

## ***Satisfação versus importância: um estudo com clientes industriais***

O objetivo deste trabalho foi descobrir quais são os aspectos mais importantes da satisfação na avaliação final dos clientes industriais da Parker atendidos via Distribuidores Autorizados e checar a adequação da satisfação em relação à importância dos diversos atributos relacionados aos processos de compras industriais. Para tal, diversos aspectos no âmbito das compras industriais foram apresentados na Revisão de Literatura e, para cada um deles, foram construídas Matrizes de Slack, contrapondo satisfação e importância de cada aspecto, mas na forma de um "retângulo de confiança". Os resultados mostraram que a situação mais preocupante diz respeito aos aspectos relacionados à Entrega, dentro do qual se destaca negativamente o cumprimento dos prazos de entrega, item que requer ação urgente por parte do fornecedor, na opinião dos clientes. O fornecedor encontra-se mais confortável nos aspectos relacionados à Documentação do processo de aquisição, considerados adequados no balanço entre satisfação e importância. Como conclusão, foi possível apontar a importância de priorizar ações a serem tomadas pelos Distribuidores Autorizados no sentido de corretamente aplicar os valores disponíveis para melhoria de atendimento, investindo-os na proporção adequada e contribuindo, portanto, para a maior qualidade no atendimento dos clientes industriais, exatamente naqueles aspectos onde eles desejam ser mais bem atendidos.

**Palavras-chave:** Industrial; Satisfação; Importância; Matriz de Slack.

## ***Satisfaction versus importance: a study with industrial customers***

The objective of this study was to find out what are the most important aspects of satisfaction in the final assessment of the industrial customers of Parker serviced via Authorized Distributors and check the appropriateness of satisfaction in relation to the importance of various attributes related to industrial purchases processes. To this end, several industrial purchases aspects were presented in the Literature Review and, for each of them, "Matrizes de Slack" were developed, opposing satisfaction and importance for each aspect, but in a "confidence rectangle" shape. The results showed that the most worrying situation happens with Delivery aspects, especially regarding delivery times fulfillment, item that requires urgent action from the supplier, in customers opinion. The supplier is more comfortable regarding the aspects related to Acquisition Process Documentation, which balance between satisfaction and importance was considered appropriate. As a conclusion, it was possible to point out the importance of prioritizing actions to be taken by the Authorized Distributors in order to correctly apply the values available for service improvement, investing them appropriately and contributing, therefore, to improve the service quality for industrial customers, exactly regarding those aspects which they consider the most important ones.

**Keywords:** Industrial Marketing; Satisfaction; Importance; "Matriz de Slack".

Topic: **Marketing e Estratégias Mercadológicas**

Received: **05/05/2017**

Approved: **04/07/2017**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

**Paulo Carvalho Mesquita**

Universidade Estácio de Sá, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/2422950325805908>

[paulo.carvalho.mesquita@gmail.com](mailto:paulo.carvalho.mesquita@gmail.com)

**Marco Aurélio Carino Bouzada**

Universidade Estácio de Sá, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/3017782305924304>

[marco.bouzada@estacio.br](mailto:marco.bouzada@estacio.br)



DOI: 10.6008/SPC2179-684X.2017.002.0004

### **Referencing this:**

MESQUITA, P. C.; BOUZADA, M. A. C.. Satisfação versus importância: um estudo com clientes industriais. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.8, n.2, p.53-68, 2017. DOI: <http://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2017.002.0004>

## INTRODUÇÃO

Diferentemente de alguns anos atrás, o número de competidores no mercado brasileiro tornou-se grande para a maioria dos tipos de produtos, sejam provenientes de indústrias recentemente estabelecidas no Brasil, sejam através de importações, a cada dia muito mais comuns no cenário de negócios envolvendo empresas. No processo de compras industriais, diversos aspectos estão envolvidos. E clientes podem dar importância diferente a cada aspecto e podem também estar menos ou mais satisfeitos em relação a cada aspecto para um mesmo fornecedor. Interesses diferentes dentro de uma mesma empresa também podem refletir imagens diferentes de um mesmo fornecedor para uma mesma empresa compradora.

Para uma empresa compradora, pode ser mais importante o prazo do que um preço mais competitivo; isso ocorre, em geral, quando o risco de acidente envolvendo vidas ou perda de patrimônio ou produção pode ser gerado por falta de um componente. Neste caso, a disponibilidade é o principal objetivo dos funcionários envolvidos com a compra. Outras empresas que se prendem a normas burocráticas de fornecimento de forma exagerada podem considerar como um importante aspecto o cumprimento de forma adequada, sem retrabalhos, das tarefas ligadas às documentações fiscais e aos documentos que normalmente às acompanham, como por exemplo, os certificados de garantia, certificados de rastreamento de origem de matéria prima, certificados de qualidade, etc..

Já indústrias com estruturas fabris complexas e com pequeno grupo de funcionários dedicados às tarefas de engenharia e projetos, ou ainda que tenham como característica um *turnover* exagerado, muitas vezes dão um maior valor aos fornecedores provedores de soluções. A globalização e a competitividade do mercado fornecedor de produtos técnicos para as empresas industriais no Brasil vêm, nos últimos anos, levantando a questão sobre níveis de satisfação de clientes.

Hoje, para as indústrias fornecedoras, é fundamental avaliar os níveis de satisfação dos clientes, tornando-se uma tarefa muito importante para o contínuo crescimento e sucesso nos negócios. Atualmente, segundo Mihelis et al. (2011, citado por FREITAS et al., 2012), diversas organizações consideram a satisfação do cliente como uma base padrão de desempenho e um possível padrão de excelência empresarial. Os clientes, segundo Kotler (2000), avaliam qual oferta oferece maior valor, formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A satisfação e repetição de compra dependem do atendimento desta expectativa.

E uma das grandes indústrias fornecedoras do mercado brasileiro é a Parker Hannifin; ela é sempre citada entre as cinco maiores do segmento de automação industrial nas pesquisas elaboradas pelas revistas que circulam no ambiente industrial como, por exemplo, as revistas IPESI e NEI. Esta foi a empresa que serviu de palco para a pesquisa aqui apresentada, cujo objetivo foi descobrir quais são os aspectos mais importantes da satisfação na avaliação final dos clientes industriais da Parker atendidos via Distribuidores Autorizados (DAs) e checar se o nível de satisfação efetiva dos clientes está adequado à importância de cada um dos atributos relacionados aos processos de compras industriais. Em outras palavras, a pergunta de pesquisa pode ser entendida como: será que os DAs da Parker satisfazem seus clientes nos aspectos em que eles mais querem ser satisfeitos?

## REVISÃO TEÓRICA

Siqueira (1995) diz que a venda industrial difere da venda de produtos e serviços de consumo pela complexidade do processo de compras. Este processo compreende muitas pessoas envolvidas, interação entre as pessoas e tomada de decisão em grupo. Ele acrescenta que a venda industrial é apenas um ponto no relacionamento cliente-comprador e não o resultado final, e que, de fato nesse tipo de venda sobressai a interdependência entre comprador e vendedor. Gobe (2008) também fala que as vendas industriais têm como característica o relacionamento múltiplo onde muitas pessoas e departamentos podem se relacionar.

O negócio da Parker através de DAs com clientes industriais depende fundamentalmente de um bom nível de relacionamento entre cliente e fornecedor e da qualidade do serviço agregado ao fornecimento. Entre muitas classificações possíveis, Casas (2002) considera o esforço do consumidor na obtenção do serviço e neste sentido classifica os serviços como de consumo ou industriais e se tratando dos Serviços Industriais definiu que são aqueles prestados a organizações industriais, comerciais ou institucionais e subdividem-se em equipamentos, facilidade e consultoria. E é nesse grupo (serviços industriais), que se enquadra o estudo, pois em grande parte das vezes o consumidor está contando com atitudes do fornecedor que substituem tarefas que poderiam ser executadas por funcionários dos quadros das organizações industriais consumidoras.

