



## SATISFAÇÃO NO PROCESSO DE COMPRAS INDUSTRIAIS

### SATISFACTION IN THE INDUSTRIALPURCHASES PROCESS

#### **Paulo de Carvalho Mesquita**

Universidade Estácio de Sá - Brasil.

Endereço: Av. Presidente Vargas, nº 642 - sala 2207 – Centro – CEP 20071001 - Rio de Janeiro, RJ - Brasil  
. Fone 55(21) 22069796

Email: paulo.carvalho.mesquita@gmail.com – Lattes:

#### **Marco Aurélio Carino Bouzada**

Universidade Estácio de Sá - Brasil.

Endereço: Av. Presidente Vargas, nº 642 - sala 2207 – Centro – CEP 20071001 - Rio de Janeiro, RJ -  
Brasil Fone: 55(21) 22069796

Email: marco.bouzada@estacio.br – Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3017782305924304>

**Submissão:** 18 Fev. 2014 **Aprovação:** 24 Abr. 2014. **Publicação:** 30 Jun. 2014. **Sistema de avaliação:**  
*Double blind review.* Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil.  
Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Co editora Profª. Dra. Wanyr Romero Ferreira.

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:  
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/598>

#### **Resumo**

O processo de compras nas indústrias é mais complexo que os processos de compras individuais, pois uma quantidade maior de aspectos compõe o processo. Aspectos como a documentação envolvida, a assistência técnica e comercial, serviços agregados, prazos de entrega, desempenho do produto, condições comerciais, etc, possuem importante relevância no ambiente industrial. Os clientes podem dar importância diferente a cada aspecto e ainda podem estar menos ou mais satisfeitos em relação a cada um deles no julgamento acerca de um mesmo fornecedor. Este artigo traz à luz a opinião de diferentes funcionários em vários cargos e setores que fazem parte do processo de compras industriais. O objetivo deste trabalho foi verificar a adequação das questões incluídas no questionário genérico ao ambiente industrial e reagrupá-las em novos blocos de questões, criando fatores, compondo um modelo mais simplificado para futura replicação da pesquisa e também permitindo sua utilização com outras empresas fornecedoras, diferentes regiões do país ou outros segmentos industriais. Buscou-se ainda checar se a importância declarada pelos clientes industriais para cada atributo que compõe o processo de compras industriais reflete realmente a importância efetiva

considerada na avaliação geral do fornecedor. Como resultado, obteve-se um novo agrupamento de questões em 7 fatores, não muito diferente do agrupamento original, e uma grande diferença entre a importância declarada e efetiva para os aspectos do processo de compra, especialmente no tocante à confiança e desempenho de produtos e soluções, atendimento dos pedidos e simpatia e relacionamento.

**Palavras-Chave:** Marketing Industrial. Satisfação. Compras industriais. Compras

### **Abstract**

The purchasing process in industries is more complex than the processes of individual purchases because a larger amount of features makes up the process. Documentation involved, the technical and commercial assistance, bundled services, delivery, product performance, business conditions, etc. have important relevance in the industrial environment. Customers can consider different importance to each aspect and may still be more or less satisfied in relation to each of them when evaluating the same supplier. This article brings to light the opinion of employees in several different positions and sectors that are part of the industrial purchasing process. One objective of this work was to verify the suitability of the questions included in the generic questionnaire to the industrial environment and combine them into new blocks of questions, creating factors composing a more simplified model for a future research replication and also allowing its use with other suppliers, different country regions or other industrial segments. We sought to further check if the importance declared by industrial customers for each attribute that makes up the process of industrial purchases truly reflects the actual importance considered in the overall evaluation of the supplier. As a result, a new grouping of issues in 7 factors was obtained, not much different from the original group; and a big difference between the declared and effective importance for aspects of the purchasing process, especially with regard to confidence and performance of products and solutions, service requests, and sympathy and relationship.

**Keywords:** Industrial Marketing. Satisfaction. Purchase. Industrial purchase.

## **1. Introdução**

Diferentemente de alguns anos anteriores, 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 vindos de importações, fato cada dia muito mais comum 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 as 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.

Entende-se que, hoje, para as indústrias fornecedoras, é fundamental avaliar os níveis de satisfação dos clientes, tornando-se isso uma tarefa muito importante para o contínuo crescimento e sucesso nos negócios. Atualmente, segundo Mihelis *et al.* (2011) *apud* Freitas e Moraes (2012), diversas organizações consideram a satisfação do cliente como uma base padrão de desempenho e um possível padrão de excelência empresarial.

