

# *Planejamento e pesquisa. uma aplicação em marketing industrial*

**Carlos Alberto Vargas Rossi**

Professor da Faculdade de Administração da PUC/RS, Mestre pelo PPGA/UFRS e Gerente Geral da Rossi & Cia. Ltda. (empresa distribuidora de produtos siderúrgicos e fixadores industriais), Porto Alegre (RS).

---

## *Resumo*

---

O trabalho teve como objetivos abordar, através de uma metodologia calcada no rigor científico, uma das interfaces funcionais do Planejamento Empresarial, qual seja, o Planejamento de Marketing; aferir, via pesquisa de marketing, as características da demanda em um mercado industrial (no caso, a siderurgia) com o intuito de orientar o processo decisório no Planejamento de Marketing; realçar a importância da pesquisa na Administração considerando, aqui, métodos e instrumentos afetos à área de Planejamento de Marketing.

Utilizou, como metodologia, estudo exploratório; entrevistas pessoais e pesquisa; questionários enviados pelo correio.

Demonstrou, no item, os resultados: medição de importância das variáveis empregadas na pesquisa; medição da satisfação quanto às variáveis empregadas na pesquisa; análise comparativa entre os escores de "importância" e "satisfação"

Nas conclusões, tece considerações sobre a geração de subsídios, via pesquisa, para a elaboração do Planejamento de Marketing das empresas que compõem o mercado siderúrgico.

### **Palavras-chave:**

- marketing industrial
- marketing na siderúrgica
- pesquisa e planejamento
- planejamento de marketing

## INTRODUÇÃO

### Localização do tema

O interesse por planejamento, dentro das organizações, excede as propostas representadas pelo atingimento quantitativo de metas ou pelo fiel cumprimento de projeções orçamentárias. A atração por esse tema vai além de afirmações indiscutíveis, como as que definem planejamento como uma decisão tomada no presente sobre o que fazer no futuro (Kotler, 1981) ou, simplesmente, como uma tomada antecipada de decisão (Ackoff, 1976).

A valorização do conhecimento e da prática do planejamento origina-se, também, no âmbito de uma das questões fundamentais da ciência administrativa e que constitui-se no foco de atenções específicas por parte das diferentes categorias funcionais no exercício organizacional: a incerteza e sua onipresença no trabalho administrativo.

Enfrentar o fator incerteza está entre as funções fundamentais do planejamento empresarial. Este último, processo sistematizado pelo qual as empresas conciliam seus recursos com seus objetivos e suas oportunidades (Kotler, 1981) em um ambiente mutante, configura-se como o instrumento de ação por excelência para orientar a tomada de decisão na empresa, em todos os níveis. Assim, o planejamento estratégico realizado pela administração central lida com decisões de efeitos duradouros, a longo prazo (Ackoff, 1976), ensejando o planejamento operacional, a ser empreendido com a participação de todas as áreas funcionais da empresa.

Isto posto, podemos localizar o presente trabalho junto às interfaces funcionais estabelecidas na elaboração do planejamento empresarial *lato sensu*. Dentre estas interfaces, investigamos, aqui, uma situação real de planejamento de marketing em um dos mais significativos setores de atividade econômica do Brasil: a indústria siderúrgica. *Stricto sensu*, perscrutamos a realidade da ação mercadológica desempenhada no setor siderúrgico, através de uma pesquisa efetivada com seus principais atores, acedendo à indicação de que a pesquisa formal subsidia fortemente o planejamento de marketing (McCarthy, 1976).

Devemos lembrar alguns princípios inerentes ao planejamento de marketing que nortearam este estudo. Valemo-nos, inicialmente, do entendimento de que o plano global da empresa é um conjunto integrado de subplanos desenvolvidos pelas várias áreas funcionais do negócio (Boyd & Massy, 1972), em consonância com os objetivos e macroestratégias decididos para a organização como um todo. Ainda segundo os autores referidos, tais objetivos são freqüentemente especificados em termos de taxa de crescimento de vendas ou retorno sobre o investimento. Uma vez que os objetivos estejam determinados (e, a partir deles, também a macroestratégia), os administradores das várias áreas funcionais podem definir suas funções em termos de subobjetivos compatíveis, especificar estratégias para atender tais subobjetivos, programar a execução das estratégias e adotar procedimentos para controle e reavaliação.

É nesse contexto e nesse momento de construção do planejamento empresarial que emerge o planejamento funcional de marketing. Surge como modo de coordenação

das atividades decorrentes das operações de marketing da empresa (Howard, 1970), objetivando a realização de seu pleno potencial. Mas, quais são os caminhos deste esforço de coordenação? Quais as suas resultantes? São indagações que procuraremos responder a seguir.

A coordenação das operações mercadológicas passa pelas decisões sobre estratégias básicas de produtos, preços, estrutura de distribuição e composto promocional. Estas decisões lastreiam-se em informações que, conforme Howard (1970), são o coração das questões de marketing. As informações mencionadas são de duas naturezas: de ordem interna, referindo-se a componentes estruturais da empresa (seus recursos financeiros, humanos, tecnológicos) e de ordem externa (tendências dos ambientes social, econômico, político), onde grassa a incerteza.

A incerteza resulta da carência de informações. E a redução desse fator constitui-se em uma das funções primeiras do planejamento. O planejamento de marketing, busca reduzir a incerteza vinculada as suas decisões estratégicas e operacionais que geram, em essência, o modelo de marketing da empresa. No *continuum*, surge a pesquisa mercadológica, subsidiando o sistema de informações de marketing e amparando, consistentemente, o processo decisório nesta fase do planejamento.

A pesquisa cumpre tal missão ao investigar as características da demanda no mercado siderúrgico. Através das verificações de importância e satisfação percebidas pelos atores (ver detalhamentos no item Metodologia), procura-se minimizar a reconhecida intratabilidade da função demanda (Kotler, 1981) e enriquecer a elaboração do planejamento de marketing na siderurgia, pela via direta, e nos demais mercados industriais, pela utilização do princípio metodológico aqui aplicado.

### Objetivos do trabalho

O presente trabalho assume três grandes objetivos:

- Abordar, através de uma metodologia calcada no rigor científico, uma das interfaces funcionais da execução do planejamento empresarial, qual seja, o planejamento de marketing.
- Aferir, via pesquisa de marketing, as características da demanda em um mercado industrial (no caso, a siderurgia), com o intuito de orientar o processo decisório no planejamento de marketing.
- Realçar a importância da pesquisa na Administração, considerando métodos e instrumentos afetos à área de planejamento de marketing.

### Apresentação do trabalho

“Planejamento e Pesquisa: uma Aplicação em Marketing Industrial” divide-se em cinco itens: Introdução, Quadro Teórico, Metodologia, Resultados e Conclusões.

Nesta *Introdução*, preocupamo-nos com a localização do tema dentro da área de planejamento, com a identificação dos objetivos e com a apresentação do trabalho.

No item *Quadro Teórico*, procuramos abordar os aspectos centrais da exploração realizada na pesquisa ►

sob uma perspectiva teórica. Assim, são analisados o Marketing Industrial, o mercado siderúrgico nacional (setor onde foi feita a pesquisa) e o tema referente a serviço ao cliente, que reveste-se de capital significância para o exame da demanda no cenário mercadológico. A incursão teórica confere substância inequívoca à elaboração da pesquisa.

A Metodologia enfoca o trabalho de investigação, detalhando sua estrutura, suas populações e seus procedimentos. Refere-se, inicialmente, ao estudo exploratório que antecedeu a pesquisa e conferiu-lhe validade interna.

