



**ANÁLISE DE FATORES DE SATISFAÇÃO NO MERCADO B2B: UMA  
ABORDAGEM DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS NA GERAÇÃO DE VALOR**

**ANALYSIS OF SATISFACTION FACTORS IN THE B2B MARKET: AN  
APPROACH TO COMPETITIVE CRITERIA IN VALUE GENERATION**

**Raquel Breitenbach**

Instituto Federal do Rio Grande do Sul, Sertão, RS, Brasil  
raquel.breitenbach@sertao.ifrs.edu.br

**Janaína Balk Brandão**

Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil  
janainabalkbrandao@hotmail.com

---

**Resumo**

O objetivo deste trabalho foi analisar os fatores de satisfação à luz dos critérios competitivos no mercado B2B (empresa para empresa) de uma companhia de refrigerantes com maior participação de mercado no Brasil e Rio Grande do Sul (RS). A pesquisa é quantitativa, possui caráter exploratório e foram aplicados 120 questionários aos clientes do Centro de Distribuição (CD) de Passo Fundo (responsável pela distribuição dos produtos nas regiões Alto Uruguai e Planalto Médio do RS). Constatou-se que a empresa está contemplando as expectativas dos clientes apresentando os maiores índices de satisfação no que diz respeito à tecnologia de produtos, obtenção de certificado de qualidade, parceria produtor/fornecedor, imagem da empresa, sistema de atendimento ao consumidor, capacitação dos funcionários, mix de produtos e atendimento dos vendedores. Por outro lado, apresentou índices de insatisfação na disponibilidade de material informativo, prazo de entrega, equipamento de refrigeração, conexão *on line* e ofertas de produtos promocionais. Observa-se tendência do varejo em querer produtos e serviços padronizados e adaptados as suas necessidades e

expectativas particulares, mesmo se tratando de transações com uma grande empresa, líder de mercado e com marcas consolidadas.

**Palavras-chave:** satisfação do cliente, distribuição, mercado de refrigerantes.

### **Abstract**

*The objective of this study was to analyze the satisfaction factors in light of the competitive criteria in the B2B market (business to business) of a soft drinks company with the largest market share in Brazil and Rio Grande do Sul (RS). The research is quantitative, has an exploratory character and 120 questionnaires have been applied to customers of the Distribution Center (CD) of Passo Fundo (responsible for the distribution of products in the regions of Alto Uruguai and Planalto Médio do RS). It was found that the company is considering the expectations of customers presenting the highest rates of satisfaction in regard to product technology, obtaining quality certification, partnership manufacturer / supplier, company image, system customer service, employee training, product mix and services from vendors. On the other hand, showed dissatisfaction rates in the availability of informative material, delivery time, refrigeration equipment, online connection and promotional product offerings. Retailing is observed in wanting products and services standardized and adapted to their particular needs and expectations, even in the case of transactions with a large company, market leader and with consolidated brands.*

**Keywords:** customer satisfaction, distribution, soft drinks market.

## **1. Introdução e justificativa**

Este estudo de mercado B2B<sup>1</sup> foi desenvolvido numa importante Companhia de Refrigerantes do Brasil, com sede em todos estados, incluindo o Rio Grande do Sul. Trata-se da empresa com maior participação no mercado de refrigerantes no país (doravante será denominada ‘Organização A’).

As empresas, mesmo que tenham uma marca consagrada (como é o caso da empresa em questão), direcionam seus esforços para o cliente considerando-os peças-chaves para o desenvolvimento e sustentação de suas marcas de valor no mercado. Moutella (2002) já afirmava que as empresas devem ter a preocupação centrada nos clientes, sendo que o

---

<sup>1</sup> Sigla originária do inglês *Business to Business* comumente utilizada para definir transações realizadas entre empresas.

marketing deve focar os relacionamentos individuais, buscando reter clientes ao mesmo tempo que aumenta seu valor nos negócios da organização.

Considerado o contexto atual dos mercados, cada vez mais competitivos, as empresas necessitam lançar mão de vantagens competitivas, sendo a qualidade dos serviços e maior satisfação de seus consumidores uma estratégia imperativa. Essa satisfação se relaciona ao modo que o consumidor avalia as características dos produtos ou serviços ofertados (Zeithaml, 2003). Torna-se essencial, portanto, que as empresas aproximem-se do cliente, conhecendo suas necessidades, expectativas, bem como identificando os atributos mais importantes do serviço oferecido (Saravanan, Rao, 2007). O acréscimo na satisfação, por sua vez, está ligado à lealdade dos clientes e aos lucros, já que a tendência é que a melhoria da satisfação dos consumidores resulte na repetição da compra do produto ou serviço, tornando a empresa mais competitiva (Morgan e Rego, 2006).