O'Malley et al. (2005) ressalta que muitas vezes o relacionamento é mais importante que o preço, e que a interação comercial entre as organizações compradoras e vendedoras seria intrínseca à formação e manutenção dos relacionamentos. Hutt (2002) fala que os representantes são o braço de vendas dos produtores – fazendo contatos com os clientes, tirando pedidos, acompanhando pedidos e conectando o fabricante com os usuários finais industriais. No caso deste estudo, os DAs são os representantes dos fabricantes junto à indústria consumidora. Segundo Dutra (2012), a Distribuição é um contrato de colaboração misto e atípico, onde o distribuidor se obriga a adquirir de forma contínua e sucessiva um produto para revendê-lo, em uma zona geográfica.

Ao descrevermos particularidades do relacionamento dos Distribuidores Autorizados (DAs) e as indústrias, devemos pontuar algumas características pouco tratadas na literatura disponível. Foram descritas a seguir, com mais detalhes, nove tópicos (de A I) que falam um pouco dessas particularidades onde foram destacados alguns dos conflitos que os DAs precisam enfrentar na maneira de definir sua forma de atuação no mercado industrial. Inicialmente, tem-se diferentes tamanhos e formatos dos negócios, Conforme a descrição de Hutt (2002):

Os representantes são normalmente empresas pequenas e independentes, que atendem mercados Geograficamente pequenos. Suas vendas ficam em torno de US\$ 2 milhões, embora alguns cheguem a US\$ 3 bilhões. Os lucros líquidos são relativamente baixos e vêm de uma porcentagem sobre as vendas (4%); o retorno sobre o investimento é em média 11%. O pedido típico é pequeno, e os distribuidores vendem a uma variedade de clientes em muitos segmentos. (HUTT, 2002)

Porter (1999) cita que uma das cinco forças de mercado (concorrentes, potenciais entrantes, produtos substitutos, clientes e fornecedores), a que diz respeito aos clientes pode ser relacionada a um tipo

de ameaça como descrito a seguir: Poder de barganha dos clientes (consumidores): resulta da capacidade de negociação dos clientes que, historicamente vem se tornando maior.

Posteriormente, a Diversificação e a Complexidade dos negócios: o mercado de vendas industriais no segmento de automação é caracterizado por players que, assim como a Parker, crescem se diversificando, buscando preencher lacunas do fornecimento de um sistema completo através de aquisição de empresas locais, desenvolvendo ou inovando em novos produtos e agregando serviço ao negócio. Tal característica implica em um aumento da complexidade dos negócios.

Salim (2005) cita em trabalho sobre a Parker que a diversificação na chamada Economia Industrial pode ser analisada, dentro de vários modelos, mas que visam todos, em linhas gerais, compreender a dinâmica de crescimento das empresas e que, para a Parker, a diversificação é necessária, como para a maioria das empresas, e destaca que a Parker deveria perceber que o processo de diversificação é bastante complexo.

A impessoalidade e a venda pessoal consiste em transitar entre a impessoalidade desejada nos negócios entre empresas e a pessoalidade do relacionamento diário entre compradores e fornecedores também é uma árdua tarefa ligada aos negócios dos DAs. Um traço de nossa personalidade administrativa, o Personalismo, no caso dos negócios presente nas atitudes tanto do comprador quanto do vendedor podem levar a insucessos e situações constrangedoras. Prates et al. (1997) define Personalismo como sendo "(...) a atitude na qual a referência para a decisão é a importância ou a necessidade da pessoa envolvida na questão, sobrepondo-se às necessidades do sistema no qual a questão está inserida (PRATES et al., 1997).

Esse elemento proposto no modelo dos autores faz parte do estilo brasileiro de administrar, mas diante de muitas culturas diferentes das empresas clientes torna-se um problema a ser constantemente controlado. É, portanto, fundamental interpretar a política de ética comercial dos clientes, que variam de forma muito significativa. Siqueira (1995) fala que a venda pessoal manifesta-se de diversas maneiras e em todas as esferas hierárquicas.

Assim a visita de vendas de um representante de campo (venda de campo), um auxílio de um balconista na compra de um suprimento industrial (venda de varejo) ou um convite para jogar tênis por parte do presidente de uma empresa (venda executiva) são vendas pessoais e nelas está implícita a necessidade de respeitar as normas de cada empresa, pois um almoço comercial com um cliente pode ser natural em fechamento de negócio aos olhos de uma empresa e o simples fornecimento de um brinde de valor irrisório (como uma caneta esferográfica com a marca do fornecedor) pode ser proibido formalmente através de documentos de circulação interna. Um comportamento que pareça estar em desacordo com a ética pode descredenciar uma empresa como fornecedora ainda que seu desempenho técnico comercial seja satisfatório.

O planejamento da forma de atuação e a emergência: o dia a dia pode levar a empresa vendedora a se "render" totalmente às necessidades e exigências da empresa compradora, se o cliente possui um poder de barganha muito superior. Segundo Hutt (2002), normalmente, os esforços de um representante durante

uma emergência enfrentada por um cliente (por exemplo, falha em um equipamento) significam a diferença entre parar ou continuar a produção. Telles (2003), também se referindo a emergências, diz que:

Planejamento estratégico ou gestão estratégica será entendido como um processo de análise, objetivando reconhecer, avaliar e decidir sobre objetivos, recursos, situação e necessidades de dada organização, assim como a construção de uma arquitetura planejada consistente, envolvendo todas as dimensões e os processos internos, que suporte o atingimento das metas adotadas, assim como oriente as ações, decisões e alocação de recursos;

Atendimentos de urgência com sucesso, por exemplo, podem ser compreendidos pelo cliente como bom ou excelente nível de relacionamento, enquanto, para o fornecedor, por interferências potenciais na sua produção, o entendimento é de uma relação associada a dificuldades.

A Lei de Pareto ('princípio do 80-20'), segundo Siqueira (1995), deve estar na mente do vendedor, já que 80% dos lucros são alcançados nas vendas a 20% dos clientes, cabe aos DAs identificar as melhores e piores contas e planejar suas atividades com eficácia, dedicando os recursos e tempo proporcionalmente à importância das mesmas para os negócios.

A Imagem e a Marca da empresa fabricante e dos DAs: uma das tarefas mais complicadas é acompanhar e controlar a imagem que o DA tem junto ao cliente final. Kotler (2000) define marca como um nome, termo, símbolo, desenho – ou uma combinação desses elementos – que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência. Segundo Telles (2003):

Uma marca bem construída traz diferenciação e valor para o negócio. A marca também é o maior patrimônio que se pode criar e desejar. Ela estabelece um elo com o consumidor que vai muito além da qualidade do produto e é esse envolvimento que vai garantir a lucratividade.

A utilização da marca do fabricante por parte de DA como uma 'bandeira' ou 'cartão de visitas' (termos estes entre aspas popularizados no ambiente comercial B2B) é muito comum, assim como é usual dizer que "uma boa marca abre portas", assim o fabricante que opta por comercialização através de um DA, transfere parte da autoridade de parte das ações para esta empresa que o representa junto ao cliente, e que é conceitualmente a principal interface entre o fabricante e o cliente, já que várias fases do processo de comercialização empresarial se dão no ambiente fabril do cliente. O capital intelectual na concepção de Figueiredo (2005), falando sobre gestão de parcerias, diz que:

Hoje em dia, uma aliança estratégica competitiva se estabelece muito mais em função do conhecimento envolvido que de qualquer outro ativo tangível, como, por exemplo, imóveis ou capital financeiro. Uma estratégia competitiva viabilizada por alianças ou parcerias terá como componente principal de sucesso índices de complementação dos ativos intangíveis, onde os conhecimentos das empresas envolvidas somam-se, criando uma força fundamental nova, que se espera, seja percebida e valorizada pelo mercado.