Os *resultados* da pesquisa são relatados no último item encaminhando o trabalho para as *conclusões* finais.

## QUADRO TEÓRICO

A análise teórica dos temas Marketing Industrial, Mercado Siderúrgico e Serviços ao Cliente permite alcançar definições e possibilita encaminhar, transparentemente, a realização da pesquisa (instrumento-chave desta investigação) através de uma linha de ação coerente e permanentemente integrada ao ferramental teórico disponível.

### Marketing Industrial

Dentro do cenário da Administração, *lato sensu*, podemos localizar o Marketing Industrial junto às ações voltadas à comercialização de produtos e serviços, quais sejam, as ações de Marketing. Dentro do Marketing, situamos nosso tema entre as atividades de comercialização de produtos e serviços destinados a clientes organizacionais, isto é, as empresas que utilizam esses bens em seu processo produtivo ou os revendem a outras empresas ou a consumidores finais.

Temporalmente, reportamo-nos em especial ao ano de 1985, após o triênio recessivo de 1981/1982/1983, a modesta recuperação de 1984 e a expectativa de crescimento da economia depois desse período.

Isto posto, convém destacar dois aspectos: o primeiro dos quais é a escassez relativa do tema na literatura nacional de Administração, fato que denota a pouca atenção dedicada à matéria. Algumas razões tornam compreensível tal situação, como a maior complexidade inerente à compra industrial, a elevada interdependência funcional nas empresas e sua influência sobre as decisões de compra, a complexidade dos produtos, a interdependência estabelecida na relação comprador-vendedor e a dificuldade da pesquisa mercadológica neste campo. As limitações de um trabalho científico nesta área originam-se nos obstáculos à medição. As informações são de difícil obtenção, muitas vezes negadas, distorcidas ou mutiladas por questões de concorrência, sigilo ou dependência de suprimento. Isto resultará em menor qualidade de dados disponíveis, sejam primários ou secundários e, conseqüentemente, a um grau de exigência muito maior no empenho do pesquisador em Marketing Industrial (Webster Jr., 1978).

O segundo aspecto é a sujeição às inferências de trabalhos de autores estrangeiros, que indicam a impossibilidade de generalização sobre serviços ao cliente em

indústrias diferenciadas, principalmente no que diz respeito à ótica dos compradores.

Diante destas condicionantes, pesquisamos o Marketing na Siderurgia dentro do âmbito do Marketing Industrial. O foco sobre a idéia de serviços ao cliente decorrem da própria condição do mercado siderúrgico (Kotler, 1980), com sua reduzida diferenciação de produtos e elevada semelhança de oferta de preços e demais condições de vendas. Os conhecimentos referentes a serviços ao cliente, por sua vez, derivam do ramo da Logística.

Assim, parece importante ampliar o campo de conhecimentos específicos sobre Marketing Industrial na realidade empresarial brasileira. Afinal, tem sido reconhecida a singularidade desta área da Mercadologia (Webster Jr., 1978). Este reconhecimento inspira e justifica os esforços para obtenção de instrumentos bem ajustados às questões e problemas de Marketing Industrial, visando substituir os procedimentos *ad hoc*, característicos de quadros de insuficiência teórica e metodológica.

### O Mercado Siderúrgico

Considerações de duas naturezas devem ser enfatizadas no exame das características do mercado siderúrgico. Inicialmente, convém aludir aos produtos e à sua baixa diferenciação na maioria das linhas, aproximando a maior parte dos produtos siderúrgicos das *commodities* (produtos absolutamente indiferenciados). São exceções a esta regra casos como alguns trefilados, onde atributos diferenciadores (como marca, por exemplo) podem ser percebidos pelos compradores/clientes.

Em segundo lugar, o mercado produtor de aço, no Brasil, caracteriza-se por apresentar alguns condicionantes fundamentais para a compreensão das transações comerciais no setor: grande volume de produção, poucos fornecedores e vasta gama de consumidores. Estes condicionantes conferem ao mercado siderúrgico uma condição oligopolista, fato que, entre outras conseqüências, acarreta uma relação de poder entre fornecedor e cliente, favorecendo amplamente o primeiro. Desta relação de poder, derivam influências marcantes sobre o processo transacional, e a balança das forças, nas negociações, confere maior peso e maiores vantagens ao oligopolista nas operações de compra e venda.

Estes dois aspectos, portanto, indicam traços singulares do setor de atividade utilizado na pesquisa. Tais traços podem exercer algum impacto sobre o processo decisório dos compradores de produtos siderúrgicos, merecendo, conseqüentemente, serem registrados previamente.

### Serviço ao cliente

As definições do que seja serviço ao cliente revelam uma série de convergências, contra alguns poucos pontos discrepantes. A maior coincidência conceitual refere-se a que o serviço ao cliente é um conjunto de eventos (Davis, 1971) ou atividade dentro da empresa (La Londe & Sinszer, 1976), com o objetivo de proporcionar satisfação às utilidades econômicas de forma, tempo e lugar (Perreault Jr., 1982) requeridas, necessariamente, na relação com o comprador. Este atendimento de necessida- ▶

des vincula-se a diferentes grupos “satisfatores” de serviços: a utilidade de forma é preenchida pelos serviços técnicos durante e após a venda, enquanto as utilidades de tempo e lugar são cobertas pelos serviços de distribuição.

Pode-se acrescentar, ainda, a oferta de satisfação à utilidade econômica de posse. Também, aqui, são os serviços de distribuição que atendem a esta necessidade, proporcionando ao comprador a propriedade do produto através da sua entrega no local acordado.

Outro ponto comumente aceito é o que identifica as ligações do serviço ao cliente com a estrutura organizacional da empresa. A visão de La Londe & Zinszer (1976), que aproxima o conceito de serviço ao cliente ao conceito de Marketing (uma filosofia a permear toda a organização), apesar de sua conotação ampla, resume adequadamente o “estado de espírito” de que deve dotar-se a empresa, com o fim de conquistar, bem atender e manter clientes.

No entanto, está na procura de uma definição mais específica a discrepância mencionada. Enquanto alguns autores, como Blanding (1978), limitam a área de abrangência do serviço ao cliente apenas às atividades envolvidas durante o recebimento de um pedido até a sua entrega ao comprador, outros, como La Londe & Zinszer (1976) e Ballou (1959), consideram que o serviço ao cliente inicia-se bem antes da venda, com o estabelecimento de um “clima” para a formação e desenvolvimento destes serviços (elementos pré-transacionais), continuando até bem depois da venda, com serviços de assistência técnica, substituição de produtos, atenção às reclamações etc. (elementos pós-transação).

Com o objetivo de estabelecer uma linha coerente e lógica no transcorrer do trabalho, convém, neste momento, adotar aquela conceituação que nos parece mais correta para serviço ao cliente, devido à relativa confusão encontrada na bibliografia disponível, entre serviço ao cliente e serviço de distribuição física.

Seguiremos, basicamente, a classificação de La Londe & Zinszer (1976), que divide os elementos de serviço ao cliente de acordo com sua relação com a transação: elementos pré-transação, da transação e pós-transação. Aproveitando a adaptação feita por Ballou (1959), temos que os elementos pré-transação (como relatório escrito de políticas, estrutura organizacional, flexibilidade e serviços técnicos) visam criar um ambiente propício à manutenção de serviços. Os elementos da transação (como nível de estoque, pedidos pendentes, ciclo do perdido, tempo de entrega, precisão do atendimento, facilidade de colocar pedidos e substituição de produtos) relacionam-se às condições gerais da entrega, anexando componentes típicos da distribuição física (bem caracterizada como um tipo de serviço ao cliente). Os elementos pós-transação, como garantia, procedimentos em reclamações e troca temporária de produtos, complementam o processo comercial, assegurando o funcionamento e a continuidade de uso dos produtos. Para o cliente, vale a percepção do conjunto; em cada setor de atividade, prevalece um dos grupos de elementos, face à natureza do segmento. Entretanto, interessa ao pesquisador a eficácia de contar (cada indústria) com um sistema bem dosado de diferentes serviços, com o maior grau possível de identificação às necessidades de seus compradores.