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. Por facilidade de acesso, no entanto, o estudo limitou-se aos segmentos com plantas industriais localizadas nos estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo, atendidas por Distribuidores Autorizados (DA's), entidades que serão mais bem explicadas na seção 3.1. O período de pesquisa foi de dezembro de 2012 a fevereiro de 2013, durante o qual foi aplicado um questionário para se verificar a importância e a satisfação de clientes industriais em cada aspecto do processo de compras.

Buscou-se, primeiramente, verificar a adequação das questões incluídas no questionário genérico ao ambiente industrial e reagrupá-las em novos blocos de questões, criando fatores capazes de compor um modelo mais simplificado para uma futura reprodução prática da pesquisa e assim permitir sua utilização com outras empresas fornecedoras, diferentes regiões ou outros segmentos industriais. O segundo objetivo de pesquisa consistiu em checar se a importância declarada pelos clientes industriais para cada atributo que compõe o processo de compras reflete realmente a importância efetiva considerada na avaliação geral do fornecedor.

No que diz respeito à importância dos investimentos nas regiões onde foi feita a pesquisa deste estudo, a FIRJAN (Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro) mostrou no documento “Decisão Rio 2011-2013” (FIRJAN, 2011) a previsão de investimentos por setor de atividade, em que os setores de Indústria de Transformação e Petrobrás e Parceiros, nos quais são mais aplicáveis os sistemas e componentes para automação industrial, respondem juntos por R\$ 137 bilhões de reais. Em relação aos investimentos referentes às compras industriais no IJSN (Instituto Jones dos Santos Neves, órgão vinculado à Secretaria de Economia e Planejamento do Espírito Santo), entre 2011 e 2016, só no segmento da indústria, onde estão em geral concentrados os negócios ligados à automação, estão previstos quase R\$ 33 bilhões em investimentos.

## 2. Fundamentação teórica

Siqueira (1995) diz que a venda industrial difere-se 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 *et al.* (2008) também falam que as vendas industriais têm como característica o relacionamento múltiplo, no qual muitas pessoas, departamentos e tudo o mais que constitui uma empresa podem se relacionar.

O negócio da Parker através de DA's 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, Las Casas (2002, p.19) considera o esforço do consumidor na obtenção do serviço, e neste sentido classifica os serviços como de consumo ou industriais e, tratando-se 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 as quais substituem tarefas que poderiam ser executadas por funcionários dos quadros das organizações industriais consumidoras.

O'Malley e Tynan (2005) ressaltam 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) afirma que os representantes são o braço de vendas dos produtores – fazendo contatos com os clientes, tirando pedidos, acompanhando estes e conectando o fabricante com os usuários finais industriais. No caso deste estudo, os DA's são os representantes dos fabricantes junto à indústria consumidora.

Segundo Dutra (2012), a Distribuição é um contrato de colaboração misto e atípico, em que o distribuidor se obriga a adquirir de forma contínua e sucessiva um produto para revendê-lo em uma zona geográfica.

Ao se descrever particularidades do relacionamento dos Distribuidores Autorizados (DA's) e as indústrias, deve-se pontuar algumas características pouco tratadas na literatura disponível. São descritos a seguir, com mais detalhes, nove tópicos (de A a I) que tratam um pouco dessas particularidades, em questão destacados alguns dos conflitos que os DA's precisam enfrentar na maneira de definir sua forma de atuação no mercado industrial:

A) Os 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. O pedido típico é pequeno, e os distribuidores vendem a uma variedade de clientes em muitos segmentos. (Hutt, 2002, p. 304).

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: o poder de barganha dos clientes (consumidores) resulta da sua capacidade de negociação que, historicamente, vem se tornando maior.

B) 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 diversificando-se, 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 um aumento da complexidade dos negócios. Salim (2002) cita em trabalho sobre a Parker que a diversificação na chamada Economia Industrial pode ser analisada dentro de vários modelos, mas que visem compreender a dinâmica de crescimento das empresas e que, para a Parker, a diversificação é necessária, além de destacar que a Parker deveria perceber que o processo de diversificação é bastante complexo.

C) A impessoalidade e a venda pessoal:

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 DA's. Na personalidade administrativa, o Personalismo, no caso dos negócios presente nas atitudes tanto do comprador quanto do vendedor, pode levar a insucessos. Prates e Barros (1997) definem 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 e Barros, 1997, p. 60).