A qualidade dos serviços prestados é medida no momento da venda e se relaciona diretamente com fatores de pós venda como a entrega pontual, manutenção, assistência técnica, garantia e conformidade com as especificações (Freitas, 2005). Ao contrário disso, alguns fatores e situações podem prejudicar a qualidade do atendimento e, em casos mais extremos, podem levar à falência do negócio, sendo eles: a apatia, a frieza, a inflexibilidade no atendimento, o desrespeito ao prazo de entrega, os preços elevados, a demora, a desorganização no atendimento, a falta de informações, ou informações desencontradas, má vontade do funcionário, despreparo, etc. Esses condicionantes criam um “marketing negativo” da organização e fazem com que o cliente busque outras empresas e suas vantagens competitivas (Freitas, 2005).

Apesar da busca da indústria de bebidas, principalmente de refrigerantes, pela inovação, o mercado está encolhendo. Prova disso são os dados da consultoria Kantar Worldpanel que mostram que em 2016 o volume vendido de refrigerante no Brasil recuou 1,7% em comparação com um ano antes e, em 2015, o setor teve queda de 14% em relação ao ano imediatamente anterior (Moraes, 2017). Hickmann (2017) destaca que o setor de refrigerantes no País está em franco recuo, sendo que a expectativa para 2017 é de manutenção destes índices. Parte considerável das indústrias tem buscado atuar em outros segmentos, como o de água mineral, tendo em vista uma tendência de diminuição de gastos do consumidor e a procura por produtos saudáveis.

Somado a isso, segundo a Associação dos Fabricantes de Refrigerantes do Brasil, as pequenas empresas estão desaparecendo, tendo em vista as dificuldades criadas pela concentração de mercado (Afrebras, 2015). O mercado passou em 15 anos de 800 para 194

empresas no setor (Afrebras, 2015). Essa competitividade impõe aos agentes do mercado a necessidade de aprimoramento profissional constante no sentido de desenvolver vantagens competitivas para as empresas de que fazem parte. Para o desenvolvimento dessas vantagens e respectivas estratégias é fundamental o conhecimento das limitações e potencialidades da empresa, tendo o cliente um papel central nessa identificação.

Para além dos fatores alarmantes relacionados à retração dos anos anteriores (ligados ao consumidor final) destaca-se que a atenção à função logística é fundamental para o sucesso estratégico das indústrias, ao contribuir para o aumento da flexibilidade de produção, melhoria nos serviços e redução dos custos de transação, fatores estes, imprescindíveis para a firma existir e competir no cenário atual (Dantas, 2000). Desta forma, neste cenário caberá às empresas programar estratégias que levem em consideração esses fatores e que lhes permitam coexistir em diferenciação ou custos com seus concorrentes (Gonçalves Filho et al, 2009). Portanto, o presente estudo colabora na investigação da satisfação do cliente do mercado de refrigerantes verificando os quesitos considerados como fontes de vantagem competitiva.

Assim, essa pesquisa traz elementos do ambiente empresarial e empírico capazes de indicar estratégias de sucesso. O foco do estudo foi no setor do varejo, tendo como objetivo analisar os fatores de satisfação à luz dos critérios competitivos no mercado de refrigerantes. Especificamente, procurou-se verificar se no ramo do varejo há conformidade com as instruções e os padrões de trabalho desenvolvidos e incorporados pela empresa e contribuir apontando algumas ações preventivas e/ou corretivas. Segundo Bowersox e Closs (2001) a construção de uma vantagem competitiva baseada na competência logística é uma possibilidade que deve ser considerada na maior parte dos mercados, sendo que as empresas devem manter vigilância e análise no seu desempenho logístico e o de seus concorrentes sob uma ótica do comportamento dinâmico do fenômeno, no qual as necessidades e avaliações dos clientes (e demais *stakeholders*) estão continuamente em modificação.

