

# **DIMENSÕES RELEVANTES DE SERVIÇO AO CLIENTE NO ABASTECIMENTO DE EMPRESAS DO SETOR DE TURISMO: ESTUDO COM UMA SELEÇÃO DE HOTÉIS, BARES E RESTAURANTES**

**Karla Sousa da Motta**

Universidade Federal de Santa Catarina  
Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas

**Mônica Maria Mendes Luna**

Universidade Federal de Santa Catarina  
Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas

**Luís Filipe Azevedo de Oliveira**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Departamento de Engenharia de Produção

**Nathália de Oliveira Pacheco**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Departamento de Engenharia de Produção

## **RESUMO**

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa empírica do tipo *survey*, realizada com hotéis, bares e restaurantes intencionalmente selecionados no RN, com o objetivo de avaliar o nível do serviço de abastecimento prestado pelos fornecedores. Os dados foram analisados com relação às expectativas dos entrevistados, quanto a nove dimensões de serviço ao cliente, e seus respectivos atributos. A partir das informações obtidas, foi possível enunciar algumas conclusões sobre os padrões de serviço ofertados pelos fornecedores e percebidos pelo público-alvo do estudo. Os serviços com relação aos quais os clientes afirmaram satisfação foram apoio na entrega física e sistema de informação de apoio. A insatisfação dos entrevistados recaiu sobre a disponibilidade de produtos no momento do pedido, a agilidade na confirmação do pedido e a breve solução de eventuais pendências no fornecimento. Os atuais e potenciais fornecedores poderão tomar estes critérios como referência para o padrão de serviços a ofertar.

## **ABSTRACT**

This paper presents the results of an empirical survey, held in hotels, bars and restaurants in RN, in order to evaluate the suppliers' service level. Data were analyzed based on respondents' expectations on nine dimensions of customer service, and their respective attributes. Based on the information obtained, conclusions about the service's standard offered by suppliers and perceived by the target audience of the study were possible to be formulated. The services which clients reported satisfaction were delivery support and information system support. The dissatisfaction of respondents is related to product availability, agility in the order confirmation and the fast settlement of any disagreement in supply. Current and potential suppliers may take knowledge of these criterias as the standard of services to offer.

## **1. INTRODUÇÃO**

Em um ambiente empresarial onde proliferam informações acessíveis, a reprodução de produtos com características semelhantes direciona as empresas para a oferta de um padrão de serviço diferenciado, como meio para alcançarem vantagem competitiva nos setores onde atuam. Esta é uma alternativa adotada com sucesso por muitas organizações, que assim conseguem manter suas bases de clientes e conquistar novos mercados. Para que se diferenciem na oferta de serviços, é necessário que as empresas conheçam as necessidades dos clientes, sua percepção sobre a qualidade dos serviços que lhe são prestados e a sua satisfação com o que lhe é efetivamente entregue (KOTLER, 2000).

Serviço ao cliente é definido por Christopher (1992) como a oferta consistente das utilidades de tempo e lugar, representando o produto do sistema logístico de uma empresa. Associando este conceito do composto de marketing, corresponde ao componente "praça" (LAMBERT, 1994). O papel do serviço ao cliente é elevar o valor-de-uso, significando que o serviço

agregou valor ao produto na visão do cliente (O'LAUGHLIN E COPACINO, 1994). Deste modo, observa-se que os serviços agregados tem a capacidade de promover uma significativa diferenciação do produto ofertado em si (CHRISTOPHER, 1992).

A competência na prestação de serviços logísticos aos clientes afeta três questões fundamentais aos negócios, que são as necessidades da clientela, o valor da localização dos produtos e a priorização da busca pela rentabilidade (KOTLER, 2000). As atividades logísticas tem impacto direto nos resultados das empresas, quando comparadas a outros setores, representando entre 30 e 40% do valor agregado total (LAMBERT, 1993), o que reitera o potencial que logística tem para contribuir com a rentabilidade dos negócios. São considerados relevantes os produtos e serviços capazes de afetar positivamente a rentabilidade e o potencial de vendas, sendo esta uma importante necessidade empresarial.