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. Siqueira (1995) expressa que a venda pessoal manifesta-se em todas as esferas hierárquicas, e que na venda pessoal está implícita a necessidade de se respeitar as normas, pois um almoço com um cliente pode ser natural em fechamento de negócio aos olhos de uma empresa, mas o simples fornecimento de um brinde de valor irrisório pode ser proibido formalmente através de documentos de circulação interna.

D) 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) fala sobre atendimento às urgências:

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. (Telles, 2003, p. 89).

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 DA's identificar as melhores e piores contas e planejar suas atividades com eficácia, dedicando os recursos e tempo proporcionalmente à sua importância para os negócios.

#### E) A Imagem e a Marca da empresa fabricante e dos DA's:

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. (Telles, 2003,p.20)

A utilização da marca do fabricante por parte de DA como uma “bandeira” ou “cartão de visitas”, assim como o fabricante que opta por comercialização através de um DA, transfere parte da autoridade de parte das ações para esta empresa que o representa.

#### F) O capital intelectual:

Figueiredo (2005) tratando sobre gestão de parcerias diz que:

Uma estratégia competitiva viabilizada por alianças ou parcerias terá como componente principal de sucesso índices de complementação dos ativos intangíveis, em que os conhecimentos das empresas envolvidas somam-se, criando uma força fundamental nova, que se espera, seja percebida e valorizada pelo mercado. (Figueiredo, 2005, p. 301).

Os funcionários dos DA's, trabalhando nas plantas dos clientes, estão todos os dias diante de novas oportunidades de trabalho. Há que se preocupar com a manutenção desses funcionários, e essa importância fica clara quando Figueiredo (2005) afirma que:



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 entregue 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, p.152).

G) 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). O DA precisa ter a aptidão para transitar entre todos os níveis hierárquicos, sem negligenciar ou menosprezar contatos, de forma que não se criem situações que possam caracterizar níveis de relacionamento que proporcionem piores condições ao ambiente de negócios.

H) A transferência ou retenção do conhecimento:

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 valorizado pelo mercado, sobrevive, e se não sabe ou se não usa, não é valorizado e morre. Cabe, portanto, ao gestor de um DA administrar as informações de forma a não passar as que lhe garantem como um fornecedor diferenciado e divulgar aquelas que o identificam como detentor de conhecimento que não deixará o cliente final como um refém desse conhecimento.

I) O relacionamento e o poder de barganha com os fabricantes fornecedores:

Os DA's são empresas que concordaram em se relacionar comercialmente com fabricantes de forma constante e até exclusiva. A princípio por vontade própria, submetem-se contratualmente com cláusulas escritas e de forma implícita com práticas tradicionais do mercado que alguns autores classificam como condutas anti-competitivas. Gobe *et al.*(2008) acrescentam 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 DA's e descritas nos tópicos de "A" a "I" acima precisam ser bem conduzidas para não causarem atritos de interesses entre as partes envolvidas no negócio.

Após os comentários de algumas particularidades do negócio B2B através da participação dos DA's, cabe falar sobre o conceito de valor no ambiente industrial, que abrange uma esfera mais complexa do que nas compras executadas pelas pessoas físicas, as quais 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) afirmar 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 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 (PARASURAMAN *et al.*, 1988) 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. Nesse 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.

### 3. Metodologia

Quanto aos fins, pode-se 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, esta 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 (apresentado a seguir) enviado por email 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 indiretas da Parker nos Estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo, entendendo-se como clientes indiretas aquelas empresas que adquirem materiais dos DA's da Parker.

Os clientes comercialmente ativos no cadastro dos distribuidores que responderam satisfatoriamente ao questionário da pesquisa constituem 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 à captura de características distintivas de determinado tipo de indústria, setor, empresa ou indivíduo. Os respondentes tendem a dar respostas cada vez menos objetivas, 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 enviadas aos clientes dos DA's da Parker Hannifin nos estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo. As questões podem ser observadas mais à frente, na TAB 4, na seção 4. 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 serviço 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, que estão abaixo descritos e explicados:

- Bloco 1: O bloco de Documentação implica aquelas 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 ( DA's), à durabilidade dos produtos entregues, desempenho técnico dos produtos e ao 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 seu conhecimento técnico, 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 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 sua integridade 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 DA's 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. Os valores da escala foram convertidos para uma escala mais facilmente entendida por qualquer leitor (de 0 a 100).