Os funcionários dos DAs que atuam como vendedores frequentam na maioria das vezes vários ambientes industriais de diferentes clientes, é, portanto, lógico e observável que estão todos os dias diante de possíveis novas oportunidades de trabalho. Conseqüentemente há que se preocupar com a manutenção desses funcionários nos quadros do DA, e essa importância fica clara quando Figueiredo (2005) fala sobre atração e retenção de talentos:

A atração e a retenção de talentos exercem forte influência nas competências, na capacidade produtiva da empresa e na qualidade do que é produzido e entregues aos stakeholders, e vice-versa.

“Quanto maiores as competências e os conhecimentos dos funcionários, maiores serão, também, os resultados produzidos e a qualidade do trabalho (...)” (FIGUEIREDO, 2005).

O relacionamento com os poderes de decisão do cliente: Um DA que trabalha fornecendo para grandes indústrias tem um grande acesso às instalações fabris dos clientes. O relacionamento técnico e comercial entre o representante do DA se dá em diversos níveis hierárquicos e setores (produção, manutenção, almoxarifado, logística, engenharia, suprimentos, fiscal, controle de qualidade e outros), dependendo do tamanho da empresa, política administrativa, posição geográfica, estratégia de suprimentos e outras influências, o poder sobre a decisão de compra pode ser maior ou menor para cada um dos setores e o nível de relacionamento pode influir diretamente nos resultados.

Portanto, o DA precisa ter a aptidão para transitar entre todos os níveis hierárquicos, identificando os setores e pessoas com poder de decisão, fazendo isso sem negligenciar ou menosprezar outros contatos, de forma que não se criem situações que possam caracterizar níveis de relacionamento que proporcionem piores condições ao ambiente de negócios.

A transferência de conhecimento entre as partes (DA e cliente final) é mais uma característica particular do atendimento objeto deste estudo que precisa ser entendida para o bom andamento dos negócios e relacionamento entre cliente e fornecedor. Segundo Figueiredo (2005), a empresa é aquilo que conhece e o modo como usa o saber. Quem usa adequadamente o conhecimento que tem, de modo que seja valorizada pelo mercado, sobrevive, e se não sabe ou se não usa não é valorizada e morre.

Cabe, portanto, ao gestor de um DA administrar as informações de forma a não passar as informações que o garantem com um fornecedor diferenciado e divulgar aquelas que o identificam como detentor de conhecimento que não deixará o cliente final como um refém desse conhecimento, estabelecendo dessa forma uma parceria baseada em confiança mútua e lucrativa pra ambas as partes.

O relacionamento e o poder de barganha com os fabricantes fornecedores: os DAs são empresas que previamente concordaram em se relacionar comercialmente com fabricantes de máquinas de forma constante e muitas das vezes exclusiva. Neste caso, a princípio por vontade própria, se submete contratualmente com cláusulas escritas e de forma implícita com práticas tradicionais do mercado que alguns autores classificam como condutas anticompetitivas. Gobe (2008) acrescenta que o clima do relacionamento entre fabricante e os integrantes do canal de distribuição é determinante para o sucesso de ambos no negócio.

Tais ações observadas nas relações entre DAs e descritas nos tópicos precisam ser bem conduzidas para não causar atritos de interesses entre as partes envolvidas no negócio. Após os comentários de algumas particularidades do negócio B2B através da participação dos DAs, cabe falar sobre o conceito de valor no ambiente industrial que abrange uma esfera mais complexa do que nas compras executadas pelas pessoas físicas, que em geral dependem de uma única opinião ou experiência.

E cabe também definir o termo ‘Satisfação’, que é, de certa forma, subjetivo e em diversos contextos apresenta significados diferentes. No ambiente comercial e de marketing constitui um objetivo a ser atingido:

‘a satisfação do cliente’, uma unanimidade em qualquer comentário que envolva o ‘segredo’ do sucesso nos negócios. Este estudo procurou mergulhar nos detalhes que envolvem a avaliação de clientes industriais.

Porter (1999) diz que o Gestor no esforço de melhor posicionar a empresa no ambiente, ou buscando influenciá-lo a favor da empresa, deve conhecer e compreender os fatores ambientais predominantes no contexto e que o mercado e as relações com seus fornecedores mudam de forma muito rápida, e o que é satisfatório hoje passa a insuficiente com muita velocidade.

A qualidade de um serviço percebida por clientes tem duas dimensões, uma dimensão relacionada com o resultado técnico e uma dimensão chamada de funcional, mais relacionada com o processo de fornecimento do serviço (PARASURAMAN et al., 1985). No caso em particular das indústrias, a responsabilidade e o envolvimento de diversos setores da empresa como utilizadores de um determinado produto tornam essa oferta muito similar a um serviço.

SERVQUAL é um instrumento resumido de escala múltipla, com grande nível de confiabilidade e validade, que tem por objetivo ser usado para compreender melhor as expectativas e percepções que os clientes têm relativamente a um determinado serviço. O modelo SERVQUAL administra um esquema básico baseado num formato de representação das expectativas e percepções que inclui declarações para cada um dos cinco critérios sobre a qualidade do serviço (elementos tangíveis, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia).

O SERVQUAL descreve cinco discrepâncias nos serviços: GAP 1: entre as expectativas dos utilizadores e as percepções dos gestores da prestadora; GAP 2: entre as percepções dos gestores da prestadora do serviço e as especificações; GAP 3: entre as especificações de qualidade do serviço e a prestação do serviço; GAP 4: entre a prestação do serviço e a comunicação externa da prestadora; GAP 5: entre o serviço esperado e o serviço percebido.

Com base nos conceitos de SERVQUAL foi elaborado, no trabalho de Souza (2011), um questionário para pesquisa com clientes de uma empresa fornecedora industrial de tratamentos térmicos, serviços fornecidos para outras empresas. Neste trabalho, os respondentes, trabalhadores de empresas envolvidos em processos de compras de produtos industriais entre empresas, foram convidados a descrever detalhadamente a sua percepção em relação a um fornecedor, seguindo notas dentro de uma escala Likert com valores inteiros entre 1 e 7.

## **METODOLOGIA**

Quanto aos fins, podemos classificar a pesquisa como uma investigação descritiva que busca expor as percepções sobre os construtos satisfação e importância em relação às variáveis que compõem os negócios envolvendo duas indústrias, fabricante e consumidora, utilizando um canal indireto que é a empresa fornecedora, o Distribuidor Autorizado. Quanto aos meios a mesma se enquadra como uma pesquisa de campo, pois é uma pesquisa empírica no local onde ocorre o fenômeno estudado que é a satisfação do cliente industrial (VERGARA, 2010). Trata-se de uma pesquisa de abordagem quantitativa do tipo *survey*. Neste estudo, a pesquisa foi elaborada através de questionário, esse apresentado na tabela 2, e

enviado por e-mail a funcionários ligados ao processo de compra de indústrias. Foram distribuídos 450 questionários e obteve-se 124 com respostas consideradas válidas para a pesquisa.

O universo da pesquisa é composto de todas as empresas que são clientes indiretos da Parker nos Estados do RJ e ES (por facilidade de acesso), entendendo-se como clientes indiretos aquelas empresas que adquirem materiais dos DAs da Parker. Os clientes comercialmente ativos no cadastro dos distribuidores que responderem satisfatoriamente ao questionário da pesquisa constituíram a amostra. Utilizou-se, neste trabalho, um questionário já aplicado no trabalho de Souza (2011), que realizou seu estudo envolvendo empresas B2B em ambiente industrial. Souza (2011) descreveu a adoção do método de elaboração do questionário baseando-se nas seguintes observações:

A elaboração do questionário utilizado para o estudo de caso apresentado, teve a sua base no livro publicado pela American Marketing Association, Handbook for Customer Satisfaction (DUTKA, 1994), no qual é salientado que apesar de determinados aspectos estruturais do questionário poderem ser de conteúdo mais genérico, outras seções do questionário, devem entretanto ser personalizadas visando a captura de características distintivas de determinado tipo de indústria, sector, empresa ou indivíduo. Os respondentes tendem em dar respostas cada vez menos objectivas à medida que se avança numa extensa lista de perguntas (DUTKA, 1994). Esta polarização, é segundo o autor, atenuada através do seccionamento das questões em blocos, compreendendo então o questionário seções distintas, surgindo então em primeiro lugar as questões sobre avaliação da satisfação geral com a empresa, intenções de recompra e recomendação do produto/serviço, e só depois surgem os blocos para avaliação dos atributos específicos sobre desempenho, perguntas abertas e informação demográfica. (SOUZA, 2011)

O questionário foi composto de questões demográficas, avaliações de confirmação simples (sim ou não) e questões para respostas em escala Likert com valores de 1 a 7, totalizando 51 questões enviados aos clientes dos DAs da Parker Hannifin nos Estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo. As questões 46 a 51 procuraram mensurar a satisfação geral dos clientes, que não faz parte do escopo deste artigo.