Uma estratégia eficaz e eficiente é aquela que propicia benefícios para os clientes, com investimentos direcionados para a agregação de valor pela empresa, sendo essencial identificar os atributos valorizados pelo cliente para alcançar o sucesso nos negócios. Valor é definido como a relação entre os benefícios e o custo para o cliente obter o produto ou serviço desejado (HESKETT *et all*, 1997). Um desafio logístico para os fornecedores criarem mais valor para seus clientes é a melhoria dos processos e a redução dos custos necessários para que os produtos lhes sejam entregues, o que reforça a importância de identificar as potencialidades do sistema de distribuição e programar uma estratégia de serviços diferenciados, direcionada aos interesses da clientela. A estrutura da cadeia de suprimentos inclui as atividades de manufatura, marketing e logística, sendo essencial compreender as exigências dos clientes para a formulação de uma estratégia de serviço diferenciada, que atenda às suas expectativas (O'LAUGHLIN E COPACINO, 1994).

Esta diferenciação requer uma abordagem de marketing segmentada, para identificar as exigências de valor de determinados segmentos de clientes a serem atendidos. Segundo Christopher (1992), "diferentes grupos de clientes dentro do mercado total atribuem importância distinta a distintos benefícios. A importância desta segmentação de benefícios reside no fato de que muitas vezes há oportunidades substanciais para a criação de apelos diferenciados para segmentos específicos".

Os elementos do serviço ao cliente têm sido classificados em três grupos - pré-transação, transação e pós-transação – cada um deles com componentes específicos (CHRISTOPHER, 1992). No estabelecimento de uma estratégia de nível de serviço é preciso que os fornecedores tenham bom conhecimento das expectativas dos clientes, para que seja possível direcionar adequadamente as ações de cada momento de atendimento, ofertando um padrão de atendimento na exata medida, que propicie satisfação sem entregar mais do que espera o mercado, o que levaria à diminuição desnecessária da lucratividade (LAMBERT, 1994).

A oferta de um padrão de serviço avaliado como de boa qualidade está relacionada à habilidade de aproximar as expectativas e percepções dos clientes e seus fornecedores. Uma vez que a identificação equivocada destas prioridades poderá causar a insatisfação e investimentos equivocados, a correta análise dos atributos de serviços que trazem impactos positivos no desempenho do sistema logístico oferece aos fornecedores a oportunidade de ir ao encontro das expectativas dos seus clientes.

Esta pesquisa teve o objetivo de identificar, através de entrevistas com gestores de hotéis, bares e restaurantes intencionalmente selecionados da cidade do Natal, e de hotéis na praia da Pipa, no RN, qual é o padrão de serviços que lhes é ofertado pelos fornecedores, qual a importância que atribuem a estes serviços recebidos e qual a sua satisfação para com eles. As informações obtidas indicam as principais necessidades logísticas dos clientes e apontam os serviços aos quais eles atribuem maior valor, possibilitando a priorização da busca pela rentabilidade por seus fornecedores atuais e potenciais.

À introdução do artigo, que contempla o marco teórico, seguem-se a explanação da metodologia adotada na seção 2, a caracterização dos entrevistados na seção 3, a apresentação e discussão dos resultados na seção 4, encerrando-se com as considerações finais na seção 5.

## 2. METODOLOGIA

Uma pesquisa empírica, do tipo *survey*, foi conduzida no mês de outubro de 2010, em duas localidades do estado do Rio Grande do Norte - Natal e Pipa -, mediante a seleção intencional de dez hotéis, seis bares e dez restaurantes, onde se procurou conhecer os padrões de serviço de distribuição que estas empresas percebem como ofertados pelos seus fornecedores de produtos, assim como qual a importância que aferem e a satisfação que apresentam com relação a cada atributo de serviço analisado. Este tipo de metodologia permite uma seleção intencional da amostra, cuja análise de dados possibilita a contraposição ao referencial teórico posto, com recortes dos dados coletados, resultando em uma oportunidade para que a subjetividade do pesquisador seja percebida (PEREIRA, 1999).