No intuito de atingir o primeiro objetivo de pesquisa, foi feita uma Análise Fatorial com as 37 primeiras perguntas do questionário, com relação à satisfação dos clientes em cada um destes 37 aspectos do processo de compra. A técnica utilizada para identificação das dimensões da satisfação industrial foi o método de extração dos Componentes Principais e o método de rotação utilizado foi o Varimax.

Tendo sido encontrados os fatores, foi calculado o nível de satisfação de cada cliente em cada fator, considerando-se a satisfação dos clientes em cada variável e a carga desta variável em cada fator, obtida através da Análise Fatorial.

Foi feita também uma análise similar a partir de todas as notas dadas para a importância de cada uma das 37 primeiras perguntas do questionário. Dessa forma, foi obtida a importância declarada por cada cliente para cada fator. Através do cálculo da média de todos os 124 clientes, foi obtida a importância declarada de cada fator.

Foi realizada, então, uma Regressão Múltipla para tentar explicar o nível de satisfação geral com o fornecedor (mensurado na pergunta 46 do questionário) em função do nível de satisfação em cada fator.

Essa Regressão Múltipla gerou um coeficiente angular para cada fator obtido na Análise Fatorial, e esse coeficiente informou a influência efetiva de cada fator na avaliação geral. Essa influência efetiva foi comparada à importância média declarada para cada fator, de forma a atingir o segundo objetivo de pesquisa.

### **3.1 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 *et al.* (2008) dizem 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 (DA's), que são, na prática, revendas especializadas, e sua principal proposta de diferenciação é o amplo conhecimento sobre os produtos que comercializa.

Esses DA's 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 DA's 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 DA's. 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 DA's.

#### **4. Resultados**

Abaixo estão alguns dados extraídos das respostas das perguntas demográficas e funcionais dos 124 respondentes:

- 67 % têm entre 3 e 10 anos de empresa;
- 57% pertencem a empresas com mais de 100 funcionários, destes 30% a empresas com mais de 1000 funcionários;



- Dos 20 segmentos industriais presentes, 4 deles (Siderurgia, Metalurgia, Oil & Gás, Mineração) representam 48% do total de respondentes;
- 65% se enquadraram em funções ligadas à Operação, Administração e Supervisão;
- 62% se dividem praticamente em partes iguais em funções de compras e manutenção;
- 91% são do sexo masculino e 75% possuem nível superior completo ou incompleto.

A TAB 1 a seguir 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.

Tabela 1. 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				
	Quantidade de respostas por nota							Quantidade de respostas por nota								
	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	59	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	96	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	1	4	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	28	90	5,21	6,62
31 Após reclamação a solução do problema se mostra eficaz?	0	0	10	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	82	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
38 Qual o nível de satisfação geral com o fornecedor?	0	0	0	9	54	60	1	*	*	*	*	*	*	*	*	*
39 Recorrer ao fornecedor foi decisão acertada?	0	0	0	3	34	70	17	*	*	*	*	*	*	*	*	*
40 Pensa no futuro em recorrer aos serviços do fornecedor?	0	0	0	3	34	70	17	*	*	*	*	*	*	*	*	*
41 Recomendaria o fornecedor a outra empresa?	1	Não	1	*	2	Sim	123	*	*	*	*	*	*	*	*	*
42 Utiliza outro (ou outros) fornecedor para o mesmo produto?	1	Não	8	*	2	Sim	116	*	*	*	*	*	*	*	*	*
43 Qual nível de satisfação com outros fornecedores dos mesmos itens?	5	0	5	37	55	21	1	*	*	*	*	*	*	*	*	*

#### 4.1 Novo agrupamento de questões

O primeiro objetivo de pesquisa foi atendido por meio da aplicação da técnica Análise Fatorial.

Como condição para a aplicação dessa técnica, devem existir suficientes correlações entre as variáveis do estudo. Para validar e comprovar essa situação, foi empregado o teste estatístico de esfericidade de Bartlett, que avaliou a hipótese de as variáveis não estarem correlacionadas. Rejeita-se a hipótese nula para p-values inferiores ao nível de significância (normalmente 0,05), o que pressupõe correlação satisfatória. Também se utiliza a medida de adequação amostral Kaiser-Meyer-Olkin

(KMO), que compreende valores entre 0 e 1, indicando a conveniência da aplicação da análise fatorial quando se encontra valor superior a 0,5. Neste estudo, o teste de Bartlett apresentou o valor 3.720,598 (p-value = 0,000), e o teste KMO foi de 0,765. Portanto, em ambos os testes, os valores obtidos foram bons, reforçando a adequação e aplicabilidade da análise fatorial ao estudo em questão.