## **2. Abordagem Teórica: satisfação do cliente e qualidade nos serviços prestados**

Acerca do conceito de satisfação de usuários, observa-se a crítica de que as avaliações de satisfação de usuário não fornecem um modelo teórico sólido que dê conta da sua complexidade (Esperidião; Trad, 2006). Porém, isso não anula a importância de pesquisas nessa área. Considera-se a existência de duas conceituações de satisfação do consumidor. A primeira seria a satisfação específica, que se destina à avaliação de uma situação específica de compra ou consumo; a segunda é a satisfação cumulativa que se refere a avaliação feita sobre uma total experiência de compra ou consumo (Johnson, Anderson & Fornell, 1995).

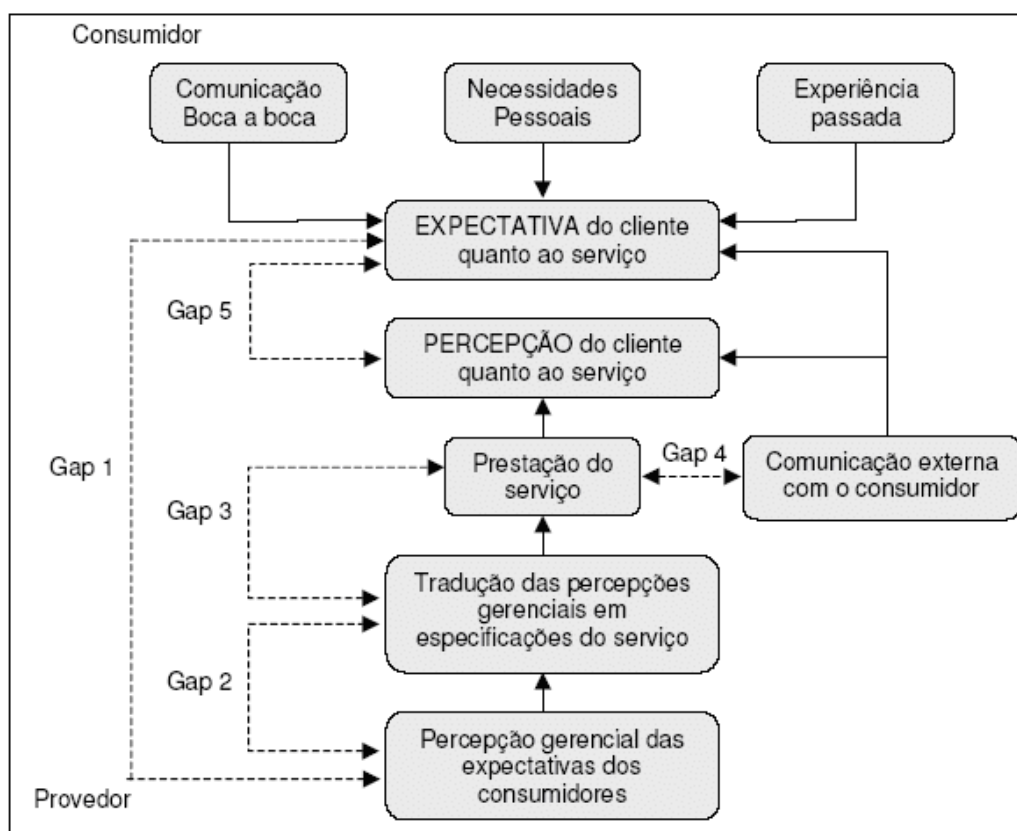
A satisfação do cliente tem um contexto evolutivo e foi se adaptando conforme a variação das suas exigências, pois os primeiros traços de necessidade por um produto ou serviço de qualidade foram notados na produção de grande escala de automóveis (Chiavenatto, 2003). Porém, três pontos são características imprescindíveis nos serviços: a) Simultaneidade - os serviços são consumidos praticamente no momento que são produzidos, dificultando identificar e ajustar erros antes que ocorram e comprometam o cliente. Portanto, é mais importante e eficaz procedimentos de anticoncepção do que de correção; b) Intangibilidade – como os serviços não são produtos físicos, não podem ser transportados e armazenados; c) Heterogeneidade – existe variedade de serviços, que se relacionam fortemente com o fator humano (Freitas, 2005).