A amostra de 26 respondentes foi dividida em três subgrupos, um para cada natureza de atividade turística: dez hotéis – dois deles na Pipa –, seis bares e dez restaurantes. O subgrupo “hotéis” foi dividido em duas subamostras, uma delas correspondente aos hotéis em que as entregas são feitas pelos fornecedores e a outra aos que transportam suas próprias mercadorias.

A metodologia de *benchmarking* inspirou-se em Christopher (1992), tendo sido utilizado um questionário estruturado, baseado em oito dimensões, operacionalizadas através de seus respectivos atributos de serviço de distribuição, definidas a partir dos estudos de Bowersox e Cooper (1992), Christopher (1992) e La Londe *et al* (1988). Foi verificada ainda a dimensão “práticas administrativas” das empresas pesquisadas, no que tange a atributos referentes aos suprimentos de produtos. As dimensões e os atributos de serviços verificados nesta pesquisa foram os seguintes:

- Disponibilidade de produto:
  - Disponibilidade de produto no momento do pedido;
  - Consistência da entrega com o pedido (especificações dos itens, valores, condições de pagamento);
  - Pedido entregue completo;
  - Tempo de espera para o recebimento das pendências.
- Tempo de ciclo do pedido (dias entre o pedido e o recebimento).
- Frequência de entrega.
- Consistência do prazo de entrega – Entrega na data marcada.
- Sistema de recuperação de falhas:
  - Pedidos que resultam em reclamação;

- Reclamações resolvidas na primeira solicitação;
- Tempo entre a informação do problema e a recuperação da falha.
- Apoio na entrega física
  - Equipe do fornecedor dando suporte na descarga;
  - Cordialidade na entrega.
- Flexibilidade na distribuição:
  - Produtos entregues no prazo de validade;
  - Presença de código de barras na embalagem;
  - Entrega paletizada.
- Sistema de informação de apoio:
  - Formato de colocação de pedidos;
  - Cordialidade do atendente;
  - Presteza (preparo do pessoal);
  - Agilidade na confirmação do pedido;
  - Credibilidade do fornecedor;
  - Facilidade de colocação do pedido junto ao fornecedor.
- Práticas administrativas:
  - Condições de pagamento (prazos e número de parcelas);
  - Bonificações mediante grande volumes de compra;
  - Uso de tabela de vencimento mínimo para recebimento de cada grupo de produtos;
  - Proatividade do fornecedor para estimular a venda de maiores volumes mediante descontos ou condições especiais de pagamento pelo cliente;
  - Exigência de pedido mínimo para compra;
  - Sobrecusto no caso da empresa não atingir o pedido mínimo.

O instrumento da pesquisa utilizado foi composto por duas partes: a primeira delas referente à caracterização dos respondentes e dos respectivos empreendimentos, pelos quais respondiam; a segunda parte da pesquisa contemplou a identificação, posição na cadeia de suprimentos e localização geográfica dos principais fornecedores de cada grupo de produtos observado, seguindo-se as questões relativas às nove dimensões de serviços mencionadas.

Em entrevista individual, solicitou-se aos entrevistados que indicassem: o nível de serviço percebido para os atributos de serviço verificados; o grau de importância que lhes atribuíam; a sua satisfação para com os atributos. Os dados levantados na pesquisa foram lançados no sistema de tabulação por um indivíduo diferente do entrevistador, sendo conferidos por um terceiro, em um sistema de triangulação rigoroso, que propicia maior confiabilidade ao processo de coleta de informações que antecede à geração de conhecimento que advém da análise. Os dados foram analisados e debatidos por todos os participantes, resultando nas conclusões que seguem apresentadas.

### **3. CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS**

A Tabela 1 reúne algumas características da amostra de respondentes e a Tabela 2 das empresas pesquisadas.