## METODOLOGIA

O método empregado utilizou-se de um estudo exploratório inicial, feito junto a uma das populações investigadas e da pesquisa propriamente dita.

Foram consideradas duas diferentes populações: o grupo dos fornecedores (usinas siderúrgicas) com 32 empresas de várias regiões (quadro nº 1) e o grupo dos clientes, formado por 479 indústrias metalúrgicas e mecânicas (com 20 ou mais empregados) do Estado do Rio Grande do Sul (tabela nº 1).

Quadro 1

Quadro-resumo do grupo dos fornecedores (usinas siderúrgicas): distribuição geográfica por Estados – Brasil

| RS | SP | RJ | ES | MG | BA | PE | AM | Total* |
|----|----|----|----|----|----|----|----|--------|
| 2  | 10 | 4  | 2  | 10 | 1  | 2  | 1  | 32     |

\*NOTA: Não foram incluídas na amostra 3 empresas. Uma localizada no PR, uma em AL e outra no CE. Todas pertencem a um mesmo grupo empresarial, que adota três Gerências Gerais de vendas: Núcleo Sul, Núcleo Centro e Núcleo Norte. As três empresas-sede destes núcleos estão presentes na pesquisa.

FONTE: Instituto Brasileiro de Siderurgia. *Indústria Siderúrgica Brasileira*. Rio de Janeiro, IBS, 1984.

## O Estudo Exploratório

O estudo de causalidade empregado neste trabalho foi orientado pela busca de conhecimento a respeito da relação de compra e venda entre o cliente e o fornecedor de produtos siderúrgicos. Para tanto, procuramos analisar, de um lado, o comportamento apresentado pelo comprador em suas decisões sobre suprimento de aços; de outro, a percepção do fornecedor relativa à visão mantida por seus clientes quanto a compra de produtos siderúrgicos.

Após o levantamento dessas duas situações básicas, podemos comparar os resultados, para detectar se os compradores estão satisfeitos com seus fornecedores e se estes estão sendo capazes de atender com suficiência os seus clientes.

Para chegar a esse ponto, optou-se pela realização de um estudo exploratório junto a uma amostra de clientes. Os objetivos do estudo constituíram em: (a) validar o grupo geral de variáveis constantes da pesquisa, já que as decisões referentes à importância e satisfação em relação às variáveis é oriunda dos próprios compradores; (b) planejar a estrutura dos questionários a serem enviados pelo Correio na fase seguinte do trabalho (para clientes e fornecedores).

Assim, foram escolhidas aleatoriamente 17 empresas industriais, constantes da população dos clientes. Foram marcadas entrevistas pessoais do autor com os compradores dessas empresas. As entrevistas avaliaram a importância, para o comprador, de cada variável em sua decisão sobre escolha de fornecedor. Além do questionamento e discussão de cada uma das 30 variáveis, ►

Tabela 1

Distribuição geográfica da população de clientes, por indústria e por microrregião do Estado do Rio Grande do Sul

| Microrregião             | Indústrias Metalúrgicas |       | Indústrias Mecânicas |       | Total |       |
|--------------------------|-------------------------|-------|----------------------|-------|-------|-------|
|                          | n                       | %     | n                    | %     | n     | %     |
| Campanha                 | 1                       | 0,31  | 0                    | 0     | 1     | 0,21  |
| Centro-Oeste             | 18                      | 5,61  | 9                    | 5,70  | 27    | 5,64  |
| Fronteira-Oeste          | 3                       | 0,94  | 1                    | 0,63  | 4     | 0,84  |
| Litoral Norte            | 9                       | 2,80  | 3                    | 1,90  | 12    | 2,50  |
| Metropolitana            | 166                     | 51,71 | 82                   | 51,90 | 248   | 51,77 |
| Missões e Planalto Médio | 20                      | 6,23  | 19                   | 12,02 | 39    | 8,14  |
| Planalto e Alto Uruguai  | 17                      | 5,30  | 14                   | 8,86  | 31    | 6,47  |
| Serra                    | 75                      | 23,36 | 26                   | 16,46 | 101   | 21,09 |
| Zona Sul                 | 12                      | 3,74  | 4                    | 2,53  | 16    | 3,34  |

Fonte: Coleta de dados.

Tabela 2

Síntese das respostas dos clientes no estudo exploratório

| Variáveis Apresentadas   | Nº de Citações |
|--|----------------|
| <b>I. ELEMENTOS DE SERVIÇOS AO CLIENTE</b>                         |                |
| 1. Assitência (assessoria) técnica                                 | 10             |
| 2. Atendimento a pedidos urgentes                                  | 17             |
| 3. Consolidação permitida de itens                                 | 13             |
| 4. Facilidade e flexibilidade na colocação de pedidos              | 8              |
| 5. Informações sobre o estado dos pedidos                          | 17             |
| 6. Pedidos pendentes e reclamações                                 | 17             |
| 7. Porcentagem de itens faltando em estoque                        | 10             |
| 8. Porcentagem de pedidos atendidos corretamente                   | 7              |
| 9. Porcentagem de pedidos que chegam em boas condições             | 4              |
| 10. Precisão e eficiência de faturamento                           | 5              |
| 11. Quantidade mínima exigida por pedido                           | 11             |
| 12. Substituição ou reposição temporária de produtos               | 14             |
| 13. Tempo de entrega   | 17             |
| 14. Tempo de preparação dos pedidos para embarque                  | 11             |
| 15. Tempo de processamento dos pedidos                             | 16             |
| 16. Tempo de trânsito (viagem) dos pedidos                         | 9              |
| 17. Variabilidade do tempo de entrega                              | 17             |
| 18. Variabilidade do tempo de preparação dos pedidos para embarque | 9              |
| 19. Variabilidade do tempo de processamento dos pedidos            | 11             |
| 20. Variabilidade do tempo de trânsito dos pedidos                 | 8              |
| <b>II. VARIÁVEIS DA TRANSAÇÃO</b>                                  |                |
| 21. Embalagem  | 6              |
| 22. Forma como o fornecedor vende                                  | 10             |
| 23. Frete (custo e responsabilidade pelo pagamento)                | 9              |
| 24. Localização do fornecedor                                      | 12             |
| 25. Marca  | 13             |
| 26. Prazo de pagamento   | 15             |
| 27. Preço  | 17             |
| 28. Propaganda feita pelo fornecedor                               | 0              |
| 29. Qualidade do produto   | 17             |
| 30. Tradição do fornecedor   | 17             |
| Total Possível em Cada Variável                                    | 17             |

Fonte: Coleta de dados.

foi solicitado ao entrevistado que mencionasse quaisquer outras que julgasse importantes em suas decisões entre fornecedores.

A tabela 2 sintetiza, quantitativamente, as respostas dos compradores.

Com base nestes resultados, foram selecionadas todas as variáveis com 10 ou mais citações (58,8% do máximo possível).