A satisfação se dá quando as expectativas de um cliente relacionadas a um produto ou serviço são alcançadas, expectativas essas que podem ser: produtos e serviços de qualidade; preço percebido como justo; condições de pagamento satisfatórias; cumprimento de prazos e compromissos assumidos pela empresa; disponibilidade de produtos/serviços; entrega adequada; escuta atenciosa; diálogo de compromisso; descontos e ofertas especiais; facilidade da compra; durabilidade; sabor; estética; cheiro; status; garantia; atendimento; informação; entre outras (Moutella, 2002; Portaluppi, 2006).

Por outro lado, a satisfação do cliente pode ser utilizada como um indicador relevante da saúde da economia de um país, através da avaliação da qualidade de tudo que é produzido e consumido em nível nacional. Essa avaliação é considerada tão importante quanto um indicador de qualidade de vida (Fornell *et al.*, 1996, p. 12).

Conforme destaca Salomi et al (2005) nos últimos anos, diversos trabalhos têm considerado a importância da mensuração da qualidade por clientes externos às organizações. Por isso, algumas pesquisas têm sugerido a utilização de instrumentos geralmente utilizados para mensuração da qualidade por clientes externos na avaliação de serviços internos, dos quais destacam: o instrumento *Servqual* e o modelo “Gap” de Parasuraman et al. (1985) e um modelo denominado *Servperf* desenvolvido por Cronin e Taylor (1992) .

Com relação a qualidade, utiliza-se como ponto de partida para este trabalho o Modelo dos 5 Gap’s ou simplesmente Gap’s desenvolvido por Parasuraman et al. (1985) para avaliar a qualidade em serviços. Essa metodologia (FIGURA 1) auxilia os gestores a compreenderem as origens dos problemas da qualidade dos serviços e indica como superá-los.



Fonte: Adaptado de Parasuraman et.al. (1985)

**Figura 1** - Modelo dos 5 Gap's da qualidade em serviços

Os Gap's buscam mensurar as lacunas existentes: - GAP 1: Diferença entre as expectativas dos clientes e a percepção dos gerentes sobre essas expectativas; - GAP 2: Diferença entre a percepção dos gerentes em relação às expectativas dos clientes e as especificações da qualidade do serviço; - GAP 3: Diferença entre as especificações da qualidade do serviço e os serviços realmente oferecidos; - GAP 4: Diferença entre o serviço realmente prestado e o que é comunicado ao cliente a respeito deste; - GAP 5: Diferença entre a expectativa do cliente e a percepção que ele possui dos serviços prestados (Parasuraman et al., 1985).

Conforme resume Barros (2012) este modelo é constituído por 22 itens que compõem as cinco Dimensões ou Determinantes da Qualidade, que englobam as dez Dimensões apresentadas por (Parasuraman et. al, 1985): confiabilidade, receptividade, segurança (competência, cortesia, credibilidade e segurança), aspectos tangíveis e empatia (acesso, comunicação e entendimento do cliente). No modelo SERVQUAL as avaliações são realizadas por meio de dois questionários contendo cada qual 22 itens que compõem as 5 dimensões. Utilizando uma escala do tipo Likert de 7 pontos, cujos extremos são definidos com os conceitos “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”, para cada item define-se

a diferença existente entre as percepções do desempenho e as expectativas registradas. Gap's positivos indicam que o serviço prestado é superior ao esperado, identificando a satisfação do cliente. Gap's negativos indicam que as percepções são menor (Barros, 2012).

Acerca das dimensões e dos critérios competitivos, destaca-se o estudo de Kohls (2004) que reuniu um conjunto destes para o estudo do setor agroalimentar e respectivos varejos. Tendo em vista a característica deste estudo, que também teve foco no estudo do varejo, seguiu-se a mesma base de critérios. Tal autor utilizou como base cinco dimensões competitivas: flexibilidade, dependability, inovatividade, negociação e imagem, bem como seus relativos critérios competitivos. Tais dimensões e critérios competitivos serão descritos no Quadro 1.