**Tabela 1:** Perfil dos entrevistados: respondentes (2010)

<b>Função do Respondente</b>	<b>26</b>	<b>100,0%</b>
Gerente geral	5	19,2%
Gerente administrativo	2	7,7%
Gerente financeiro	0	0,0%
Gerente de compras	<b>14</b>	53,8%
Gerente de logística	0	0,0%
Gerente de operações	1	3,8%
Auxiliar de Compras	4	15,4%
<b>Sexo do Respondente</b>	<b>26</b>	<b>100,0%</b>
Masculino	<b>18</b>	69,2%
Feminino	8	30,8%
<b>Idade do respondente</b>	<b>26</b>	<b>100,0%</b>
Menor igual que 25 anos	1	3,8%
Entre 26 a 35 anos	<b>18</b>	69,2%
Maior igual a 36 anos	7	26,9%
<b>Experiência no setor</b>	<b>26</b>	<b>100,0%</b>
Menor igual a 5 anos	<b>18</b>	69,2%
Entre 6 a 15 anos	5	19,2%
Maior igual a 16 anos	3	11,5%

Conforme os dados obtidos, a maioria dos respondentes da pesquisa foi de indivíduos do sexo masculino e na faixa etária de 26 a 35 anos (69,2%), que ocupam o cargo de gerente compras (53,8%) e possuem menos de 5 anos de experiência no setor (69,2%).

A Tabela 2 aponta que 38,5% dos entrevistados foram hotéis, o mesmo percentual foram restaurantes e 23,1% foram bares.

Integrando os três tipos de atividades – bares, hotéis e restaurantes - e considerando o grupo como um todo, 38,5% das empresas possuem mais de 16 anos de existência, 30,8% se encontram na faixa entre 6 e 15 anos, apontando a maturidade das organizações pesquisadas. Os demais 30,8% tem vida menor ou igual a 5 anos, posicionando-se em uma faixa classificada como período de risco à sobrevivência pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae.

Quanto ao tamanho do estabelecimento, 30% dos hotéis possuem entre 51 e 100 quartos, outros 30% tem mais do que 150 quartos, 20% apresentam menos de 50 quartos e os últimos 20% se encontram na faixa entre 101 e 150 quartos. Dentre os bares e restaurantes entrevistados, 87,5% se classificam como de grande porte, possuindo mais de 50 mesas, enquanto que 6,3% (um estabelecimento) possui de 16 a 30 mesas e o mesmo percentual posiciona-se entre 31 e 50 mesas. Esta classificação acompanha os critérios estabelecidos pelo Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass).

**Tabela 2:** Perfil dos entrevistados: hotéis, bares e restaurantes

<b>Tipo de estabelecimento</b>	<b>26</b>	<b>100,0%</b>
Hotel	10	38,5%
Restaurante	10	38,5%
Bar	6	23,1%
<b>Tempo de funcionamento</b>	<b>26</b>	<b>100,0%</b>
Menor ou igual a 5 anos	8	30,8%
Entre 6 a 15 anos	8	30,8%
Maior igual a 16 anos	10	38,5%
<b>Classificação quanto ao tipo de estabelecimento – Hotéis</b>	<b>10</b>	<b>100,0%</b>
Simplex	3	30,0%
Médio conforto	2	20,0%
Confortável/Muito Conf/Luxo	5	50,0%
<b>Tamanho do estabelecimento – Hotel</b>	<b>10</b>	<b>100,0%</b>
Menor igual a 50 quartos	2	20,0%
Entre 51 e 100 quartos	3	30,0%
Entre 101 e 150 quartos	2	20,0%
Mais do que 150 quartos	3	30,0%
<b>Tamanho do estabelecimento – Bar e restaurante</b>	<b>16</b>	<b>100,0%</b>
Menor igual a 15 mesas	0	0,0%
Entre 16 a 30 mesas	1	6,3%
Entre 31 e 50 mesas	1	6,3%
Mais de 50 mesas	14	87,5%

#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Seguem indicados os grupos de produtos pesquisados, seguidos pela quantidade de fornecedores citados pelos entrevistados para cada um deles:

- Alimentos secos (10);
- Farináceos e pães (18);
- Alimentos resfriados e congelados (carne) (18);
- Alimentos resfriados e congelados (peixes) (16);
- Alimentos resfriados e congelados (frios e defumados) (15);
- Alimentos hortifruti (14);
- Bebidas (18);
- Material de limpeza (22).