Na TAB 2, a seguir, estão apresentados os autovalores, indicando a variância explicada por cada um dos fatores. Após a redução fatorial e rotação, são apresentados apenas os fatores (*components*) com autovalores (*eigenvalues*) superiores a 1. Os 7 fatores com autovalores superiores a 1 correspondem juntos a quase 70% (69,721 %) da explicação da variância total.

Tabela 2. Análise Fatorial – Variância total explicada

Componente	Autovalores (Initial Eigenvalues)			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% de Variância	% Acumulado	Total	% de Variância	% Acumulado
1	10,509	28,404	28,404	5,764	15,579	15,579
2	5,152	13,924	42,328	4,879	13,187	28,766
3	3,107	8,398	50,726	4,226	11,421	40,187
4	2,621	7,085	57,810	3,892	10,520	50,707
5	1,711	4,625	62,435	2,733	7,386	58,094
6	1,411	3,813	66,248	2,200	5,947	64,040
7	1,285	3,473	69,721	2,102	5,681	69,721

Na TAB 3, a seguir, está representada a Matriz de Fatores após rotação. As cargas fatoriais das 37 variáveis estão apresentadas para cada um dos 7 fatores, mas apenas aquelas com magnitude superior a 0,6 (alta correlação), para evitar uma poluição visual.



Tabela 3. Análise Fatorial – Matriz de Fatores após rotação

	Rotated Component Matrix						
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
VAR00001				,871			
VAR00002				,862			
VAR00003				,863			
VAR00004				,612			
VAR00005							
VAR00006							
VAR00007							
VAR00008		,830					
VAR00009		,843					
VAR00010		,872					
VAR00011		,859					
VAR00012		,871					
VAR00013							
VAR00014						,862	
VAR00015						,862	
VAR00016							,733
VAR00017							,710
VAR00018							
VAR00019			,698				
VAR00020							
VAR00021							
VAR00022							
VAR00023							
VAR00024					,803		
VAR00025					,703		
VAR00026	,897						
VAR00027	,715						
VAR00028	,909						
VAR00029	,913						
VAR00030	,803						
VAR00031	,746						
VAR00032			,644				
VAR00033							
VAR00034			,750				
VAR00035			,731				
VAR00036							
VAR00037							

Foram doze as questões (de números 5, 6, 7, 13, 18, 20, 21, 22, 23, 33, 36 e 37) não identificadas como altamente correlacionadas com algum fator. Portanto apenas 25 das 37 questões que faziam parte do questionário da pesquisa e que apresentaram carga fatorial acima de 0,6 foram selecionadas para serem distribuídas em 7 novos fatores. Todas estas variáveis apresentaram correlação positiva com os fatores.

Estes foram batizados e listados no quadro 1, a seguir, com as respectivas questões que estão fortemente correlacionadas àqueles.

Quadro 1. Análise Fatorial – Fatores e variáveis relacionadas

<b>FATOR 1 : NECESSIDADES DO CLIENTE E VELOCIDADE</b>		<b>FATOR 4 : DOCUMENTAÇÃO TÉCNICA</b>	
26	O fornecedor conhece as necessidades e expectativas do cliente?	1	Teve adequado acesso às propagandas de produtos?
27	Os prazos de atendimento pós-vendas prometidos são cumpridos?	2	Teve adequado acesso aos catálogos técnicos dos produtos?
28	Após reclamação há rapidez na análise das causas?	3	Propagandas de produtos possuem informações adequadas?
29	Após reclamação há rapidez na definição de ações?	4	Catálogos técnicos possuem informações adequadas?
30	Após reclamação o problema é resolvido rapidamente?	<b>FATOR 5 : SIMPATIA E RELACIONAMENTO</b>	
31	Após reclamação a solução do problema se mostra eficaz?	24	A simpatia dos funcionários do fornecedor é adequada?
<b>FATOR 2 : CONFIANÇA E DESEMPENHO DE PRODUTOS E SOLUÇÕES</b>		25	Relacionamento pessoal com funcionários do fornecedor é adequada?
8	Tem confiança nos produtos e soluções dadas pelo fornecedor?	<b>FATOR 6 : PREÇOS</b>	
9	Qual o desempenho técnico dos produtos e soluções dadas?	14	Os produtos e soluções possuem preços adequados?
10	Os produtos fornecidos satisfazem a necessidade da empresa?	15	A relação preço/qualidade dos produtos é adequada?
11	Produtos e soluções diminuem a mão de obra de manutenção?	<b>FATOR 7 : FLEXIBILIDADE NAS NEGOCIAÇÕES</b>	
12	Produtos e soluções melhoram a produtividade das máquinas?	16	A fornecedor apresenta flexibilidade nas negociações?
<b>FATOR 3 : ATENDIMENTO DOS PEDIDOS</b>		17	As opções de prazo de pagamento são adequadas?
32	Informações sobre andamento de pedidos tem velocidade adequada?		
34	O serviço cumprido no pós venda é compatível com o prometido?		
35	Documentos e certificados solicitados são enviados no tempo certo?		