Para que as respostas seguissem uma sequência lógica as questões foram agrupadas em blocos de questões que procuraram identificar pontos de avaliação que podem estar ligados a uma mesma dimensão. A relação de trabalho de 15 anos entre um dos autores deste trabalho e a empresa fabricante (Parker), assim como o contato diário com os Distribuidores Autorizados, permitiu a adaptação para a criação do questionário e sua organização em blocos de questões. Foram identificados, portanto, quatro blocos de questões

Bloco 1: O bloco de Documentação implica naquelas ações ou atributos que permitem à empresa compradora identificar claramente que produtos a empresa fornecedora vende, quais as opções disponíveis, a possível adequação dos componentes à aplicação existente na fábrica como catálogos, propaganda e site (questões de 1 a 7);

Bloco 2: O bloco de questões de Produtos e Soluções está ligado às perguntas que envolvem experiências com a aplicação de produtos, à credibilidade do fornecedor (DAs), à durabilidade dos produtos entregues, desempenho técnico dos produtos e o apoio dado pelos especialistas do fornecedor na correta instalação e utilização nos equipamentos e sistemas industriais (questões de 8 a 17);

Bloco 3: O bloco de questões ligadas à Assistência dada pelo fornecedor envolve o conhecimento técnico do mesmo, capacidade dos funcionários na solução de problemas, facilidade de contato, velocidade no atendimento, a presença e o conhecimento dos processos, necessidades e expectativas do cliente (questões de 18 a 31);

Bloco 4: O Bloco de Entrega engloba questões sobre satisfação e importância ligadas à velocidade de respostas às dúvidas relativas ao andamento do processo de compra, certeza



de que o pedido ou ordem de compra foi aceito, pontualidade de entrega, adequação de documentação fiscal, compatibilidade da descrição do produto apresentado e vendido com aquele entregue e a integridade do mesmo no momento da entrega (questões de 32 a 37).

A avaliação foi feita, para cada aspecto (questão), através de duas notas: uma para a satisfação com o desempenho do fornecedor e a segunda para a importância daquela questão para que seu trabalho de compras se desenvolva de forma adequada. A apresentação e as análises dos dados obtidos junto aos clientes consultados permitiram uma série de observações que explicam, em parte, a satisfação do cliente resultante da experiência com a empresa fornecedora, nesse caso os DAs da empresa Parker Hannifin.

Os valores obtidos na pesquisa de campo foram, portanto, notas para a Satisfação e Importância de cada afirmação, conseqüentemente cada pergunta teve duas notas, uma de Satisfação e outra de Importância. Em ambas foi utilizada uma escala Likert de 1 a 7. As respostas foram investigadas para análise do status atual da visão dos respondentes sobre o assunto pesquisado. Para facilidade de representação gráfica, os valores da escala Likert de 1 a 7 foram convertidos para uma escala comum, cuja significação do algarismo que simboliza a nota de grau de satisfação e de importância pudesse ser imediatamente entendida por qualquer leitor. Foi adotada a escala de 1 a 100.

A conversão foi feita da seguinte forma:  $M_s = [(N_s \text{ ou } N_i) - 1] \times 100 / (7 - 1)$ , onde:  $M_s$  = valor convertido para a escala 0 a 100;  $N_s$  = Nota de Satisfação Likert de 1 a 7; e  $N_i$  = Nota de importância no modelo Likert de 1 a 7. Depois da conversão, foram calculadas as médias para cada questão proposta (considerando todos os respondentes), assim como o desvio-padrão. Com estes valores, foram construídos intervalos de confiança para cada pergunta, nos seus dois aspectos (satisfação e importância).

Para atingimento do objetivo da pesquisa, foram elaborados, para cada questão, gráficos de Satisfação x Importância na forma de Matriz de Slack (SLACK et al., 1997), mas com 'retângulos de confiança' ao invés de pontos. A largura de cada retângulo consistiu na amplitude intervalar da importância daquela questão, enquanto a altura do mesmo foi constituída pela amplitude intervalar da satisfação da questão.

Esta abordagem inferencial, ao invés de descritiva (pontual), justifica-se pelo fato do grupo de respondentes ter sido considerada uma amostra de toda a população. Foi utilizado como nível de confiança para os intervalos o valor 97,47% (raiz quadrada de 95%). Desta forma, o nível de confiança do 'retângulo de confiança' é 95% (97,47% vezes 97,47%). Os 'retângulos de confiança' (um para cada questão) foram agrupados em quatro gráficos, cada gráfico referente a um bloco de questões (de 1 a 4, conforme foi definido anteriormente).

## A Matriz de Slack

Existem diferentes métodos de demonstração de pesquisas de satisfação x importância. Neste trabalho optou-se pela apresentação através da Matriz de Slack. Slack et al. (1997) demonstrou graficamente ações a serem tomadas pela empresa através da plotagem de pontos em uma matriz que, além de identificar o grau de satisfação com cada questão, cruza estes valores com a importância declarada pelo consumidor para aquele item, esteja ele bem ou mal avaliado. O gráfico identifica quatro áreas que permitem analisar os dados e estabelecer priorização de ações administrativas e investimentos de maneira focada. Slack et al.

(1997) dividem o gráfico apresentado em quatro regiões que chama de zonas de prioridade de melhoramento. São elas:

Zona Adequada: mostra os pontos onde a qualidade de atendimento está adequada ao negócio. Mover o grau de satisfação para cima nas questões enquadradas nessa região é normalmente a primeira ação em qualquer programa de melhoramento de atendimento comercial entre empresas; Zona de Melhoramento: sinaliza a necessidade de ações, possivelmente de pequeno ou médio investimento ou esforço, mas que poderiam levar o atendimento Zona Adequada.

Já a Zona de Ação Urgente é uma zona crítica, são pontos que o consumidor sempre avalia como alta importância e que estão sinalizando um baixo desempenho. Notadamente é uma região que deve ser considerada como um sinal de priorização e implementação de ações de curto prazo e de extrema prioridade; e Zona de Excesso: é graficamente representada com um ponto de interrogação, isto porque indica um alto desempenho em questões para as quais o consumidor não dá grande importância. No caso de identificação de desperdício esses recursos poderiam ser remanejados para ações mais prioritárias nas Zonas de Melhoramento e principalmente na Zona de Ação Urgente.

### **A empresa que serviu de palco para a pesquisa**

A Parker Hannifin está presente com seus componentes em quase todas as organizações industriais e, em suas últimas divulgações públicas, declarou que fatura anualmente aproximadamente 12 bilhões de dólares em componentes provenientes de mais de 600 fábricas no mundo, com mais de 50.000 funcionários. Seus produtos estão presentes em indústrias automobilísticas, mineração, siderurgia, agroindústria e qualquer outra empresa ou tarefa em que seja necessário o movimento de máquinas.

Gobe (2008) diz que um fabricante de bens industriais pode usar sua força de vendas própria para vender a clientes industriais ou pode vender a distribuidores industriais que revendem a clientes industriais. Fazendo uso dessa possibilidade, a Parker possui uma tradição em vendas indiretas nos Estados Unidos, através de empresas chamadas de Distribuidores Autorizados (DAs), que são, na prática, revendas especializadas e sua principal proposta de diferenciação é o amplo conhecimento sobre os produtos que comercializa.