Material de limpeza é o grupo de produtos que apresenta maior variedade de fornecedores (22), enquanto que alimentos secos é o segmento onde ocorre maior concentração, com os 26 entrevistados comprando em 10 fornecedores.

Estes fornecedores se posicionam predominantemente como atacadistas e distribuidores na cadeia de suprimentos, conforme detalha a Tabela 3. Além de varejistas, atacadistas e distribuidores, produtores fornecem peixes, frios e defumados, além de hortifruti – hortifruti - para poucos entrevistados. Dois hotéis participantes da pesquisa adquirem frios e defumados diretamente da indústria.

**Tabela 3:** Posição dos principais fornecedores de cada grupo de alimentos na cadeia de suprimentos

Grupos de alimentos	Varejista	Atacadista	Distribuidor	Indústria	Produtor	Não Comprado
Alimentos secos	5	16	11	0	0	0
Farináceos e pães	5	18	10	0	0	0
Alimentos resfriados e congelados (carnes)	3	11	15	0	0	2
Alimentos resfriados e congelados (peixes)	2	11	9	0	1	3
Alimentos resfriados e congelados (frios e defumados)	2	11	14	2	1	0
Alimentos hortifruti	4	20	3	0	2	0
Bebidas	2	12	17	0	0	0
Material de limpeza	3	12	16	0	0	0

A grande maioria dos fornecedores se situa no RN, embora carnes, peixes, frios e defumados sejam adquiridos também nos estados da Paraíba, de Pernambuco, do Ceará e de outros estados do Sul e do Sudeste do Brasil.

**Tabela 4:** Localização geográfica dos principais fornecedores

Localização geográfica dos principais fornecedores	RN	PB	PE	CE	SE	SUL
Alimentos secos	24	0	0	0	0	0
Farináceos e pães	25	0	0	0	0	0
Alimentos resfriados e congelados (carnes)	18	1	7	0	2	1
Alimentos resfriados e congelados (peixes)	10	3	10	1	1	0
Alimentos resfriados e congelados (frios e defumados)	17	1	7	0	2	0
Alimentos hortifruti	25	0	0	0	0	0
Bebidas	25	0	0	0	0	0
Material de limpeza	25	0	0	0	0	0

A partir deste ponto, o artigo passa a apresentar as dimensões e os atributos de serviços verificados na pesquisa com hotéis, restaurantes e bares do RN. Inicialmente, informa-se que todos os entrevistados declararam considerar importantes as dimensões e os atributos de serviços ao cliente pesquisados.

Na pesquisa da dimensão “flexibilidade na distribuição”, apenas um restaurante adota paletes para movimentação de mercadorias na descarga. Todos declararam estarem satisfeitos com suas práticas de lançamento de informações dos produtos no sistema, alegando também que os volumes por eles adquiridos não requerem o uso de paletes para movimentação de mercadorias na descarga, sendo utilizados como lastro para armazenagem de produtos no almoxarifado.

No que se refere à *insatisfação* com relação a cada dimensão de serviço ao cliente, no que tange a cada grupo de produtos, o que configura oportunidade de melhorias dos serviços prestados pelos fornecedores, a situação é a apresentada na Tabela 5.