Este reagrupamento de questões em novos blocos para o contexto industrial atendeu ao primeiro objetivo de pesquisa.

## 4.2 Importância efetiva *versus* declarada

Conforme dito anteriormente, foi realizada uma Regressão Múltipla para explicar o nível de satisfação geral com o fornecedor em função do nível de satisfação em cada fator.

O nível de explicação (“R Quadrado”) obtido foi de 0,446, indicando que a satisfação nos 7 fatores, que são compostos, essencialmente, por 25 das 37 questões do questionário da pesquisa, explica quase a metade da Satisfação Geral (questão 46 do questionário). Este valor é considerado moderado, mas satisfatório, sendo que os 7 fatores identificados, por sua vez, respondem por 70% da informação que todas as 37 variáveis continham.

O nível de significância para a estatística F obtido foi muito próximo de zero, indicando que o modelo, como um todo, é estatisticamente significativo.

A TAB 4 a seguir mostra os coeficientes de cada fator (variáveis explicativas), assim como o coeficiente linear da regressão.

Tabela 4. Regressão Múltipla – Coeficientes obtidos

Model	Coefficients <sup>a</sup>						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	5,427	,044		123,223	,000	5,340	5,515
REGR factor score 1 for analysis 1	,243	,044	,380	5,494	,000	,155	,331
REGR factor score 2 for analysis 1	,071	,044	,111	1,601	,112	-,017	,158
REGR factor score 3 for analysis 1	,267	,044	,418	6,042	,000	,180	,355
REGR factor score 4 for analysis 1	,042	,044	,065	,944	,347	-,046	,129
REGR factor score 5 for analysis 1	,146	,044	,229	3,312	,001	,059	,234
REGR factor score 6 for analysis 1	,059	,044	,093	1,343	,182	-,028	,147
REGR factor score 7 for analysis 1	,142	,044	,223	3,221	,002	,055	,230

a. Dependent Variable: VAR00039

Estes coeficientes permitiram “ranquear” os fatores em ordem decrescente de importância, de acordo com a coluna B (ou Beta) (que representa o peso do fator na avaliação geral de satisfação) e pela coluna Sig (relevância estatística):

- Fator 3: B= 0,267 ; Sig.: 0,000
- Fator 1: B= 0,243 ; Sig.: 0,000
- Fator 5: B= 0,146 ; Sig.: 0,001
- Fator 7: B= 0,142 ; Sig.: 0,002
- Fator 2: B= 0,071 ; Sig.: 0,112
- Fator 6: B= 0,059 ; Sig.: 0,182
- Fator 4: B= 0,042 ; Sig.: 0,347

Percebe-se que os fatores realmente significativos, a 5%, na explicação da Satisfação, são os quatro primeiros da lista anterior, que constam da sua parte esquerda.

Este ranking contribui para descobrir quais são os aspectos do processo de compras mais efetivamente importantes na avaliação da satisfação final dos clientes industriais da Parker atendidos via Distribuidores Autorizados: atendimento dos pedidos, seguido de necessidades do cliente e velocidade, simpatia e relacionamento, e flexibilidade nas negociações.

No entanto, não necessariamente estes aspectos foram declarados como sendo os mais importantes. Conforme descrito na seção 3, foram calculadas as importâncias médias declaradas para cada fator, que apresentaram os seguintes valores (obtidos pelos produtos dos scores, estando apresentados em uma escala

arbitrária, dentro da qual os valores em si servem apenas para comparação entre os fatores):

- Fator 2: 111,97
- Fator 7: 76,23
- Fator 1: 75,39
- Fator 3: 54,49
- Fator 4: 51,32
- Fator 5: 43,86
- Fator 6: 41,84

A comparação deste ranking de importância declarada com o ranking de importância efetiva (oriundo da regressão) pode ser mais bem visualizado no quadro 2, a seguir.