Esses DAs passam por rígidos contratos que garantem uma forte fidelidade aos produtos da marca Parker, metas de compras e garantias de sigilo de informações comerciais. Eles se comprometem a ter em seus quadros funcionários de nível técnico e superior, que são formados e treinados pela fábrica nas tecnologias e produtos ligados ao negócio. Os DAs da Parker Hannifin serviram de palco para a investigação apresentada neste artigo.

Tarefas como administração de estoque, engenharia, projeto, manutenção, instalação podem ser cumpridas por canais indiretos de fornecedores, que são os DAs. Essas empresas de pequeno e médio porte respondem por um percentual de vendas, dependendo da região, entre 30% e 45% do total. No Brasil aproximadamente 30% do faturamento da Parker, que é de cerca de 1 bilhão de dólares anuais, são obtidos via DAs.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A tabela 1 mostra a distribuição de respostas para as questões demográficas e as que envolvem segmentos de mercado e funcionais. É um resultado que traz de forma sistemática os resultados desta pesquisa, propondo-se de forma clara as questões demográficas, setoriais e funcionais divididas em sete questões.

**Tabela 1:** Resultado da Pesquisa: Questões demográficas, setoriais e funcionais.

<b>38</b>	Há quantos anos é cliente deste fornecedor ?	<b>44</b>	Qual o tipo de função que mais se enquadra com a sua ?		
26	21%	Até 2 anos	3	2%	Direção
52	42%	de 3 a 5 anos	20	16%	Coordenação
31	25%	de 6 a 10 anos	31	25%	Operação
15	12%	mais de 10 anos	27	22%	Administração
<b>39</b>	Qual o número aproximado de funcionários da sua empresa ?	10	8%	Gerência	
13	10%	até 20 funcionários	22	18%	Supervisão
27	22%	de 21 a 50 funcionários	11	9%	Outras
13	3%	de 51 a 100 funcionários	<b>45</b>	Qual o seu setor ou departamento na empresa em que trabalha ?	
24	19%	de 101 a 500 funcionários	2	%	Diretoria
10	8%	de 501 a 1000 funcionários	37	30%	Compras
37	30%	mais de 1000 funcionários	16	13%	Engenharia
<b>42</b>	Qual o segmento em que sua empresa atua ?	6	5%	Estoque / Almoarifado	
6	5%	Alimentício	15	12%	Produção
3	2%	Automotivo	40	32%	Manutenção
4	3%	Borracha	8	6%	Outro
2	2%	Celulose / Papel	<b>40</b>	Qual o sexo do respondente das questões ?	
5	4%	Cosméticos	113	91%	masculino
0	0%	Energia	11	9%	feminino
0	0%	Extração de Rochas	<b>41</b>	Qual o seu grau de escolaridade ?	
4	3%	Farmacêutico	0	0%	Primário
1	1%	Ferramentas	0	0%	Ginásio
14	11%	Metalurgia	28	23%	Médio
10	8%	Mineração	30	24%	Superior Incompleto
5	4%	Naval	56	45%	Superior completo
2	2%	Off-Shore	9	7%	MBA ou Pós
12	10%	Oil & Gas	1	1%	Mestrado
2	2%	Plásticos	0	0%	Doutorado
10	8%	Quím./Petroquímico			
2	2%	Reciclagem			
24	19%	Siderurgia			
2	2%	Têxtil			
2	2%	Usinagem			
14	6%	Outros			

A tabela 2, mostra todas as questões e, para cada uma delas, a quantidade de notas de 1 a 7 para cada uma das dimensões (satisfação e importância), assim como as respectivas médias. Conforme mencionado na seção anterior, os dados foram tratados, de forma que puderam ser obtidas as Matrizes de Slack com os 'retângulos de confiança'. Em relação aos resultados obtidos para o bloco 1 de questões (Documentação), a tabela 3 a seguir mostra, para cada questão, os valores obtidos (média, desvio-padrão e limites do intervalo de confiança) para as duas dimensões (satisfação e importância).

Já a figura 1 mostra a Matriz de Slack correspondente a este bloco de questões. Nela, verifica-se que, à exceção da questão 1, todas as outras do bloco estão dentro da região chamada de adequada, destacando-se a questões de número 4, 6 e 7 como as questões posicionadas mais claramente na zona adequada. As questões 3, 2 e 5 estão bem próximas da região de melhoramento, mas em uma primeira análise, a questão número 1, ligada à facilidade de acesso às propagandas de produtos, cuja parte da área na matriz se encontra na região de melhoramentos, pode ser a questão a ser trabalhada pelos DAs de forma prioritária.

No escopo do bloco 2 de questões (Produtos e Soluções), emitido em nota e trazendo em seu bojo 22 questões, a tabela 4 revela as mesmas da tabela 3. No que concerne à figura 2, tem-se a Matriz de Slack correspondente, que versa sobre 'Importância x desempenho', em uma proposição cartesiana baseada nos padrões de x e y.