As variáveis 14 e 15 da tabela 2 foram incluídas na 13 (tempo de entrega) quando da apresentação dos questionários, para facilitar a utilização do fator tempo como elemento de serviço ao cliente. E também face à absoluta transparência do "tempo de entrega" para o comprador de produtos siderúrgicos, uma vez que ele conhece tanto a data em que fez o pedido quanto a do recebimento da mercadoria (os 17 entrevistados citaram a variável tempo de entrega).

Foram aproveitadas as 20 variáveis julgadas pelos compradores como as mais importantes em suas decisões entre fornecedores. Além destas, também foi incluída na relação final a variável "políticas de cobrança do fornecedor", indicada por um dos compradores.

## A Pesquisa

Com a realização do estudo exploratório, que validou as variáveis a serem incluídas na pesquisa e deu melhores condições para a preparação dos questionários, estavam atendidos os pré-requisitos fundamentais para a operacionalização da pesquisa.

Foram elaborados dois questionários similares, um para o segmento de fornecedores e outro para o dos clientes, verificações (respostas) de importância e satisfação em relação as variáveis da pesquisa (referentes a serviço ao cliente e transação).

A medição de importância foi obtida através de um *ranking* de importância das variáveis e de Escala Semântica Diferencial. A medição de satisfação foi alcançada por meio de respostas à Escala de Likert (7 pontos em ambas as escalas).

Tanto a população dos fornecedores quanto a dos clientes responderam a estes questionários e geraram as

informações que conduziram o trabalho a seus resultados finais (Tabela 3).

**Tabela 3**

Resultados dos questionários enviados pelo Correio

| Questionário        | Fornecedores |       | Clientes |       |
|---------------------|--------------|-------|----------|-------|
|                     | N            | %     | N        | %     |
| Remetidos           | 32           | 100,0 | 479      | 100,0 |
| Respondidos         | 8            | 25,0  | 217      | 45,3  |
| Follow-up via telex | 24           | 75,0  | 55       | 11,5  |
| Respostas obtidas   | 6            | 18,7  | 7        | 1,5   |
| Total de respostas  | 14           | 43,7  | 224      | 46,8  |

Fonte: Coleta de dados.

## RESULTADOS

A seguir, registramos os dados resultantes dos levantamentos, medições e comparações feitas a partir das respostas aos questionários da pesquisa. Estes dados

referem-se a verificações de três naturezas: importância das variáveis (por parte de fornecedores e clientes), satisfação em relação às variáveis (por parte de fornecedores e clientes) e comparação dos escores de importância e satisfação.

### Importância das variáveis de serviço ao cliente e das variáveis da transação

**Grupo de fornecedores** — A verificação de importância das variáveis, no grupo dos fornecedores (n = 13), sujeitou-se à análise descritiva das respostas, devido ao pequeno tamanho da amostra (tabela 4).

Analisando essa tabela, percebe-se que a variável qualidade do produto obteve a maior parte das respostas nos primeiros postos do *ranking*, (92,3% dos casos nos três primeiros postos). A variável tempo de entrega concentrou 53,9% das respostas dos fornecedores nas três primeiras posições, seguindo-se a variável preço (46,2%). As variáveis prazo de pagamento e variabilidade do tempo de entrega surgem logo após (30,8% cada uma), nas três posições do *ranking*.

Assim, os fornecedores consideraram as variáveis da transação (representadas por qualidade, preço e prazo de pagamento) mais importantes que as variáveis de

**Tabela 4**

Respostas do grupo dos fornecedores no *ranking* de importância das variáveis

| Variáveis                             | Posição citada no Ranking de importância das Variáveis |      |    |      |    |      |    |      |    |      |            |      | % Acumulada |
|---------------------------------------|--|------|----|------|----|------|----|------|----|------|------------|------|-------------|
|                                       | 1º   |      | 2º |      | 3º |      | 4º |      | 5º |      | Não Citada |      |             |
|                                       | n  | %    | n  | %    | n  | %    | n  | %    | n  | %    | n          | %    |             |
| Tempo de entrega                      |  |      | 5  | 38,5 | 2  | 15,4 | 1  | 7,7  | 1  | 7,7  | 4          | 30,7 | 100,0       |
| Variabilidade do tempo de entrega     | 1  | 7,7  | 1  | 7,7  | 2  | 15,4 | 2  | 15,4 |    |      | 7          | 53,8 | 100,0       |
| Marca do produto                      |  |      | 1  | 7,7  |    |      |    |      |    |      | 12         | 92,3 | 100,0       |
| Tradição do fornecedor                | 1  | 7,7  | 1  | 7,7  |    |      |    |      | 2  | 15,4 | 9          | 69,2 | 100,0       |
| Quantidade mínima exigida p/produto   | 1  | 7,7  |    |      |    |      | 1  | 7,7  | 1  | 7,7  | 10         | 76,9 | 100,0       |
| Consolidação possível de itens        |  |      | 1  | 7,7  |    |      |    |      | 1  | 7,7  | 11         | 84,6 | 100,0       |
| Forma como o fornecedor vende         |  |      | 1  | 7,7  |    |      | 1  | 7,7  |    |      | 11         | 84,6 | 100,0       |
| Itens faltando em estoque             |  |      | 1  | 7,7  |    |      |    |      |    |      | 12         | 92,3 | 100,0       |
| Prazo de pagamento                    |  |      | 2  | 15,4 | 2  | 15,4 | 1  | 7,7  |    |      | 8          | 61,5 | 100,0       |
| Localização do fornecedor             |  |      | 1  | 7,7  | 2  | 15,4 | 1  | 7,7  | 2  | 15,4 | 7          | 53,8 | 100,0       |
| Pedidos pendentes e reclamações       | 1  | 7,7  | 1  | 7,7  |    |      | 1  | 7,7  | 2  | 15,4 | 8          | 61,5 | 100,0       |
| Atendimento a pedidos urgentes        |  |      | 1  | 7,7  |    |      | 1  | 7,7  | 1  | 7,7  | 10         | 76,9 | 100,0       |
| Preço                                 | 2  | 15,4 | 3  | 23,1 | 1  | 7,7  |    |      | 1  | 7,7  | 6          | 46,1 | 100,0       |
| Assistência (assessoria) técnica      |  |      | 1  | 7,7  | 2  | 15,4 | 2  | 15,4 | 3  | 23,1 | 5          | 38,4 | 100,0       |
| Qualidade do produto                  | 7  | 53,8 | 3  | 23,1 | 2  | 15,4 |    |      |    |      | 1          | 7,7  | 100,0       |
| Substituição ou reposição de produtos |  |      |    |      | 1  | 7,7  | 1  | 7,7  |    |      | 11         | 84,6 | 100,0       |
| Políticas de cobrança do fornecedor   |  |      |    |      | 1  | 7,7  |    |      |    |      | 12         | 92,3 | 100,0       |

Fonte: Coleta de dados.

serviço ao cliente (tempo de entrega e sua variabilidade) na decisão de escolha de fornecedor, por parte de seus clientes.

**Grupo dos clientes** — A análise fatorial foi aplicada sobre a totalidade dos respondentes do grupo dos clientes. Através da análise fatorial, procurou-se conhecer as combinações de variáveis responsáveis pela explicação dos níveis de importância percebidos pelos clientes em relação às decisões de escolha de fornecedor. Portanto, procuramos descobrir as “dimensões de variabilidade comum” (fatores) existentes no conjunto das variáveis independentes. A tabela 5 revela os resultados da fatorização.

O exercício da fatorização destaca “novas variáveis”, que correspondem aos fatores resultantes da análise. Os fatores 1 a 6 da tabela 5 prosseguem nos passos seguintes da análise fatorial, já que apenas os fatores com *Eigenvalue*  $\geq 1$  atingem tal condição.