<b>Dimensões competitivas</b>	<b>Definição</b>	<b>Crítérios competitivos</b>
Dependability	A palavra mais próxima é “confiabilidade”. Competência de a empresa fabricar e vender produtos conforme as especificações, entregar dentro dos prazos estipulados e ajustar ou resolver qualquer problema, de forma imediata, assim que detectado (Skinner, 1988). As empresas dependem de boa estrutura logística e assistência pós-venda para que tenham bom desempenho nesse critério e não só das condições de produção.	Padrão de qualidade; Prazo de entrega; Resolução de problemas.
Flexibilidade	Aptidão do sistema produtivo em se adaptar a variáveis externas (mercados dinâmicos e turbulentos, novas necessidades dos clientes e/ou consumidores, avanços tecnológicos e necessidade de entregas cada vez mais rápidas) e internas (problemas com máquinas, equipamentos, matéria-prima, suprimento, fornecedores ou no sistema de planejamento e programação, etc.) (Gerwin, 1993). Sua importância vem crescendo - aumenta a dinâmica e complexidade dos mercados.	Flexibilidade de entrega; Flexibilidade de volume; Flexibilidade de produtos.
Inovatividade	Gestão e tecnologias de processo e produto. Competência dos agentes de pensar e repensar frequentemente as atividades e os negócios da empresa, incorporando inovação em seus processos, sua visão estratégica, metas, mercados, etc. Permite às organizações criarem novos produtos, serviços e soluções que lhes ofereçam resultado econômico e agreguem valor.	Gestão de processo; Produto.
Negociação	Envolve critérios decisivos na definição dos fornecedores, por parte dos clientes. A definição da negociação envolve vários critérios que vão se constituir numa dimensão competitiva fundamental no estabelecimento de relações entre estes dois setores.	Preço; Prazo; Contrato; Cooperação; Marca própria; Competição pela negociação; Participação no mercado.
Imagem	Dimensão cujos critérios podem colocar a empresa numa situação privilegiada no momento da negociação, pois reúne argumentos para a busca e consolidação de uma posição no mercado, favorável aos seus objetivos estratégicos. Esse caminho estratégico poderá fortalecer outras dimensões que reforcem a sua imagem junto aos clientes e consumidores. O bom desempenho nas demais dimensões competitivas reforça a imagem da empresa junto aos clientes e consumidores.	Marca; Certificado de Qualidade; Meio ambiente; Responsabilidade social; Localização; Porte.

Fonte: Elaborado com base em Kohls (2004)

**Quadro 1** - Dimensões e critérios competitivos que interferem nas estratégias das empresas e na decisão de compra do varejo.

Um grupo semelhante de critérios competitivos foi utilizado na pesquisa de Souza e Arbage (2001), que estudaram uma empresa específica do setor de refrigerantes. Já o estudo de Rosa, Cosenza e Leão (2006) buscou apresentar uma visão do setor de bebidas, situando os principais fatores que têm afetado o desempenho e as estratégias das empresas que atuam nesse mercado. Os autores concluíram que: a) existe potencial de crescimento no setor, mas que o mesmo é fortemente dependente da má distribuição de renda do Brasil, definida pelo desempenho econômico do país como um todo; b) existe forte influência das redes de distribuição, dos custos das embalagens e da diferenciação dos produtos na competitividade do mercado; c) para as pequenas e médias empresas do setor é importante o estabelecimento de políticas que auxiliem a criação de redes de distribuição, a realização de gastos com criação e divulgação de marcas próprias, além da capacitação gerencial dos empreendedores.

Cervieri Júnior et al (2014) destacam ainda, que no setor de bebidas no Brasil a produção de refrigerantes é o principal item, seguido da produção de cervejas. Tais setores respondem por fração significativa do valor adicionado da indústria de transformação, bem como é responsável pela geração de dezenas de milhares de postos de trabalho. Somado a isso, cervejas e refrigerantes mostram baixa penetração das importações, mas o saldo comercial é deficitário, já que insumos importantes para a produção são importados (exemplo: o malte) (Cervieri Júnior et al, 2014).

No que se refere às estruturas de mercado, a indústria de refrigerantes é marcada pela concentração, com presença de empresas e marcas líderes. Ou seja, é um setor com peso econômico em que predominam grandes empresas que produzem em larga escala e as margens de lucro são obtidas a partir de ganhos em produtividade. Tal estrutura gera um padrão de concorrência baseado em estratégias com altos investimentos em marketing e controle de canais de distribuição (Cervieri Júnior et al, 2014).

Por outro lado, cresce o segmento em que prevalecem empresas pequenas e médias que tem a diferenciação como estratégia de competição. Tais organizações oferece produtos *premium* designados aos consumidores da classe de consumo A. É nesse segmento, inclusive, que o setor de bebidas tem maior perspectiva de expansão (Cervieri Júnior et al, 2014). Complementar a isso, surge um grupo de consumidores com hábitos de compra que valorizam fatores vinculados a saúde, ao bem-estar e a praticidade. São consumidores mais exigentes e com menos tempo em suas rotinas diárias, fazendo com que busquem maior praticidade, concomitante a uma alimentação balanceada, saudável e pouco calórica (Granato, 2009).



