionados. Nesta pesquisa é razoável ter-se uma expectativa de maior dificuldade na agregação de atributos, considerando que os índices de correlação entre eles mostraram-se baixos. Ademais, o fato de terem sido escolhidos dentre aqueles já apontados na literatura como mais importantes, é um indicativo de que já manifestavam uma significativa independência na origem.

A homogeneidade dos fatores obtidos, em relação às parcelas de explicação da variância, sugere que não há grupo de atributos que prepondere em relação aos demais. A diferença entre os agrupamentos de maior e menor explicação da variância foi de apenas 2,54%. Resultados de uma análise fatorial que apresente grupos com muita homogeneidade interna e com preponderância de fatores na explicação da variância, costumam deixar os pesquisadores exultantes. Nesta investigação, não se pode afirmar que todos os agrupamentos mantêm internamente atributos coerentes nem que haja preponderância de um agrupamento sobre outros. Nem por isso, os resultados aqui obtidos são menos relevantes. Ao contrário, apontam na mesma direção dos resultados originais obtidos pelos níveis de importância atribuídos pelos clientes varejistas, sugerindo uma presença majoritária de atributos igualmente importantes e independentes.

Como afirmam Bowersox e Closs (2001, p. 86), “o serviço prestado ao cliente é o elemento essencial no desenvolvimento de uma estratégia logística”. Os resultados apontam, portanto, que a formulação de estratégias de empresas distribuidoras de produtos para o segmento do varejo alimentar deve considerar tanto atributos do serviço do marketing quanto atributos do serviço logístico, com o intuito de contribuir para o nível de satisfação ao cliente. Os atributos de maior carga fatorial dentro dos grupos formados foram logísticos. A exceção ficou por conta do fator III, onde merchandising obteve maior relevância.

Os resultados do estudo indicam que as dimensões logísticas assumem um grau maior de importância em relação às mercadológicas. O estudo revela que os pequenos varejistas constituem o elo com menor poder na cadeia de distribuição do segmento alimentar e o conhecimento da percepção do cliente em relação ao nível de serviço prestado é um input no processo de formulação e avaliação das estratégias adotadas pelas empresas que visam delimitar o seu posicionamento competitivo em relação aos concorrentes. A condição do pequeno varejista se enquadra nas hipóteses levantadas e sustentadas pelos estudos de Emerson e Grimm (1998), no qual quanto menor for o cliente e mais indireta for sua presença no canal, mais influentes serão os atributos logístico no serviço ao cliente.

A pesquisa realizada pode contribuir para auxiliar as empresas distribuidoras na formulação de estratégias logísticas que possibilitem agregar valor ao cliente, a partir do estabelecimento de um nível de serviço capaz de satisfazer as necessidades dos clientes. Nesse sentido, sugere-se o aprofundamento do estudo em outros segmentos vinculados ao varejo. É possível, a partir dos fatores resultantes da análise fatorial, desenvolver-se um sistema de vigilância estratégica (COSTA, 2003) para avaliação do posicionamento competitivo das empresas distribuidoras do varejo alimentar, cujos determinantes poderiam contribuir para o monitoramento de informações no ambiente externo.

REFERÊNCIAS

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Atlas, 2001.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

COSTA, E. A. *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2003.

DIDONET, S. R.; OLIVEIRA, L. C. P.; ROCHA, R. A. A utilização da logística como ferramenta estratégica: o caminho seguido e os resultados obtidos por uma empresa gaúcha do segmento metal-mecânico. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

ELLRAM, L. M.; LA LONDE, B. J.; WEBER, M. M. Retail logistics. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Bradford, v. 29, n. 7/8, p. 477-494, 1999.

EMERSON, C. J.; GRIMM, C. M. The relative importance of logistics and marketing customer service: a strategic perspective. *Journal of Business Logistics*, Oak Brook, v. 19, n. 1, p. 17-32, 1998.

FLEURY, P. F.; LAVALLE, C. Avaliação do serviço de distribuição física: a relação entre a indústria de bens de consumo e o comércio atacadista e varejista. *Revista Gestão e Produção*, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 204-218, 1997.

GREEN, P. *Desenvolvendo competências: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais*. São Paulo: Qualitymark, 2001.

GRIFFIS, S. E. et al. Performance measurement: measure selection based upon firm goals and information reporting needs. *Journal of Business Logistics*, Oak Brook, v. 25, n. 2, p. 95-118, 2004.

HAIR, J. F. et al. *Multivariate data analysis: with readings*. 6th. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2005.

HIJJAR, M. F. Diagnóstico externo do sistema logístico: utilizando pesquisas de serviço do cliente para identificação de oportunidades de melhorias. *Revista Tecnológica*, São Paulo, v. 6, n. 70, p. 60-66, 2001.

INNIS, D. E.; LA LONDE, B. J. Customer service: the key to customer satisfaction, customer loyalty, and market share. *Journal of Business Logistics*, Oak Brook, v. 15, n. 1, p. 1-28, 1994.

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

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

LAVALLE, C. et al. Evolução do desempenho logístico das indústrias de bens de consumo sob a perspectiva do varejista. *Revista Tecnológica*, São Paulo, v. 9, n. 93, p. 72-79, 2003.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARR, N. E. Do managers really know what service their customers require? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Bradford, v. 24, n. 4, p. 24-31, 1994.

MENTZER, J. T.; FLINT, D. J.; HULT, G. T. M. Logistics service quality as a segment-customized process. *Journal of Marketing*, New York, v. 65, n. 4, p. 82-104, 2001.

MENTZER, J. T.; GOMES, R.; KRAPFEL, R. Physical distribution device: a fundamental marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v. 17, p.53-62, 1989.

MENTZER, J. T. et al. Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, Oak Brook, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.

MURPHY, P. R.; DALEY, J. M.; KNEMEYER, M. A. Comparing logistics management in small and large firms: an exploratory study. *Transportation Journal*, Chicago, v. 38, n. 4, p. 18-25, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competences of the corporation. *Harvard Business Review*, New York, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento, competências*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 243-269.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Minimercados / lojas de vizinhança*. Palmas: Sebrae, 2004. 74 p.

STANK, T. P.; DAUGHERTY, P. J.; ELLINGER, A. E. Voice of the customer: the impact on customer satisfaction. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Tempe, v. 4, p. 2-9, 1997.

ANALISYS OF CUSTOMER SERVICE LEVEL PROVIDED TO SMALL BUSINESS RETAILERS IN THE FOOD INDUSTRY

Abstract

This paper presents the results of a study which investigates the logistics and marketing attributes of customer service. The results came from an exploratory survey applied to 340

small grocery retailers active in an urban area of 480,000 inhabitants. The final sample was 201 companies. Statistical analysis was carried out using the SPSS. The collected data allowed for the identification and evaluation of the importance level small retailers give to a group of top attributes of customer service. The data were investigated through factorial analysis and made it possible to measure the contribution of each factor. The results offer support to strategic evaluation of the competitive position of grocery vendors' companies, whose determinants could contribute to external environment information monitoring system.

Keywords: Distribution; customer service; factorial analysis; small grocery retailers.

Data do recebimento do artigo: 29/11/2006

Data do aceite de publicação: 02/02/2007