Quadro 2 . Comparação de Scores

Fatores	Ranking Regressão	Ranking Produtos Scores
FATOR 1 : NECESSIDADES DO CLIENTE E VELOCIDADE	2º	3º
FATOR 2 : CONFIANÇA E DESEMPENHO DE PRODUTOS E SOLUÇÕES	5º	1º
FATOR 3 : ATENDIMENTO DOS PEDIDOS	1º	4º
FATOR 4 : DOCUMENTAÇÃO TÉCNICA	7º	5º
FATOR 5 : SIMPATIA E RELACIONAMENTO	3º	6º
FATOR 6 : PREÇOS	6º	7º
FATOR 7 : FLEXIBILIDADE NAS NEGOCIAÇÕES	4º	2º

(1) importância efetiva (2) importância declarada

De semelhança entre os dois rankings, apenas dois pontos podem ser destacados: o fator 1 (“Necessidades do Cliente e Velocidade”) parece ser mesmo um dos mais importantes, e o fator 6 (“Preços”) parece ser um dos menos importantes. De resto, os dois rankings parecem bem contraditórios.

Observa-se, portanto, que as notas de importância declaradas para cada item do processo de fornecimento que os clientes são convidados a avaliar não refletem as importâncias efetivamente consideradas em uma avaliação geral. Dessa forma, atingiu-se o segundo objetivo de pesquisa.

## 5. Conclusões

A Parker Hannifin, empresa fabricante dos componentes técnicos distribuídos e revendidos pelos DA's, 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. Adicionalmente, o trabalho permitiu reduzir o total de 37 perguntas do questionário a sete fatores que

podem ser globalmente trabalhados nas futuras investigações em outras empresas fornecedoras para o contexto específico de clientes industriais, identificando as peculiaridades deste contexto e simplificando as análises da satisfação dos clientes.

Os sete fatores batizados de “Necessidades do cliente e Velocidade”, “Confiança e Desempenho de Produtos e Soluções”, “Atendimento dos Pedidos”, “Documentação Técnica”, “Simpatia e Relacionamento”, “Preços” e “Flexibilidade nas Negociações” reduzem o número de questões e se reagrupam de forma diferente do questionário original, mantendo em um mesmo fator questões que variam de forma similar na opinião dos respondentes. Mas não de forma tão diferente.

No agrupamento original (DUTKA, 1994), as questões de 1 a 7 fazem parte do bloco 1; de 8 a 17 do bloco 2; de 18 a 31 do bloco 3; e de 32 a 37 do bloco 4. Comparando esse agrupamento com a matriz de fatores apresentada na TAB 3, pode se perceber a estreita semelhança entre o bloco 1 e o fator 4 (este não contendo todas as questões do bloco 1).

Os fatores 2, 6 e 7, em conjunto, representam, essencialmente, o bloco 2 original. O bloco 3 estaria parcialmente representado pelos fatores 5, 1 e parte do 3. A outra parte do fator 3 teria relação estreita com o bloco 4 (ou com uma parte dele). Este último fator foi o único que não revelou ter uma relação direta com apenas um dos blocos do agrupamento original.

Outra contribuição desta pesquisa é a conclusão de que nem sempre a opinião dos funcionários do cliente industrial sobre cada um dos itens analisados e traduzidos em questões respondidas individualmente através de notas se refletirá da mesma forma em uma avaliação geral a respeito da empresa fornecedora (DA's). Isso leva a crer que um trabalho superficial, baseado numa avaliação global, solicitando nota simples para uma única questão, como “Qual a nota para o atendimento Parker?”, certamente mascararia várias opiniões sobre detalhes, que podem, por exemplo, ser mal avaliados, enquanto a empresa como um todo tem um bom conceito. Da mesma forma, o inverso poderia acontecer: apesar de algumas questões consideradas individualmente como importantes gerarem críticas e notas ruins, a empresa, como um todo, poderia ter uma nota global boa.

O fator 2, por exemplo, que foi chamado de “Confiança e Desempenho de Produtos e Soluções”, foi individualmente declarado como o mais importante, como constatado no ranking obtido pelo produto dos scores nos fatores, mas quando classificado no ranking gerado através da regressão múltipla, ficou em quinto lugar entre os sete fatores, ou seja, efetivamente é um dos menos importantes. Já com o fator 3 (“Atendimento aos Pedidos”), acontece o inverso: efetivamente é o mais importante, mas é considerado apenas mediano (quarta posição entre sete fatores) em termos da importância declarada.