A função utilizada a seguir foi a rotação ortogonal varimax, que é um refinamento da fatorização. Os seis fatores resultantes da tabela 5 passam a apresentar fatores de carga específicos para cada variável (tabela 6).

A interpretação da tabela 6 demonstra as variáveis componentes de cada um dos cinco fatores mais significativos. Fator 1: qualidade, atendimento a pedidos urgentes, assistência técnica, substituição ou reposição temporária de produtos; Fator 2: pedidos pendentes e reclamações, forma de venda; Fator 3: prazo de pagamento, políticas de cobrança; Fator 4: tempo de entrega, variabilidade do tempo de entrega; Fator 5: quantidade mínima exigida por pedido, consolidação possível de itens.

**Tabela 5**

Fatorização das variáveis independentes utilizadas na escala semântica diferencial para medir importância

| Fator | Eigenvalue |
|-------|------------|
| 1     | 2.81885    |
| 2     | 2.14786    |
| 3     | 1.31416    |
| 4     | 1.29071    |
| 5     | 1.18142    |
| 6     | 1.01468    |
| 7     | 0.91726    |
| 8     | 0.90339    |
| 9     | 0.82385    |
| 10    | 0.71629    |
| 11    | 0.67873    |
| 12    | 0.65050    |
| 13    | 0.59358    |
| 14    | 0.51049    |
| 15    | 0.49941    |
| 16    | 0.47636    |
| 17    | 0.43348    |

Fonte: Coleta de dados.

Pode-se perceber quais os agrupamentos de variáveis (fatores) que explicam as variâncias demonstradas em cada variável da pesquisa, quanto à sua importância na decisão de escolha de fornecedor de aço. Pode-se dizer que os conteúdos dos fatores revelam associação quanto à sua natureza. O fator 1, por exemplo, reúne variáveis relacionadas com o produto tangível, seus atributos (qualidade), sua disponibilidade (atendimento a pedidos urgentes, substituição ou reposição temporária) e sua adequação ao uso (assistência técnica). Já o fator 3 agrupa variáveis típicas de serviço ao cliente, como o tempo de entrega e sua variabilidade.

#### Satisfação em relação às variáveis de serviço ao cliente e às variáveis de transação

A satisfação é medida pelas respostas de fornecedores e clientes às escalas de Likert apresentadas em seus questionários.

**Grupo de fornecedores** — A percepção de satisfação nos clientes quanto às variáveis da pesquisa, por parte dos fornecedores (n = 13), sujeitou-se à análise descritiva das respostas, devido ao pequeno tamanho da amostra (tabela 7).

Os dados da tabela 7 destacam seis variáveis: tempo de entrega, assistência (assessoria) técnica, qualidade do produto, forma como o fornecedor vende, consolidação possível de itens e tradição do fornecedor.

Nestas seis variáveis, os fornecedores concentram suas respostas nas posições que denotam satisfação (e não insatisfação ou indiferença) percebida nos clientes quanto a cada variável. Em outras palavras, os fornecedores julgaram que, quanto às seis variáveis em referência, os clientes encontravam-se satisfeitos com seus fornecedores.

Os níveis de satisfação manifestos nas respostas apontam mais para variáveis de serviço ao cliente do que para variáveis de transação.

**Grupo de clientes** — Assim como na verificação da “importância”, também aqui aplicamos a análise fatorial ao grupo dos clientes, medindo-se a satisfação dos respondentes em relação às variáveis independentes quanto ao desempenho dos fornecedores de aço.

Procurou-se, através da análise fatorial, conhecer as combinações de variáveis responsáveis pela explicação dos níveis de satisfação manifestos pelos clientes quanto ao desempenho de seus fornecedores de aço. A tabela 8 revela os resultados da fatorização.

A função seguinte utilizada foi a rotação ortogonal varimax, com o objetivo de trazer maior clareza à estrutura dos dados. Os quatro primeiros fatores resultantes da tabela 8, com *Eigenvalue*  $\geq 1$  passam a apresentar fatores de carga específicos para cada variável, conforme demonstrado na tabela 9, cuja interpretação revela as variáveis componentes de cada um dos quatro fatores mais significativos: Fator 1 — itens faltando em estoque no fornecedor, pedidos pendentes e reclamações, tempo de entrega, variabilidade do tempo de entrega, atendimento a pedidos urgentes; Fator 2 — políticas de cobrança do fornecedor, forma de venda, preço, prazo de pagamento; Fator 3 — consolidação possível de itens, substituição ou reposição temporária de produtos; Fator 4 — assistência técnica, qualidade, marca.

Tabela 6

Análise fatorial: rotação ortogonal varimax dos fatores gerados na tabela 5

|                                    | Fator 1  | Fator 2  | Fator 3  | Fator 4  | Fator 5  | Fator 6  |
|------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Tempo de entrega                   | 0.12848  | -0.07757 | 0.07000  | 0.74159  | 0.03278  | 0.16475  |
| Variabilidade do tempo de entrega  | -0.07882 | 0.13308  | -0.00932 | 0.81901  | 0.01327  | -0.04853 |
| Preço                              | -0.26167 | 0.14876  | 0.06003  | -0.11680 | 0.50162  | 0.30918  |
| Quantidade mínima exigida p/pedido | 0.12465  | 0.07587  | -0.09156 | 0.12411  | 0.71298  | -0.04386 |
| Consolidação possível de itens     | 0.32001  | 0.05940  | 0.15792  | -0.00590 | 0.66946  | -0.00485 |
| Prazo de pagamento                 | 0.04778  | -0.09431 | 0.74894  | -0.03421 | -0.09685 | 0.11413  |
| Itens faltando em estoque          | -0.16131 | 0.53536  | 0.09638  | 0.03844  | 0.20863  | 0.20253  |
| Qualidade do produto               | 0.73424  | -0.10714 | -0.01442 | -0.08927 | 0.14834  | 0.03670  |
| Localização do fornecedor          | -0.02218 | 0.22674  | 0.44382  | 0.22355  | 0.16040  | -0.47374 |
| Pedidos pendentes e reclamações    | 0.21970  | 0.70235  | -0.15982 | 0.17442  | 0.09145  | -0.02433 |
| Atendimento a pedidos urgentes     | 0.75635  | 0.12086  | 0.05456  | -0.02065 | -0.02029 | 0.06120  |
| Forma de venda                     | 0.07539  | 0.72910  | 0.30955  | -0.14127 | -0.01732 | -0.03444 |
| Assistência técnica                | 0.65939  | 0.20059  | -0.14444 | 0.01090  | 0.07939  | 0.15030  |
| Marca do produto                   | 0.12615  | 0.03289  | 0.11404  | 0.11600  | 0.15301  | 0.76470  |
| Tradição do fornecedor             | 0.07130  | 0.23277  | 0.37201  | 0.13630  | -0.09452 | 0.52817  |
| Política de cobrança do fornecedor | -0.08896 | 0.24401  | 0.69366  | 0.05498  | 0.19298  | 0.11206  |
| Subst. ou reposição temp. de itens | 0.76124  | -0.06508 | 0.06797  | 0.18568  | 0.05851  | -0.06783 |

Fonte: Coleta de dados.

Perceber-se, assim, os agrupamentos de variáveis (fatores) que se capacitam a explicar as variâncias apresentadas em cada variável na escala de Likert. Pode-se dizer que os conteúdos dos fatores acima revelam forte associação quanto à sua natureza, fato que lhes concede maior consistência interna. O fator 1, por exemplo, destaca variáveis relativas à entrega de produtos (um serviço ao cliente), enquanto o fator 4 revela variáveis referentes ao produto tangível (elemento dito "da transação").