### **3. Metodologia**

A abordagem utilizada nesta pesquisa é quantitativa e possui um caráter exploratório, pois pretende explicitar e caracterizar o problema analisado utilizando técnicas de levantamento bibliográfico e questionários com os indivíduos envolvidos diretamente com os objetos estudados. Com relação ao procedimento técnico, a pesquisa é um levantamento, pois realiza a interrogação direta das pessoas cuja realidade se deseja conhecer, solicitando informações acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados (Gil, 2008).

A Organização A atende cerca de 16.900 clientes em todo o país. Quando da realização da pesquisa a empresa totalizava 25 mil metros de área construída e operava com quatro linhas (uma de envase para latas, duas de embalagem PET e uma de embalagem para vidro). Constituída por modernos equipamentos de fabricação, tem capacidade de produzir 528.264 milhões de litros de bebidas por ano.

Para esta pesquisa (realizada durante o ano de 2015) utilizou-se como recorte geográfico os clientes da Organização A, localizados nas regiões Alto Uruguai e Planalto Médio do Rio Grande do Sul. Nestas regiões a Organização A possui 180 clientes atacadistas e varejistas, dos quais 120 clientes optaram participar da pesquisa respondendo ao questionário. Assim, a amostra é não probabilística e representa 67% do universo de clientes da região. Solicitou-se que as empresas clientes (as 180) identificassem e elessem um representante que estivesse mais apto para responder o questionário, sendo, na maioria dos casos, a pessoa responsável diretamente pela transação com a empresa de refrigerantes estudada.

A área de estudo está dividida em três canais de prática comercial, quais sejam: o Mercado Frio (M:F) representado por restaurantes, bares, lojas de conveniência, e distribuidores; o Mercado Tradicional (M:T) representado pelas padarias, mercearias e açougues e; o Auto Serviço (A:S) representado pelos supermercados e minimercados. Sendo que a representação entre os sujeitos pesquisados deu-se na seguinte proporção: M:F (48,33%), M:T (11,67%); A:S (40%).

Como ferramenta de coleta de dados junto aos clientes foi aplicado um questionário estruturado de múltipla escolha, em que as respostas são definidas através de alternativas previamente estabelecidas, utilizando-se a Escala de Likert em que as alternativas corresponderam as seguintes opções: 1 - Totalmente insatisfeito; 2 – Insatisfeito; 3 – Medianamente Satisfeito; 4 – Satisfeito; 5 - Totalmente satisfeito.

O questionário continha vinte e oito questões, as quais abrangeram as dimensões e os critérios competitivos descritos no Quadro 1. Tais fatores não constituíram só as questões da investigação, mas formaram as variáveis analisadas pela presente pesquisa, quais sejam: preço, fornecer para concorrentes, tecnologia dos produtos, tecnologia do processo de fabricação, condições de pagamento (prazos, parcelamento), frequência e qualidade da assistência pós venda, parceria com a empresa e com o representante, parceria com a empresa e com o representante, certificados de qualidade, prazo de entrega (rapidez/agilidade), responsabilidade social, localização do fornecedor, garantia que o produto será entregue conforme as especificações (padrão x qualidade), a marca ou nome da empresa fornecedora, sistema de atendimento ao consumidor (sac), capacitação dos seus funcionários, resposta rápida a pedidos não programados, disponibilidades de equipamentos para refrigeração, ações de preservação ambiental, frequência de lançamentos de novos produtos, coparticipação da empresa em campanhas promocionais, disponibilidade de material informativo acerca dos produtos, ofertas nas diversas categorias de produtos, disponibilidade de materiais de *merchandising*, reposição de perdas (avariados, irregulares, estragados), conexão on-line com a empresa fornecedora, mix de produtos, atendimento do vendedor, atendimento do setor financeiro. Portanto, a principal base para a construção do questionário foi Kohls (2004), tendo em vista a similaridade da presente pesquisa com o estudo desenvolvido pelo autor.