**Tabela 5:** Insatisfação com as dimensões dos suprimentos por grupo de produtos (quantidade de clientes)

Dimensões de Serviço ao Cliente	Grupos de produtos**								TCI*
	A	B	C	D	E	F	G	H	
Disponibilidade de produtos no momento do pedido	1	1	6	3	5	1	3	0	20
Consistência da entrega com o pedido	1	0	3	0	2	0	3	1	10
Pedido entregue completo	4	0	2	2	4	0	7	0	19
Tempo de espera para o recebimento das pendências	3	2	4	4	4	3	4	2	26
Tempo de ciclo do pedido – Dias entre o pedido e o recebimento	0	0	2	2	3	0	1	0	8
Frequência de entrega	0	0	1	1	0	0	0	0	2
Consistência do prazo de entrega – Entrega na data marcada	1	1	2	3	4	1	2	1	15
Apoio na entrega física – Cordialidade na entrega	2	1	2	2	2	1	2	1	13
Flexibilidade na distribuição – Produtos entregues no prazo de validade	1	0	0	0	2	0	2	0	5
Sistema de informação de apoio – Presteza (preparo do pessoal)	2	2	2	1	2	1	4	3	17
Sistema de informação de apoio – Agilidade na confirmação do pedido	5	5	5	5	5	5	5	5	40
Sistema de informação de apoio – Credibilidade do fornecedor	0	0	2	1	2	0	1	0	6
<b>Quantidade de insatisfações dos clientes com relação aos atributos, por grupo de produtos</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>31</b>	<b>24</b>	<b>35</b>	<b>12</b>	<b>34</b>	<b>13</b>	

\*TCI: Total de Clientes Insatisfeitos por atributo

**Tabela 6:** Legenda dos Grupos de Produtos

**Legenda dos Grupos de Produtos	
A Alimentos secos	E Alimentos resfriados e congelados (frios e defumados)
B Farináceos e pães	F Alimentos hortifruti
C Alimentos resfriados e congelados (carnes)	G Bebidas
D Alimentos resfriados e congelados (peixes)	H Material de limpeza

As seguintes dimensões e atributos são considerados plenamente satisfatórios pelos entrevistados, caracterizando-se como nível de serviço básico a ser ofertado por novos fornecedores que desejem se posicionar no mercado:

- Apoio na entrega física – equipe do fornecedor dando suporte na descarga;
- Sistema de informação de apoio - cordialidade do atendente e facilidade de colocação do pedido junto ao fornecedor.

Quanto aos grupos de produtos, os que apresentam maior quantidade de insatisfações dos clientes são: alimentos resfriados e congelados (frios e defumados), bebidas e alimentos resfriados e congelados (carnes).

No que se refere ao total de clientes insatisfeitos por atributo, destacam-se *sistema de informação de apoio* – agilidade na confirmação do pedido, tempo de espera para o recebimento das pendências e disponibilidade de produtos no momento do pedido.

Estes dados permitem observar a oportunidade de atuação no fornecimento de alimentos resfriados e congelados (frios e defumados), bebidas e alimentos resfriados e congelados (carnes) para hotéis, bares e restaurantes de Natal/RN e hotéis de Pipa/RN, cujos fornecedores atualmente prestam nível de serviço insatisfatório, segundo os entrevistados.

Para tanto, os novos fornecedores devem procurar se diferenciar da concorrência proporcionando aos seus clientes disponibilidade de produtos no momento do pedido, agilidade na confirmação do pedido e breve solução de eventuais pendências no fornecimento, além dos serviços básicos, com relação aos quais os clientes estão satisfeitos - apoio na entrega física – equipe do fornecedor dando suporte na descarga; sistema de informação de apoio - cordialidade do atendente e facilidade de colocação do pedido junto ao fornecedor.

A seguir, serão analisados os resultados para cada uma das dimensões verificadas na pesquisa empírica aqui apresentada, detalhados segundo os atributos que as constituem.

Quanto à *disponibilidade do produto*, a pesquisa procurou saber qual a expectativa mínima dos empresários com relação a: disponibilidade de produtos no momento do pedido; consistência da entrega com o pedido (especificações dos itens, valores, condições de pagamento); pedido entregue completo; tempo de espera para o recebimento das pendências.

Os produtos estão sempre, ou quase sempre disponíveis no momento do pedido para a maioria dos grupos de produtos, sendo apontados problemas de disponibilidade para a oferta de bebidas, peixes, frios e defumados. Em grande parte dos entrevistados ocorre consistência das entregas com os pedidos sempre, ou quase sempre, com exceções para carnes, frios e defumados e bebidas. Foram identificados problemas com a entrega de pedidos completos de bebidas, produtos secos, frios e defumados por 6, 4 e 4 empresas, respectivamente. O tempo de espera para recebimento de pendências é de um dia para a maioria dos grupos de produtos e clientes, embora possa chegar a até oito dias para um ou dois clientes, o que aponta um problema de fornecimento localizado.