#### Análise comparativa entre importância e satisfação

A razão da comparação entre os escores atribuídos a importância e satisfação, tanto de fornecedores quanto de clientes, reside na busca de conhecimento sobre a natureza das respostas das duas amostras. Em outras palavras, procura-se identificar a existência de correlação entre esses dados.

**Coefficientes de correlação entre os escores de importância e satisfação** — No caso dos fornecedores, trabalhamos em cima de uma análise qualitativa das respostas, face ao pequeno tamanho da amostra (n = 13). No grupo dos clientes, empregamos o coeficiente de correlação produto-momento de Pearson.

#### Grupo dos fornecedores

A tabela 4, que mediu a importância de cada variável para a decisão do cliente sobre escolha de fornecedor (no julgamento do próprio fornecedor), destacou as se-

guintes variáveis como mais importantes: qualidade do produto, tempo de entrega, preço e variabilidade do tempo de entrega.

A tabela 7, que mediu a satisfação do cliente com o seu fornecedor, em relação a cada variável (no julgamento do próprio fornecedor), listou as seguintes variáveis como sendo aquelas que registram maiores níveis de satisfação: tempo de entrega, assistência (assessoria) técnica, qualidade do produto, forma como o fornecedor vende, consolidação possível de itens e tradição do fornecedor.

Assim, a comparação das tabelas 4 e 7 apresenta apenas as variáveis tempo de entrega e qualidade do produto com elevados escores em importância e satisfação. As demais variáveis, no julgamento dos fornecedores, não são diretamente correlacionadas quanto à importância e à satisfação, sempre em relação a sua percepção sobre os clientes.

Tais resultados indicam, portanto, que os fornecedores entendem que seus clientes não se encontram satisfeitos com o seu desempenho nas variáveis mais importantes para a decisão de escolha de fornecedor.

#### No grupo dos clientes

A análise comparativa entre a escala semântica diferencial (importância) e a escala de Likert (satisfação) do questionário dos clientes empregou os coeficientes de correlação de Pearson. As respostas foram separadas segundo a laminação de aço (planos, fabricados pelas empresas estatais e não-planos, fabricados pelas empresas privadas).

Tabela 7

Respostas do grupo dos fornecedores (n=13) à escala de Likert que mede satisfação

| VARIÁVEIS                            | 1 |      | 2 |      | 3 |      | 4 |      | 5 |      | 6 |     | 7 |   | % Acumulada |
|--------------------------------------|---|------|---|------|---|------|---|------|---|------|---|-----|---|---|-------------|
|                                      | n | %    | n | %    | n | %    | n | %    | n | %    | n | %   | n | % |             |
| <b>VARIÁVEIS DE SERV. AO CLIENTE</b> |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |   |     |   |   |             |
| Assist. (asses.) técnica             | 6 | 46,1 | 5 | 38,5 | 2 | 15,4 |   |      |   |      |   |     |   |   | 100,0       |
| Atendim. a pedidos urgentes          | 6 | 46,1 | 2 | 15,4 | 4 | 30,8 | 1 | 7,7  |   |      |   |     |   |   | 100,0       |
| Consolid. poss. de itens             | 4 | 30,8 | 6 | 46,1 | 3 | 23,1 |   |      |   |      |   |     |   |   | 100,0       |
| Itens falt. em estoque               | 2 | 15,4 | 3 | 23,1 | 2 | 15,4 | 3 | 23,1 | 2 | 15,4 | 1 | 7,6 |   |   | 100,0       |
| Pedidos pend. e reclam.              | 5 | 38,5 | 4 | 30,8 | 3 | 23,1 |   |      |   |      | 1 | 7,6 |   |   | 100,0       |
| Polít. de cobrança do fornec.        | 3 | 23,1 | 4 | 30,7 | 3 | 23,1 | 3 | 23,1 |   |      |   |     |   |   | 100,0       |
| Quant. mín. exig. p/pedido           | 5 | 38,5 | 3 | 23,1 | 3 | 23,1 | 1 | 7,7  | 1 | 7,6  |   |     |   |   | 100,0       |
| Subst. ou repos. tempor.             | 3 | 23,1 | 6 | 46,1 |   |      | 4 | 30,8 |   |      |   |     |   |   | 100,0       |
| Tempo de entrega                     | 4 | 30,8 | 6 | 46,1 | 3 | 23,1 |   |      |   |      |   |     |   |   | 100,0       |
| Variab. tempo de entrega             | 1 | 7,7  | 7 | 53,8 | 1 | 7,7  | 1 | 7,7  | 3 | 23,1 |   |     |   |   | 100,0       |
| <b>VARIÁVEIS DA TRANSAÇÃO</b>        |   |      |   |      |   |      |   |      |   |      |   |     |   |   |             |
| Forma como o forn. vende             | 3 | 23,1 | 9 | 69,2 | 1 | 7,7  |   |      |   |      |   |     |   |   | 100,0       |
| Localização do fornec.               | 3 | 23,1 | 5 | 38,5 | 2 | 15,4 | 3 | 23,0 |   |      |   |     |   |   | 100,0       |
| Marca do produto                     | 6 | 46,1 | 4 | 30,7 |   |      | 3 | 23,2 |   |      |   |     |   |   | 100,0       |
| Preço                                | 1 | 7,7  | 8 | 61,5 | 2 | 15,4 | 2 | 15,4 |   |      |   |     |   |   | 100,0       |
| Prazo de pagamento                   | 2 | 15,4 | 4 | 30,7 | 3 | 23,1 | 3 | 23,1 |   |      | 1 | 7,7 |   |   | 100,0       |
| Qualidade do produto                 | 9 | 69,2 | 3 | 23,1 | 1 | 7,7  |   |      |   |      |   |     |   |   | 100,0       |
| Tradição do fornecedor               | 7 | 53,8 | 6 | 46,2 |   |      |   |      |   |      |   |     |   |   | 100,0       |

Fonte: Coleta de dados.

- 1 = Completamente satisfeito
- 2 = Satisfeito
- 3 = Parcialmente satisfeito
- 4 = Indiferente
- 5 = Parcialmente insatisfeito
- 6 = Insatisfeito
- 7 = Completamente insatisfeito

**Clientes de aços planos e não-planos** — A verificação das correlações entre as respostas dos clientes de aços planos e não-planos, para as escalas mencionadas, acusou diferenças significativas ( $\alpha = 0,05$ ) apenas nas seguintes variáveis, conforme ilustra a tabela 10.

Portanto, excetuando-se as variáveis contidas na tabela 10, as demais não registraram diferenças significativas entre as correlações destes dois segmentos de

clientes. Tal fato conduz à conclusão de que o comportamento manifesto pelos clientes, tanto de laminados planos quanto não-planos, apresenta pouca variação no que concerne à correlação entre atribuição de importância e sentimento de satisfação contidos nos atributos (variáveis) de seus fornecedores de aço. Em outras palavras, quanto mais (ou menos) as variáveis são consideradas importantes, maior (ou menor) a satisfação dos clientes com tais variáveis. ►

**Tabela 8**

Análise fatorial: fatorização das variáveis independentes utilizadas na escala de Likert para medir satisfação

| Fator | Eigenvalue |
|-------|------------|
| 1     | 5.49976    |
| 2     | 1.78964    |
| 3     | 1.47300    |
| 4     | 1.08913    |
| 5     | 0.93572    |
| 6     | 0.85338    |
| 7     | 0.75487    |
| 8     | 0.67907    |
| 9     | 0.63094    |
| 10    | 0.58208    |
| 11    | 0.52588    |
| 12    | 0.49096    |
| 13    | 0.47232    |
| 14    | 0.40952    |
| 15    | 0.30629    |
| 16    | 0.28057    |
| 17    | 0.22676    |

Fonte: Coleta de dados.