O questionário foi aplicado de forma que os clientes não se sentissem ameaçados com uma possível ação repressora da empresa e sim como forma de melhorar a qualidade dos serviços prestados, garantindo o anonimato. Para a aplicação do questionário utilizou-se a estratégia de deixar o questionário num dia e retornar para retirar ele preenchido sete dias depois. Essa técnica foi escolhida, em detrimento das demais, com o objetivo de deixar o respondente livre e a vontade para responder conforme sentisse ou pensasse sobre o que era questionado. Quando da retirada do questionário, também era dialogado com o respondente sobre possíveis dúvidas acerca das questões, as quais eram esclarecidas, caso ocorressem.

As respostas foram tabuladas em planilha do Excel, posteriormente os dados foram tratados estatisticamente no programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Para análise dos dados, foi realizada a Análise Univariada que analisa cada uma das variáveis. Em seguida, foram debatidos os principais aspectos considerados relevantes considerando a base teórica adotada trabalhos semelhantes já realizados por outros autores.

#### 4. Análise dos condicionantes de competitividade da empresa estudada

O objetivo da pesquisa foi identificar o nível de satisfação dos clientes da Organização A que atua no mercado de bebidas verificando se os serviços da empresa vão ao encontro das suas necessidades. Para atingir esse objetivo foram considerados distintos critérios competitivos relevantes nas transações B2B, conforme os resultados expressos na Tabela 1.

Nível de Satisfação\Variável	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Medianamente satisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
Preço	0,0	5,8	45,0	45,0	4,2
Fornecer p/ concorrentes.	0,8	6,7	45,0	46,7	0,8
Tecnologia produtos	0,0	0,0	1,7	81,7	16,7
Tecnologia processo fabricação	0,0	0,0	19,2	68,3	12,5
Condições pagamento	0,0	6,7	24,2	61,7	7,5
Assistência pós-venda	0,0	0,8	13,3	69,2	16,7
Parceria c/ empresa	0,0	2,5	7,5	64,2	25,8
Certificados de qualidade	0,0	0,0	5,8	84,2	10,0
Prazo da entrega	2,5	7,5	39,2	40,0	10,8
Localização do fornecedor	0,0	1,7	5,0	83,3	10,0
Padrão/ qualidade	0,8	6,7	48,3	39,2	5,0
Imagem da empresa	0,0	1,7	7,5	75,0	15,8
SAC Sistema Atendimento ao Consumidor	0,0	0,0	5,0	77,5	17,5
Capacitação funcionários.	0,0	1,7	5,8	77,5	15,0
Resposta a pedidos não programados	1,7	4,2	36,7	51,7	5,8
Equipamentos refrigeração	2,5	10,8	24,2	40,8	21,7
Preservação ambiental	0,8	2,5	25,0	65,8	5,8
Responsabilidade social	0,0	0,0	16,7	77,5	5,8
Lançamento produtos	0,0	0,8	23,3	65,8	10,0
Co-participação campanhas promocionais	0,0	9,2	48,3	34,2	8,3
Ações promocionais	0,8	10,8	23,3	53,3	11,7
Merchandising	2,5	18,3	43,3	27,5	8,3
Reposição perdas	0,8	8,3	61,7	24,2	5,0
Conexão on-line	0,0	5,0	5,8	81,7	7,5
Mix produtos	0,0	0,8	3,3	67,5	28,3
Atendimento do vendedor	0,0	0,0	1,7	50,8	47,5
Atendimento setor financeiro	0,0	0,8	21,7	63,3	14,2
Disponibilidade material informativo	2,5	45,8	37,5	12,5	1,7

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

**Tabela 1-** Satisfação dos clientes em relação aos critérios de competitividade da empresa estudada.

A partir da análise univariada, a Tabela 1 apresenta o nível de satisfação dos critérios competitivos analisados. Como podem ser observados os critérios: preço, o fato da empresa fornecer para os concorrentes, condições de pagamento, rapidez/prazo de entrega, padrão/qualidade, resposta rápida a pedidos não programados, equipamentos para refrigeração, ações de preservação ambiental, lançamento de novos produtos, coparticipação em campanhas promocionais, ofertas e ações promocionais, materiais de merchandising, reposição de perdas, atendimento do setor financeiro e material informativo se destacaram com maior índice de consumidores insatisfeitos. Visualiza-se que para os demais critérios

competitivos, os consumidores destacaram, majoritariamente, a resposta quatro (4), ou seja, satisfeitos.