Um grande diferencial de serviço, que impacta diretamente no capital empatado e nos níveis de estoques das empresas, é a dimensão do *ciclo do pedido*, ou seja, o tempo entre pedido e recebimento da mercadoria. Este tempo é crítico de carnes, peixes, frios e defumados a alguns clientes, que chegam a esperar de oito a quinze dias para receberem as mercadorias solicitadas. Existe flexibilidade por parte da maioria dos fornecedores com relação à dimensão *frequência de entrega*, conforme declarações dos entrevistados, podendo variar desde diária, ocorrendo ainda uma, duas ou três vezes na semana. Foram detectados problemas referentes à dimensão *consistência do prazo de entrega*, no que diz respeito à entrega na data marcada, para o fornecimento de carnes e peixes a dois clientes. De um modo geral, os fornecedores sempre, ou quase sempre, efetuam as entregas nas datas marcadas

A dimensão *sistema de recuperação de falhas* aponta para a quase total inexistência de reclamações referentes aos pedidos, que ocorrem nos fornecimentos de carnes, peixes e bebidas. Reforçando a atenção dos fornecedores quanto a este atributo, apesar da baixa incidência de falhas, quando elas ocorrem são sempre, ou quase sempre, resolvidas na primeira solicitação. Além de serem solucionadas após o primeiro contato, o tempo para a recuperação das falhas gira em torno de um a dois dias.

A dimensão *apoio na entrega física* mostra a quase unanimidade em torno do suporte recebido pela equipe do fornecedor, no ato da descarga da mercadoria. Além deste apoio, existe cordialidade nas entregas, sempre, ou quase sempre, para a amostra de 19 a 22 entrevistados.

Um relevante atributo de serviço ao cliente se insere na dimensão *flexibilidade na distribuição*, na qual verifica-se que sempre, ou quase sempre, os produtos são entregues no prazo de validade. Problemas são detectados por poucos com relação a bebidas, frios e defumados.

A dimensão *sistema de informação apoio* eficaz, quando aplicado à colocação de pedidos, tem alta capacidade de agregar valor ao cliente e também ao fornecedor. Observou-se como corrente a prática de telemarketing passivo, na qual o cliente liga ao fornecedor fazendo o pedido. Em muitas situações, ela ocorre em paralelo ao envio de e-mail, como forma de verificar se o e-mail foi recebido pelo fornecedor. A prática de confirmação do pedido pelos fornecedores aos clientes não é uma prática unânime entre as experiências dos entrevistados, tendo sido detectados diversos casos em que os pedidos sequer são confirmados. Nas ocorrências detectadas, observa-se que há agilidade nas confirmações. Ainda nesta dimensão *sistema de informação de apoio*, verifica-se facilidade para colocação de pedido e alto nível de confiabilidade dos clientes para com seus fornecedores.

No tocante à dimensão *práticas administrativas*, seguem apontados os resultados obtidos na verificação de condições de pagamento - prazos e número de parcelas, bonificações mediante grande volumes de compra, proatividade do fornecedor para estimular a venda de maiores volumes mediante descontos ou condições especiais de pagamento pelo cliente, exigência de pedido mínimo para compra, sobrecusto com pedidos e uso de tabela de vencimento mínimo para recebimento de cada grupo de produtos pelos clientes.