**Tabela 9**

Análise fatorial: rotação ortogonal varimax dos fatores gerados na tabela 8

|   | Fator 1   | Fator 2   | Fator 3   | Fator 4   |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Itens faltando em estoque                     | 0.74879   | 0.13431   | 0.08833   | - 0.04461 |
| Pedidos pendentes e reclamações               | 0.70655   | 0.10844   | 0.21993   | 0.07218   |
| Tempo de entrega                              | 0.74502   | 0.16543   | 0.11297   | 0.16691   |
| Variabilidade do tempo de entrega             | 0.77558   | 0.11945   | 0.13883   | 0.12345   |
| Localização do fornecedor                     | 0.15811   | 0.22091   | 0.54755   | 0.18161   |
| Política de cobrança                          | 0.08955   | 0.69657   | 0.20722   | 0.16823   |
| Assistência técnica                           | 0.14726   | - 0.05227 | 0.32989   | 0.66978   |
| Qualidade do produto                          | 0.20146   | 0.07102   | - 0.04906 | 0.77742   |
| Marca do produto                              | - 0.18681 | 0.28277   | 0.03461   | 0.67166   |
| Quantidade mínima exigida p/pedido            | 0.18204   | 0.54565   | 0.49136   | - 0.03067 |
| Forma de venda                                | 0.09235   | 0.63008   | 0.43490   | - 0.03957 |
| Preço   | 0.22822   | 0.76600   | - 0.00299 | 0.25326   |
| Atendimento a pedidos urgentes                | 0.60440   | 0.31601   | 0.39990   | 0.06579   |
| Consolidação possível de itens                | 0.13487   | 0.16601   | 0.62752   | 0.11339   |
| Substituição ou reposição temporária de itens | 0.22801   | 0.05903   | 0.76246   | 0.12571   |
| Prazo pagamento                               | 0.25394   | 0.72092   | 0.09740   | 0.14768   |
| Tradição do fornecedor                        | 0.11061   | 0.15924   | 0.18184   | 0.59962   |

Fonte: Coleta de dados.

**Tabela 10**

**Coefficientes de correlação de Pearson: variáveis com diferenças significativas entre os clientes de aços planos e não-planos para as correlações entre importância e satisfação**

| Variáveis                           | Clientes de Aços Planos |        |       | Clientes de Aços Não-Planos |          |       |
|-------------------------------------|-------------------------|--------|-------|-----------------------------|----------|-------|
|                                     | N                       | r      | Z     | N                           | r        | Z     |
| Tradição do fornecedor              | 92                      | 0,2294 | 0,014 | 83                          | - 0,0258 | 0,408 |
| Políticas de cobrança do fornecedor | 90                      | 0,0015 | 0,495 | 81                          | 0,1722   | 0,062 |
| Qualidade do produto                | 90                      | 0,1355 | 0,101 | 81                          | - 0,0103 | 0,464 |

Fonte: Coleta de dados.

## CONCLUSÕES

### Conclusões da pesquisa

Considerando os resultados e as análises contidos no item "Metodologia" podemos tecer comentários ao nível de conclusões gerais deste trabalho.

Com referência à decisão de escolha de fornecedor no mercado siderúrgico, desejava-se conhecer a importância tanto pela percepção dos fornecedores quanto pelo comportamento dos clientes. No caso dos fornecedores, detectamos que estes julgam que os clientes concedem mais importância ao conjunto das variáveis da transação do que às variáveis de serviço ao cliente. Quanto aos clientes, consideram as variáveis de serviço ao cliente mais importantes do que as variáveis da transação. No que toca à importância das variáveis da pesquisa sobre a decisão de escolha de fornecedor, portanto, encontramos que a percepção dos fornecedores diverge do comportamento manifesto pelos clientes.

Quanto ao nível de satisfação dos clientes em relação aos seus fornecedores no mercado siderúrgico, desejava-se conhecer a satisfação tanto de acordo com a percepção dos fornecedores quanto pelo comportamento dos clientes. Os fornecedores, em primeiro lugar, não crêem que seus clientes estejam mais satisfeitos com seu desempenho nas variáveis da transação do que nas variáveis de serviço ao cliente. Os clientes, entretanto, justificam seus elevados escores de satisfação global com base, principalmente, em seus níveis de satisfação com os desempenhos dos fornecedores nas variáveis de serviço ao cliente. Assim, no que tange ao nível de satisfação em relação às variáveis da pesquisa, convergiram as respostas de fornecedores e clientes, ambas apontando para altos escores de satisfação nas variáveis de serviço ao cliente.

Investigamos, também, as comparações entre as respostas relacionadas com importância e satisfação, tanto na população dos fornecedores quanto na população dos clientes. Procurava-se conhecer a correspondência entre a importância percebida nas variáveis da pesquisa e os respectivos níveis de satisfação. Em outras palavras, visamos alcançar: (a) no grupo dos fornecedores, sua percepção sobre quais as variáveis mais impor-

tantes e qual o estado de satisfação dos clientes em cada uma delas, informando, conseqüentemente, se estes fornecedores concentram esforços em proporcionar satisfação aos seus clientes nas variáveis mais importantes, induzindo uma imagem mais favorável na decisão de escolha de fornecedor; (b) no segmento dos clientes, sua opinião sobre quais as variáveis mais importantes e sua satisfação em cada uma delas, informando, conseqüentemente, se a performance mercadológica de seus fornecedores é adequada ou não. Verificando a comparação na população dos fornecedores, encontramos que estes consideram que seus clientes não apresentam elevada satisfação com seu desempenho nas variáveis mais importantes. Por outro lado, deparamo-nos com altos escores de satisfação dos clientes nas variáveis julgadas mais importantes.

Nestas comparações deduz-se que os fornecedores (usinas siderúrgicas), implicitamente, consideram que seu desempenho na maioria das variáveis mais importantes não é capaz de gerar alto nível de satisfação nos clientes. E estes, gerando um novo paradoxo, manifestam, assim mesmo, elevada satisfação nessas variáveis.

Pode-se inferir, desses resultados e análises, que a condição de oligopólio inerente ao mercado siderúrgico brasileiro exerce fortes influências no cenário mercadológico deste setor de atividade. O indutor maior desta conclusão é retirado das citadas comparações entre importância e satisfação em relação às variáveis da pesquisa, segundo as manifestações dos fornecedores e dos clientes. Os primeiros reconhecem que atendem insuficientemente os segundos, e estes, ainda assim, indicam que estão satisfeitos com o atendimento. Trata-se do atendimento possível, e sabe-se que o possível, em mercados oligopolizados, depende dos interesses da minoria que detém o poder na relação de troca.

### A pesquisa e o planejamento de marketing

Conhecidos os resultados da pesquisa, cumpre processá-los na execução do planejamento de marketing das indústrias siderúrgicas.

Neste sentido, faz-se oportuna a menção do fator incerteza. Com a operacionalização da pesquisa, vê-se ►

enriquecido o sistema de informações de marketing das empresas (indústrias) siderúrgicas. São oferecidas verificações concernentes à relação de troca com os clientes, indicando os pontos mais importantes da transação e medindo o nível de satisfação conseqüente. Portanto, reduz-se a incerteza quanto às questões referentes à transação no mercado siderúrgico, possibilitando, assim, o aproveitamento destas informações na tomada de decisão durante o planejamento de marketing.