Tabela 2: Resultado da Pesquisa - Questões, quantidades de notas e médias

TABELA DE APRESENTAÇÃO DE RESPOSTAS DE PESQUISA QUESTÕES DE 1 A 38 (quantidades por notas e médias por questões)	Satisfação							Importância							Média Satisfação	Média Importância
	Nenhuma		+ ou -		Total			Nenhuma		+ ou -		Total				
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7		
1 Teve adequado acesso às propagandas de produtos?	1	9	11	32	45	21	5	2	2	11	28	25	41	15	4,56	5,06
2 Teve adequado acesso aos catálogos técnicos dos produtos?	1	6	7	22	53	22	13	0	0	1	24	18	45	36	4,92	5,73
3 Propagandas de produtos possuem informações adequadas?	1	8	5	35	50	18	7	1	2	9	28	23	41	20	4,67	5,20
4 Catálogos técnicos possuem informações adequadas?	0	2	4	11	41	46	20	0	0	1	12	12	42	57	5,49	6,15
5 As propostas comerciais possuem as informações adequadas?	0	2	6	15	59	35	7	0	0	0	6	16	39	63	5,13	6,28
6 Foi fácil localizar o site da empresa na Internet?	3	2	7	23	36	25	28	3	0	1	21	20	54	25	5,21	5,56
7 O Site da empresa na Internet possui informações necessárias?	3	2	9	25	35	29	21	2	0	0	13	29	56	24	5,08	5,67
8 Tem confiança nos produtos e soluções dadas pelo fornecedor?	0	0	0	2	30	57	35	0	0	0	2	4	19	99	6,01	6,73
9 Qual o desempenho técnico dos produtos e soluções dadas?	0	0	0	1	24	59	40	0	0	0	2	2	23	97	6,11	6,73
10 Os produtos fornecidos satisfazem a necessidade da empresa?	0	0	0	0	28	55	41	0	0	0	1	0	27	98	6,10	6,76
11 Produtos e soluções diminuem a mão de obra de manutenção?	1	0	0	13	40	54	16	0	0	0	6	8	38	72	5,56	6,42
12 Produtos e soluções melhoram a produtividade das máquinas?	2	1	5	10	30	52	24	0	0	1	5	9	41	68	5,56	6,37
13 Os produtos e soluções possuem durabilidade adequada?	0	0	0	8	45	64	7	0	0	2	2	6	40	74	5,56	6,47
14 Os produtos e soluções possuem preços adequados?	0	4	6	23	56	32	3	1	0	0	6	10	54	53	4,93	6,21
15 A relação preço/qualidade dos produtos é adequada?	0	1	6	24	51	39	3	0	0	0	6	11	57	50	5,05	6,22
16 A fornecedor apresenta flexibilidade nas negociações?	1	4	8	25	47	31	8	1	0	2	18	15	45	43	4,92	5,85
17 As opções de prazo de pagamento são adequadas?	0	1	1	22	42	49	9	1	0	5	19	10	56	33	5,32	5,72
18 Os funcionários do fornecedor possuem conhecimento técnico?	0	2	1	14	30	55	22	0	0	0	2	4	25	93	5,62	6,69
19 Os funcionários do fornecedor resolvem os problemas?	0	5	5	8	31	58	17	0	0	1	0	4	28	91	5,48	6,68
20 As propostas comerciais são enviadas em tempo adequado?	2	9	11	24	32	40	6	0	0	2	3	8	39	72	4,77	6,42
21 A assistência técnica pós-vendas tem a velocidade adequada?	0	5	9	15	43	47	5	0	0	2	2	4	34	82	5,07	6,55
22 É fácil contatar os funcionários do fornecedor?	1	1	5	10	34	58	15	0	0	0	2	9	56	57	5,49	6,35
23 A frequência de visitas do fornecedor é adequada?	3	5	10	14	32	38	22	1	1	5	17	22	49	29	5,17	5,59
24 A simpatia dos funcionários do fornecedor é adequada?	0	0	0	1	31	62	26	1	2	6	20	25	47	23	5,87	5,41
25 Relacionamento pessoal com funcionários do fornecedor é adequada?	0	0	0	13	35	46	30	0	1	3	15	26	49	30	5,75	5,69
26 O fornecedor conhece as necessidades e expectativas do cliente?	0	2	9	17	41	45	10	0	0	1	6	10	25	82	5,19	6,46
27 Os prazos de atendimento pós-vendas prometidos são cumpridos?	0	2	9	27	37	45	4	0	0	1	4	5	20	94	5,02	6,63
28 Após reclamação há rapidez na análise das causas?	1	2	4	23	31	56	7	0	0	0	3	5	26	90	5,23	6,64
29 Após reclamação há rapidez na definição de ações?	0	2	8	22	32	52	8	0	0	0	4	5	26	89	5,19	6,61
30 Após reclamação o problema é resolvido rapidamente?	0	1	4	28	33	51	7	0	0	0	5	3	26	90	5,21	6,62
31 Após reclamação a solução do problema se mostra eficaz?	0	0	0	16	33	54	11	0	0	0	5	3	21	95	5,32	6,66
32 Informações sobre andamento de pedidos tem velocidade adequada?	1	7	12	29	47	18	10	1	0	3	13	18	46	43	4,68	5,88
33 Prazos de entregas são cumpridos conforme propostas comerciais?	5	7	14	28	38	28	4	0	0	0	2	4	28	90	4,51	6,66
34 O serviço cumprido no pós venda é compatível com o prometido?	0	2	11	14	45	48	4	0	0	0	4	3	32	85	5,11	6,60
35 Documentos e certificados solicitados são enviados no tempo certo?	3	1	17	30	27	41	5	4	2	2	14	17	42	43	4,77	5,71
36 As Notas Fiscais são emitidas adequadamente?	0	1	1	6	27	66	23	0	0	1	5	10	46	62	5,81	6,31
37 Embalagens e acondicionamento de itens enviados são adequados?	0	0	2	6	18	62	36	0	0	0	5	13	55	51	6,00	6,23
46 Qual o nível de satisfação geral com o fornecedor?	0	0	0	9	54	60	1	*	*	*	*	*	*	*	*	*
47 Recorrer ao fornecedor foi decisão acertada?	0	0	0	3	34	70	17	*	*	*	*	*	*	*	*	*
48 Pensa no futuro em recorrer aos serviços do fornecedor?	0	0	0	3	34	70	17	*	*	*	*	*	*	*	*	*
49 Recomendaria o fornecedor a outra empresa?	1	Não	1	*	2	Sim	123	*	*	*	*	*	*	*	*	*
50 Utiliza outro (ou outros) fornecedor para o mesmo produto?	1	Não	8	*	2	Sim	116	*	*	*	*	*	*	*	*	*
51 Qual nível de satisfação com outros fornecedores dos mesmos itens?	5	0	5	37	55	21	1	*	*	*	*	*	*	*	4,65	*

Tabela 3: Notas para questões do Bloco 1 (Documentação).

QUESTÕES E RESULTADOS PARA IMPORTÂNCIA - BLOCO 1	MÉDIA ARITM.	DESVIO PADRÃO	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR
1 Teve adequado acesso às propagandas de produtos?	67,61	22,42	63,10	72,11
2 Teve adequado acesso aos catálogos técnicos dos produtos?	78,90	18,42	75,20	82,60
3 Propagandas de produtos possuem informações adequadas?	70,03	21,98	65,61	74,44
4 Catálogos técnicos possuem informações adequadas?	85,75	16,69	82,40	89,11
5 As propostas comerciais possuem as informações adequadas?	88,04	14,50	85,13	90,95
6 Foi fácil localizar o site da empresa na Internet?	75,94	20,64	71,80	80,09
7 O Site da empresa na Internet possui informações necessárias?	77,82	17,87	74,23	81,41

QUESTÕES E RESULTADOS PARA SATISFAÇÃO - BLOCO 1	MÉDIA ARITM.	DESVIO PADRÃO	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR
1 Teve adequado acesso às propagandas de produtos?	59,41	20,74	55,24	63,57
2 Teve adequado acesso aos catálogos técnicos dos produtos?	68,94	20,89	62,75	71,14
3 Propagandas de produtos possuem informações adequadas?	62,67	19,91	58,67	66,67
4 Catálogos técnicos possuem informações adequadas?	76,72	17,84	73,14	80,31
5 As propostas comerciais possuem as informações adequadas?	70,52	16,32	67,25	73,80
6 Foi fácil localizar o site da empresa na Internet?	71,90	23,69	67,14	76,66
7 O Site da empresa na Internet possui informações necessárias?	69,70	23,24	65,03	74,36

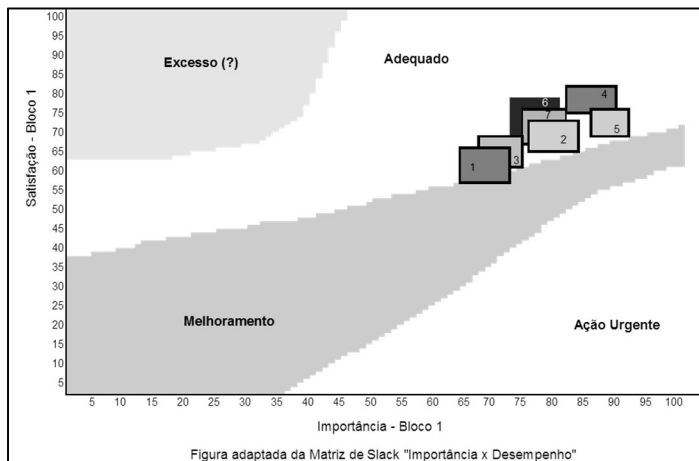


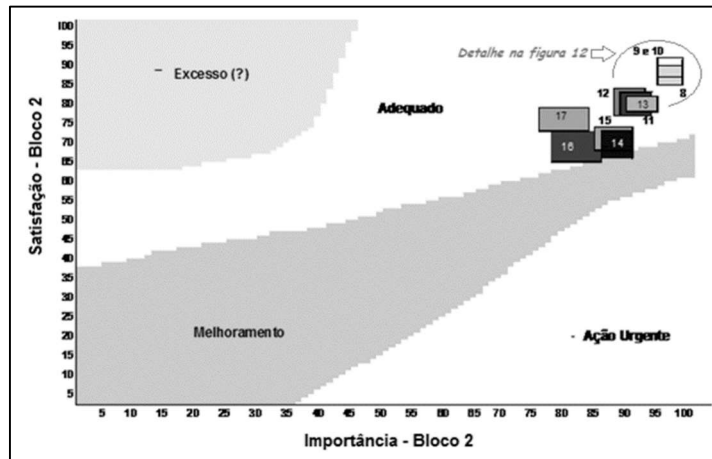
Figura 1: Matriz de Slack 'Importância x desempenho' para o Bloco 1 (Documentação).