O fator 1, batizado como “Necessidades do Cliente e Velocidade”, ficou relativamente bem posicionado em ambos os rankings estabelecidos neste trabalho (efetivo e declarado), ocupando segunda e terceira posição, respectivamente. Tal resultado conflita um pouco com a dificuldade em obter respostas aos questionários, como citado acima. Ou seja, no momento em que o cliente é formalmente questionado sobre suas necessidades e sobre a forma como está sendo tratado pelo fornecedor, a primeira reação é se omitir, como se a obtenção desta informação fosse obviamente responsabilidade e possível de ser feita unilateralmente pelo fornecedor. Ainda que as cronometragens feitas para avaliação da praticidade do questionário tenham computado entre 10 e 20 minutos para o correto preenchimento, o principal motivo alegado para o não preenchimento foi a falta de tempo disponível. A Documentação Técnica envolvida nos processos de compras industriais (propagandas, catálogos e sites) é razoavelmente criticada pelos compradores nos diálogos mais informais no ambiente industrial, notadamente nos casos em que, na avaliação deles, existe falta de divulgação ou insuficiência de informações. Essas questões, quando analisadas no ambiente desta pesquisa (fator

4), mostraram-se menos importantes nos rankings efetivo e declarado, ocupando o último e o quinto lugar, respectivamente.

Os fatores 2 (“Confiança e Desempenho de Produtos e Soluções”), 3 (“Atendimento a pedidos”) e 5 (“Simpatia e Relacionamento”), todos com posições bem diferentes nos dois rankings, demonstram que as avaliações individuais das questões que compõem os fatores não necessariamente são refletidas da mesma forma na avaliação global.

A opinião mais consistente e contundente foi em relação ao fator 6 (“Preços”), mal colocado nos dois rankings. Apesar de Porter (1999), quando falava sobre estratégias competitivas, ressaltar que a tecnologia de informação aumenta o poder dos compradores e que o histórico de arquivos de preços de venda facilita a avaliação das fontes de abastecimento pelos compradores, o resultado dos dois rankings sugere que o preço dos produtos, apesar de ser uma grandeza objetiva e facilmente comparável com valores cobrados por produtos similares de empresas concorrentes, não é, efetivamente, o principal ponto de avaliação considerado nas compras industriais estudadas.

Esta constatação empírica reforça a observação de O’Malley e Tynan (2005), que ressaltam 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 compõem a diversidade de aspectos envolvidos nas compras industriais.

A pesquisa ficou limitada aos segmentos industriais, em que 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.



Adicionalmente, a metodologia utilizada 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

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 6023: Informação e documentação – referências – Elaboração*. Rio de Janeiro, 2002.

CUNDIFF, E.W. *et al. Marketing básico: fundamentos*, São Paulo: Atlas, 1977.

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

DUTRA, S. *Contrato de distribuição: questões práticas e polêmicas*. Jus Navigandi, Teresina, ano 17, n. 3203, 8 abr. 2012. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/21448>>. Acesso em: 25 jul. 2012.

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

FREITAS, A.L.P.; MORAES, A.S.C. Análise importância-desempenho aplicada à avaliação da qualidade em serviços bancários. *Revista Produção Online*, Florianópolis, SC, v.12, n. 4, p. 1131-1161, out./dez. 2012.

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

HUTT, M.D. *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.

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

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



PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". *Journal of Marketing*, vol. 49, n.º 4, pp. 41-50.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A., BERRY, L. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*, vol. 64, n.º 1, pp. 39-48.

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

PRATES, M.A.S.; BARROS, B.T. de. O Estilo Brasileiro de Administrar. In: *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo, Atlas, 1997.

SALIM, R.S. *Como a necessidade de desenvolver novos produtos e/ou serviços caracteriza a estrutura e a dinâmica operacional da unidade fabril de automação, da empresa Parker Hannifin, como flexível e inovadora?* Rio de Janeiro: UNESA, 2002.

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

SOUZA, F.J.S.F. *Satisfação de Clientes: O caso de uma empresa industrial*. Dissertação de Mestrado em Marketing apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra em 2011.

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

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

una

**O MELHOR**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO  
PRIVADO DE BH  
Fonte: MEC



PELO 3º ANO CONSECUTIVO UM DOS  
100 MELHORES LUGARES PARA  
TRABALHAR NO BRASIL.