O planejamento de marketing da empresa é estruturado com base nas decisões estratégicas e operacionais sobre produtos, preços, estruturas de distribuição e composto promocional. Vejamos, então, algumas implicações de ordem prática quanto a estes elementos, a partir das conclusões da pesquisa.

Os produtos siderúrgicos aproximam-se visivelmente das *commodities*. Nestas categorias de produtos (absolutamente predominantes na produção siderúrgica), a função cumprida é a de matéria-prima básica, fato que descaracteriza a análise de ciclo de vida de produto como forte influenciador estratégico, *vis-à-vis* a secular fase de maturação deste insumo. Os mercados externos, que absorvem significativa parcela da produção nacional, instalam-se exatamente entre os clientes das *commodities* siderúrgicas (no caso, lingotes, semi-acabados e laminados). A variável marca, contudo, torna-se relevante em algumas linhas de produtos como os terminais de usina, aqueles que agregam valor através de diferentes industriais e geram maiores margens de lucro, já que aproveitam as vantagens econômicas da verticalização. Aqui, estrategicamente, encontram-se oportunidades de desenvolvimento de novos produtos com a resultante elevação da margem de lucro global das empresas, gerando maior retorno líquido por tonelada de aço bruto produzida.

O preço de venda, na indústria siderúrgica, vale-se da condição de poder que lhe é conferida como setor oligopolizado. Excetuando os casos das companhias estatais, onde a variável política influencia a tomada de decisões e prejudica a boa regra administrativa, a fixação de preço é orientada ordinariamente pelos custos. Apenas em ocasiões muito particulares o preço é fixado com base na demanda ou na concorrência. Justifica-se tal prática pelo efeito protetor de que se reveste o preço em mercados oligopolizados, funcionando como mecanismo de sustentação da acumulação capitalista. Referimo-nos, aqui, à inflação administrada (Pereira, 1985), onde as empresas oligopolizadas elevam seus preços em fases de desaceleração para compensar a diminuição de suas vendas e manter sua taxa e lucro. Somando-se uma das constatações de nossa pesquisa, quando os clientes julgam as variáveis de serviço ao cliente mais importante do que as variáveis da transação (preço inclusive), percebe-se a situação ideal para a manutenção deste *status quo*.

No tocante às estruturas de distribuição, atenhamo-nos à investigação realizada na pesquisa. Analisando o comportamento de compra dos consumidores industriais de produtos siderúrgicos, verifica-se que este elenco de compradores revelou as variáveis de serviço ao cliente (tempo de entrega e atendimento a pedidos urgentes, entre outros) em relação às variáveis da transação (preço, tradição do fornecedor etc.), denotando necessidades bem identificadas com tais elementos de serviço ao cliente. As usinas siderúrgicas, devido ao seu porte e à sua capacidade de produção, têm dificuldades em prestar serviços aos seus milhares de clientes, por razões de custos e de logística. Caberia, portanto, estudar a redução do atendimento direto das usinas aos seus clientes industriais, possibilitando diminuição dos custos operacionais com administração de materiais, expedição e transporte, diante do menor número de entregas, utilizando uma rede distribuidora que assumiria a função de satisfazer as necessidades básicas de serviços destes clientes industriais. Seriam atingidos, desta forma, dois objetivos: o primeiro, essencialmente de marketing, ao atender necessidades dos clientes; o segundo, de natureza econômica, mantendo margens de lucro, pela redução de custos na distribuição. Seria conveniente, a título de complementação, verificar junto ao cliente a sua análise do *trade-off* entre o recebimento dos serviços e o aumento provável de preço, derivado da margem do intermediário menos a parcela de redução do custo operacional da usina, se concedida.

Por fim, comentemos as implicações sobre o composto promocional. A nível de mercado interno, esta é a área de menor importância dentro do *marketing mix* das usinas siderúrgicas, face às características de mercado já discutidas. No mercado internacional, como a concorrência ocorre de forma diversa, a idéia de comunicação/promoção assume maior significância, notadamente no que se refere à divulgação de excelência no campo dos serviços, por sua fundamentalidade na atividade exportadora. Entre os instrumentos promocionais, voltando ao mercado doméstico, a venda pessoal tende a exercer um papel determinante no estímulo às vendas dos novos produtos, constituindo-se no mais destacado agente de comercialização destas linhas de maiores valores agregados e maiores margens. A promoção de vendas, por sua vez, é de uso bastante restrito por parte das siderúrgicas. Seu emprego é percebido nas ocasiões em que o cartel se desorganiza nas práticas de preços, motivado por eventuais necessidades de realização de estoques de alguns de seus membros. Já a propaganda não foi levada em consideração na pesquisa, à vista da manifestação da amostra (tabela 2, item 29). Indica-se o uso desse instrumento promocional apenas sob a forma de propaganda institucional periódica, visando conservar a imagem da empresa junto aos seus clientes. ►

## Abstract

The basic theme of this article is Industrial Marketing. The singularity of this branch of Marketing, specially when compared to final consumer goods, has stimulated and arisen new scientific investigations.

Regarding the objectives of the paper, the first one consists of participating actively in the development of studies about Industrial Marketing in the Brazilian entrepreneurial reality.

The other objectives report directly to the survey carried out in the steel market, which served as a basis for the research. All of them refer to supplier choice decision (steel mills) by the clients (metalurgic and mechanical industries).

The survey was preceded by an exploratory study made with a sample of the client population.

As to the conclusions of the paper, they derived from the scope of results and analyses made available by the survey. At a marketing level, the conclusions report to the specific results that were commented before. At a strategical level, on the other hand, we were able to build a synthesis which verifies, proves and explains the conditions of oligopoly in the steel market, with all its known consequences about the exchange relation maintained between suppliers and customers.

### Uniterms:

- industrial marketing
- marketing in the steel industry
- research and planning
- marketing planning

## Referências Bibliográficas

BALLOU, R. *Basic business logistics*. New Jersey, Prentice-Hall, 1959.

BLANDING, W. 11 Hidden coast of customer service management. In: BALLOU, R. *Basic business logistics*. New Jersey, Prentice-Hall, 1978.

BOYD JR., H. & MASSY, W. *Marketing management*. New York, Harcourt, 1972.

DAVIS, H. Four reasons why customer service managers can't manage customer service. *Handling and Shipping*, 12:51-3, 1971.

HOWARD, J. *Gerência de mar-*

*keting - análise e planejamento*. São Paulo, Pioneira, 1970.

INSTITUTO BRASILEIRO DE SIDERURGIA. *A Siderurgia em números - 1986*. Rio de Janeiro, IBS, 1986.

KOTLER, P. *Marketing*. São Paulo, Atlas, 1980.

\_\_\_\_\_. *Administração de marketing - análise, planejamento e controle*. São Paulo, Atlas, 1981.

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

McCARTHY, E. *Marketing bási-*

*co: uma visão gerencial*. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.

PEREIRA, L.C. BRESSER *Desenvolvimento e crise no Brasil: 1930-1983*. São Paulo, Brasiliense, 1985.

PERREAULT JR., W. The role of physical distribution customer services in industrial purchase decisions. In LUCE, F. *Physical distribution service: a comparative study*. Michigan, 1982. Tese (Doutorado) Michigan State University

WEBSTER JR., F. E. Management science in industrial marketing. *Journal of Marketing*, Chicago, 42(1):21-7. Jan. 1978.

Recebido em dezembro/1987