**Tabela 4: Notas para questões do Bloco 2 (Produtos e Soluções).**

QUESTÕES E RESULTADOS PARA IMPORTÂNCIA - BLOCO 2		MÉDIA ARITM.	DESVIO PADRÃO	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR
8	Tem confiança nos produtos e soluções dadas pelo fornecedor?	95,56	9,99	93,56	97,57
9	Qual o desempenho técnico dos produtos e soluções dadas?	95,56	9,53	93,65	97,48
10	Os produtos fornecidos satisfazem a necessidade da empresa?	95,97	8,06	94,35	97,59
11	Produtos e soluções diminuem a mão de obra de manutenção?	90,32	13,62	87,59	93,06
12	Produtos e soluções melhoram a produtividade das máquinas?	89,52	14,17	86,67	92,36
13	Os produtos e soluções possuem durabilidade adequada?	91,13	13,35	88,45	93,81
14	Os produtos e soluções possuem preços adequados?	86,83	15,51	83,71	89,94
15	A relação preço/qualidade dos produtos é adequada?	86,96	13,37	84,28	89,65
16	A fornecedor apresenta flexibilidade nas negociações?	80,78	19,60	76,84	84,72
17	As opções de prazo de pagamento são adequadas?	78,63	20,11	74,59	82,67

QUESTÕES E RESULTADOS PARA SATISFAÇÃO - BLOCO 2		MÉDIA ARITM.	DESVIO PADRÃO	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR
8	Tem confiança nos produtos e soluções dadas pelo fornecedor?	85,54	12,84	82,96	88,12
9	Qual o desempenho técnico dos produtos e soluções dadas?	87,33	12,25	84,87	89,79
10	Os produtos fornecidos satisfazem a necessidade da empresa?	87,19	12,36	84,71	89,67
11	Produtos e soluções diminuem a mão de obra de manutenção?	77,96	15,86	74,94	80,98
12	Produtos e soluções melhoram a produtividade das máquinas?	78,51	19,80	74,70	82,33
13	Os produtos e soluções possuem durabilidade adequada?	77,96	11,89	75,61	80,31
14	Os produtos e soluções possuem preços adequados?	67,08	16,89	63,69	70,47
15	A relação preço/qualidade dos produtos é adequada?	69,15	15,60	66,01	72,28
16	A fornecedor apresenta flexibilidade nas negociações?	66,94	19,66	62,99	70,89
17	As opções de prazo de pagamento são adequadas?	73,83	15,55	70,71	76,95



**Figura 2: Matriz de Slack 'Importância x desempenho' para o Bloco 2 (Produtos e Soluções).**

Analisando as questões pertencentes a este bloco, percebe-se que as de números 8, 9, 10, 11, 12, 13 e 17 destacam-se como bem posicionadas na avaliação de importância e satisfação, ficando todas dentro da área adequada. Já a de número 15 está bem próxima da área de melhoramento e as questões 14 e 16 podem ser consideradas como as prioritárias no momento de se pensar em melhoria de desempenho, pois ambas possuem o retângulo correspondente com parte da área dentro da zona de melhoramento. Estas duas questões, 14 e 16, que merecem o maior foco, são ligadas aos assuntos comerciais (preços e condições). Da mesma forma, a tabela 5 a seguir mostra as estatísticas em relação ao bloco 3 (Assistência dada pelo DA aos clientes). A figura 3 revela a Matriz de Slack correspondente.

**Tabela 5: Notas para questões do Bloco 3 (Assistência aos clientes).**

QUESTÕES E RESULTADOS PARA IMPORTÂNCIA - BLOCO 1		MÉDIA ARITM.	DESVIO PADRÃO	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR
1	Teve adequado acesso às propagandas de produtos?	67,61	22,42	63,10	72,11
2	Teve adequado acesso aos catálogos técnicos dos produtos?	78,90	18,42	75,20	82,60
3	Propagandas de produtos possuem informações adequadas?	70,03	21,98	65,61	74,44
4	Catálogos técnicos possuem informações adequadas?	85,75	16,89	82,40	89,11
5	As propostas comerciais possuem as informações adequadas?	88,04	14,50	85,13	90,95
6	Foi fácil localizar o site da empresa na Internet?	75,94	20,64	71,80	80,09
7	O Site da empresa na Internet possui informações necessárias?	77,82	17,87	74,23	81,41

QUESTÕES E RESULTADOS PARA SATISFAÇÃO - BLOCO 1		MÉDIA ARITM.	DESVIO PADRÃO	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR
1	Teve adequado acesso às propagandas de produtos?	59,41	20,74	55,24	63,57
2	Teve adequado acesso aos catálogos técnicos dos produtos?	66,94	20,89	62,75	71,14
3	Propagandas de produtos possuem informações adequadas?	62,67	19,91	58,67	66,67
4	Catálogos técnicos possuem informações adequadas?	76,72	17,84	73,14	80,31
5	As propostas comerciais possuem as informações adequadas?	70,52	16,32	67,25	73,80
6	Foi fácil localizar o site da empresa na Internet?	71,90	23,69	67,14	76,66
7	O Site da empresa na Internet possui informações necessárias?	69,70	23,24	65,03	74,36

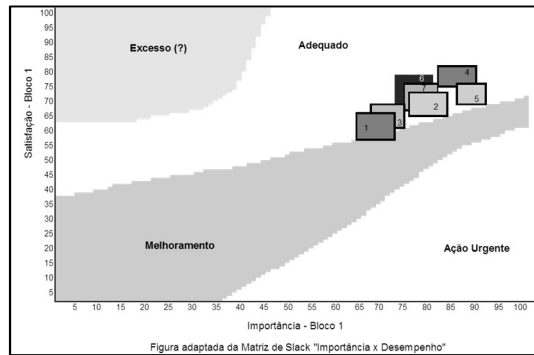


Figura 3: Matriz de Slack 'Importância x desempenho' para o Bloco 3 (Assistência aos clientes).

Aqui destacam-se as questões de números 23, 24 e 25 bem posicionadas na matriz de desempenho, relativamente longe da área de melhoria. Um segundo grupo de questões (18, 19 e 22) mais posicionado no limite inferior da área adequada não demanda grandes preocupações, mas também não se encontra em posição tão confortável. Já um terceiro grande grupo formado pelas questões 20, 21, 26, 27, 28, 29, 30 e 31 indica aspectos para os quais deve ser prioritariamente voltado o foco dos esforços de melhoria de desempenho, já que suas áreas representativas na matriz invadem, em parte, a região de melhoria. A tabela 6 e a figura 4 revelam as informações para o bloco 4 de questões (Entrega).

Tabela 6: notas para questões do Bloco 4 (Entrega).

QUESTÕES E RESULTADOS PARA IMPORTÂNCIA - BLOCO 4	MÉDIA ARITM.	DESVIO PADRÃO	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR
32 Informações sobre andamento de pedidos tem velocidade adequada?	81,32	19,20	77,46	85,17
33 Prazos de entregas são cumpridos conforme propostas comerciais?	94,35	10,39	92,27	96,44
34 O serviço cumprido no pós venda é compatível com o prometido?	93,28	11,62	90,94	95,61
35 Documentos e certificados solicitados são enviados no tempo certo?	78,49	24,02	73,67	83,32
36 As Notas Fiscais são emitidas adequadamente?	88,58	14,16	85,73	91,42
37 Embalagens e acondicionamento de itens enviados são adequados?	87,10	13,24	84,44	89,76
QUESTÕES E RESULTADOS PARA SATISFAÇÃO - BLOCO 4	MÉDIA ARITM.	DESVIO PADRÃO	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR
32 Informações sobre andamento de pedidos tem velocidade adequada?	62,81	21,31	58,53	67,09
33 Prazos de entregas são cumpridos conforme propostas comerciais?	59,92	23,33	55,23	64,60
34 O serviço cumprido no pós venda é compatível com o prometido?	70,25	17,68	66,70	73,80
35 Documentos e certificados solicitados são enviados no tempo certo?	64,46	21,76	60,09	68,83
36 As Notas Fiscais são emitidas adequadamente?	82,23	14,63	79,29	85,17
37 Embalagens e acondicionamento de itens enviados são adequados?	85,40	14,72	82,44	88,36

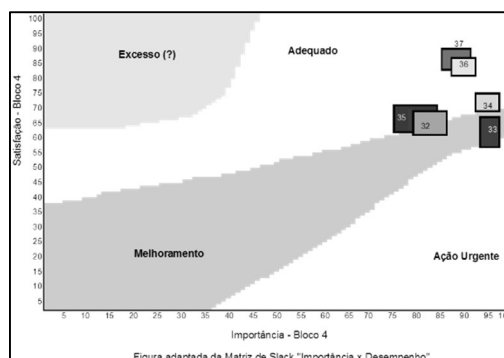


Figura 4: Matriz de Slack 'Importância x desempenho' para Bloco 4 (Entrega).