As principais condições de pagamento praticadas pelos fornecedores das empresas entrevistadas incidem no prazo de 30 dias após a compra, embora existam muito que preferem comprar em intervalos de tempo menores ou mesmo pagando à vista. Observou-se a ocorrência de bonificações mensais em descontos em cerca de 50% das empresas entrevistadas, para os diversos grupos de produtos. Poucos são os fornecedores que tomam iniciativa de ofertar descontos por maiores volumes de compras, o que pode decorrer tanto da falta de estabelecimento de metas comerciais de vendas por suas empresas, quando da visão integrada da cadeia de suprimentos, na qual o sistema de vendas “empurrado” é extremamente danoso a todos os elos, gerando estoques parados e sobrecustos. Mais de 50% das empresas respondentes afirmou que existe pedido mínimo para compra, o qual é determinado em valor em reais. Caso o valor mínimo não seja atendido pelo cliente, ocorre sobrecusto decorrente da mudança de preço dos produtos adquiridos, que deixam de ser considerados como comercializados no atacado, assumindo o preço mais elevado praticado pelo varejo. Cerca da metade das empresas pesquisadas adota uma tabela de vencimento mínimo para recebimento de cada grupo de produtos, o que leva os fornecedores a estarem atentos a este aspecto da entrega de mercadorias.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir dos resultados apresentados, é possível enunciar algumas conclusões sobre os padrões de serviço ofertados pelos fornecedores e percebidos por hotéis, bares e restaurantes da cidade do Natal, e por hotéis na praia da Pipa, no RN.

Quanto aos grupos de produtos, os que apresentam maior quantidade de insatisfações dos clientes são: Alimentos resfriados e congelados (frios e defumados), Bebidas e Alimentos resfriados e congelados (carnes).

Também foi possível identificar a importância que as empresas pesquisadas atribuem aos serviços recebidos e qual a sua satisfação com eles. As informações obtidas indicam as principais necessidades logísticas dos clientes e apontam os serviços aos quais eles atribuem maior valor, possibilitando a priorização da busca pela rentabilidade.

No que se refere ao total de clientes insatisfeitos por atributo, destacam-se sistema de informação de apoio – agilidade na confirmação do pedido, tempo de espera para o recebimento das pendências e disponibilidade de produtos no momento do pedido. Estes dados permitem observar a oportunidade de atuação no fornecimento de alimentos resfriados e congelados (frios e defumados), bebidas e alimentos resfriados e congelados (carnes) para hotéis, bares e restaurantes de Natal/RN e hotéis de Pipa/RN, cujos fornecedores atualmente prestam nível de serviço insatisfatório, segundo os entrevistados.

Para tanto, os novos fornecedores devem procurar se diferenciar da concorrência proporcionando aos seus clientes disponibilidade de produtos no momento do pedido, agilidade na confirmação do pedido e breve solução de eventuais pendências no fornecimento, além dos serviços básicos, com relação aos quais os clientes estão satisfeitos - apoio na entrega física – equipe do fornecedor dando suporte na descarga; sistema de informação de apoio - cordialidade do atendente e facilidade de colocação do pedido junto ao fornecedor.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bowersox, D.J.; Closs, D.J. *Logistical Management - The Integrated Supply Chain Process*. New York, NY: McGraw-Hill, 1996.
- Bowersox, D.J.; Cooper, M.B. *Strategic marketing channel management*. New York, NY: McGraw-Hill, 1992.
- Christopher, M. *Logistics and Supply Chain Management*. London: Pitman, 1992.
- Hesket, J.L.; Sasser Jr., W.E.; Schlesinger, L.A. *The Service Profit Chain*. New York, NY: Free Press, 1997.
- Kotler, Philip – Administração de Marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- La Londe, B.J.; Cooper, M.C.; Noordewier, T.G. *Customer service: a management perspective*. Oak Brook, IL: Council of Logistics Management, 1988.
- Lambert, D.M. *Strategic logistics management*. Homewood, IL: R.D.Irwin, 1993.
- Lambert, D. M. Customer Service Strategy and Management. In: Robeson, J.F *et al.* (Eds). *The Logistics Handbook*. New York, NY: The Free Press, 1994, Ch.5, p. 76-102.
- O’Laughlin, K.A.; Copacino, W.C. Logistics Strategy. In: Robeson, J.F *et al.* (Eds). *The Logistics Handbook*. New York, NY: The Free Press, 1994, Ch. 4, p. 57-75.
- Pereira, Júlio C. R. Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais. São Paulo: Edusp, 1999. Movimento, Porto Alegre, v. 12, n. 3, p. 73-96, set./dez. 2006.