Nesta figura, destaca-se a questão de número 33, que trata do cumprimento dos prazos de entrega, que possui a maior parte da área dentro da região de melhoria e uma parte menor já dentro da área de ação urgente, o que a qualifica como a questão foco para início imediato na busca por um melhor desempenho. Em sequência, um grupo de questões formado pelas de números 32, 34 e 35 devem ser o objeto de análise detalhada, pois possuem as áreas correspondentes já com partes na região de melhoria. As questões 36 e 37 deste bloco diferem-se das demais por estarem totalmente dentro da região adequada.

## CONCLUSÕES

Este trabalho sobre a satisfação do cliente industrial teve como objetivo a descoberta dos itens mais importantes da satisfação na avaliação final dos clientes industriais, checando a adequação da satisfação à importância dos diversos atributos relacionados aos processos de compras industriais. A Parker Hannifin, empresa fabricante dos componentes técnicos distribuídos e revendidos pelos DAs poderá refletir e utilizar importantes dados obtidos neste trabalho, que normalmente são, no ambiente empresarial, obtidos de forma extremamente simplificada e sem respaldo estatístico e científico.

A investigação empírica permitiu apurar alguns aspectos a serem melhorados pela empresa cruzando grandezas como satisfação e importância nas Matrizes de Slack e, desta forma, selecionar e priorizar ações a serem tomadas pelos DAs no sentido de corretamente aplicar os valores disponíveis para melhoria de atendimento, investindo-os na proporção adequada e contribuindo, portanto para a maior qualidade no atendimento dos clientes industriais, exatamente naqueles aspectos onde eles pretendem ser mais bem atendidos.

Os prazos de entrega são invariavelmente citados nos relacionamentos mais informais como de importância fundamental nos negócios entre empresas. Por exemplo, neste trabalho, entre as empresas respondentes dos questionários, 27% delas estão fortemente relacionadas com o segmento de Petróleo e Gás nos Estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo (Metalurgia, Naval, Off-Shore, Oil&Gas), e neste segmento é muito comum o uso do termo “O mercado compra prazo”, que procura deixar clara a importância deste aspecto (prazo de entrega) no negócio em andamento.

Na Matriz de Slack ligada aos aspectos de entrega dos produtos, a questão que pergunta aos compradores se o prazo de entrega é cumprido e qual a importância e satisfação relativas a este aspecto, posicionou o retângulo relativo à mesma questão praticamente todo dentro da área de melhoramento e uma parte da área invadindo a região que sinaliza que ações urgentes são necessárias (foi a única questão que atingiu essa área). Esta questão aparece no pior posicionamento entre todas as questões do questionário de pesquisa e dentro do bloco da qual ela faz parte (Entrega), outras três questões também não estão tão bem posicionadas na área de melhoramento.

O'Malley et al. (2005) falava que, muitas vezes, o relacionamento é mais importante que o preço, e que a interação comercial entre as organizações compradoras e vendedoras seria intrínseca à formação e manutenção dos relacionamentos, ou outros atributos que compõe a diversidade de aspectos envolvidos nas compras industriais. Neste trabalho, também não foram as questões ligadas ao preço que mais se destacaram, mas sim o prazo de entrega (questão 33) foi o aspecto com maior destaque considerando a alta importância e a baixa satisfação declarada na pesquisa, deixando o retângulo que a representa já com parte na área de ações urgentes.

Enquanto o bloco de Entrega se encontra na situação mais preocupante para a Parker, a mesma pode se sentir mais confortável nos aspectos relacionados à Documentação do processo de aquisição (bloco

1), considerados, pelos clientes, adequados no balanço entre satisfação e importância. Todas as questões deste bloco encontram-se, essencialmente, na zona adequada.

O bloco 2 (Produtos e Soluções) encontra-se em situação parecida, mas ligeiramente pior. Já o bloco 3 (Assistência) está em uma posição mais crítica (com várias questões invadindo a área de melhoramento), mas não tão crítica quanto à do bloco 4. Em nenhum dos quatro blocos, foi identificado qualquer item na região que sinaliza excesso de investimento.

A pesquisa ficou limitada aos segmentos industriais onde se aplicam os componentes fabricados pela Parker Hannifin no Estado do Rio de Janeiro e Estado do Espírito Santo. Uma pesquisa mais ampla poderia comparar os resultados locais com resultados em uma pesquisa de âmbito nacional e checar as variações em função dessa mudança para uma região mais ampla.

O trabalho abordou conceitos e medidas de satisfação e importância voltados especificamente para o mercado industrial, especificamente com DAs que distribuem materiais para automação industrial fabricados pela Parker; e essas considerações constituem uma limitação teórica do estudo. A metodologia aplicada e o questionário poderiam ser imediatamente aplicados em situações como, por exemplo: outras marcas fabricantes de componentes de automação; ou em ambientes específicos que constituem segmentos fortes na aplicação da tecnologia de automação, como Siderurgia ou Petróleo; ou ainda em outros negócios industriais também atendidos via Distribuidores Autorizados, como rolamentos, transmissões, materiais de fixação, componentes elétricos e eletrônicos.

## REFERÊNCIAS

CASAS, A. L.. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTKA, A.. **AMA Handbook for Customer Satisfaction**. Chicago: NTC Business Books, 1994.

DUTRA, S.. Contrato de distribuição: questões práticas e polêmicas. **Jus Navigandi**, v.17, n.32032, 2012.

FIGUEIREDO, S.. **Gestão de Conhecimento: Estratégias competitivas para a criação e mobilização de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FREITAS, A.; MORAES, A.. Análise importância-desempenho aplicada à avaliação da qualidade em serviços bancários. **Revista Produção Online**, v.12, n.4, p.1131-1161, 2012.

GOBE, A.. **Serviços de Marketing: Um Diferencial Competitivo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

HUTT, M.. **B2B Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KOTLER, P.. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

O'MALLEY, L.; TYNAN, C.. Marketing de relacionamento. In: BAKER, M.. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L.. a conceptual model of service quality and its implications for Future Research. **Journal of Marketing**, v.49, n.4, p.41-50, 1985.

PORTER, M.. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRATES, M.; BARROS, B.. **O Estilo Brasileiro de Administrar**. São Paulo: Atlas, 1997.

SALIM, R.. **O Desenvolvimento de Novos Produtos Alterando a Dinâmica Empresarial: O Caso Parker Hannifin**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2005.

SIQUEIRA, A.. **Vendas Industriais: Técnicas e Instrumentos para a Venda Business to Business**. São Paulo: Atlas, 1995.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R.. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SOUZA, F.. **Satisfação de Clientes: o caso de uma empresa industrial**. Dissertação (Mestrado em Marketing) - Universidade de Coimbra, Coimbra, 2011.

TELLES, R.. **Marketing Empresarial: B2B**. São Paulo: Saraiva, 2003.

VERGARA, S.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.