Esse tipo de análise é fundamental para uma ação corretiva e estratégica da empresa com o intuito de retificar eventuais falhas apontadas pelos clientes, melhorando as transações no mercado B2B. Destaca-se isso, já que se através deste estudo a empresa conseguir identificar de forma mais eficiente onde se localizam os clientes mais insatisfeitos, pode também direcionar as ações. Conforme Morgan e Rego (2006) se a empresa conseguir um acréscimo na satisfação, terá ampliada a lealdade dos clientes e isso resultará em lucros, pois quando os consumidores se encontram satisfeitos tendem repetir a compra do produto ou serviço, tornando a empresa mais competitiva.

Aprofundando os dados obtidos o Quadro 2 tenta descrever o que a pesquisa conseguiu identificar, a partir de dados e informações da empresa, como principais causas para a insatisfação dos clientes. Para tanto, são apresentados os critérios competitivos que tiveram maior percentual de clientes insatisfeitos, seguidos da possível justificativa para tal insatisfação. Ressalta-se que essa justificativa é da perspectiva da empresa. Tais observações expostas no Quadro 2 buscaram contextualizar a realidade da empresa, ao passo que permite que a mesma apresente uma auto análise, elencando os principais fatores que contribuíram para a insatisfação dos clientes em cada um dos condicionantes analisados que apresentaram essa condição. Ou seja, ações que deixaram de gerar valor para a empresa ou que geraram “marketing negativo”.

<b>Crítérios competitivos</b>	<b>Observações de Satisfação do Consumidor</b>
Preço	Os produtos são de qualidade e têm alta demanda; o preço não afeta a decisão de compra. Porém, comparativamente ao preço da concorrência e a outras linhas que a empresa comercializa, o preço é superior.
Fornecer para concorrentes	A empresa atende varejos de toda região, os quais concorrem entre si.
Tecnologia do processo de fabricação	Alguns produtos chegam aos pontos de venda avariados, com nível irregular, estouram na prateleira, apresentam dificuldade para romper a tampa ou lacre, etc.
Condições de pagamento (prazos, parcelamento)	Levando em conta os prazos da principal concorrente, os clientes estão majoritariamente satisfeitos. Em contra partida, analisando os prazos que os atacadistas oferecem, as condições de pagamento da Organização A não satisfazem os clientes.
Frequência e qualidade da assistência pós venda	Dificuldade de manter a qualidade de atendimento dos distintos promotores de venda, resultando em insatisfação de alguns clientes relacionados a profissionais específicos.
Prazo de entrega (rapidez/agilidade)	Insatisfação resultante do frete terceirizado, que não consegue manter uma entrega uniforme.
Entrega do produto conforme especificações (padrão, qualidade)	Os poucos clientes insatisfeitos se devem aos casos em que estão descontentes com os preços, pelo produto estar em falta em alguns momentos ou chegar avariado no momento da entrega.
Resposta rápida a pedidos não programados	A empresa tem flexibilidade para atender as demandas de última hora. Porém, alguns clientes não foram atendidos com rapidez devido a sua localização, que dificulta a entrega, ou pelo baixo volume de mercadorias solicitado, o que inviabiliza o transporte.
Disponibilidades de equipamentos para refrigeração	Tais equipamentos estão presentes em mais de 80% dos pontos de vendas, a liberação deste equipamento passa por processo de análise de viabilidade por parte da empresa para ser liberado e, muitas vezes, esbarra em situações financeiras, de viabilidade, localização ou não cumprimento das normas que impedem essa liberação.
Responsabilidade social	A organização desenvolve projetos sociais em nível nacional, mas os clientes insatisfeitos esperam ações regionais da empresa.
Frequência de lançamentos de novos produtos	A empresa busca acompanhar as mudanças do mercado. Por outro lado, esses consumidores necessitam uma sequência maior de inovação.
Coparticipação em campanhas promocionais	A empresa não disponibiliza material de propaganda específico para o ponto de venda que informe as promoções da empresa em conjunto com um cliente (varejo) específico.
Ofertas nas diversas categorias de produtos	A empresa estabelece uma cota mínima no volume de pedidos a serem feitos pelos clientes. Os clientes que não conseguem o volume mínimo para a realização da ação ficam com sua expectativa frustrada.
Disponibilidade de materiais de <i>merchandising</i>	A empresa disponibiliza material em maior quantidade aos clientes do autosserviço que possuem mais de cinco caixas de atendimento e tem mais podem viabilizar com maiores garantias o investimento.
Reposição de perdas	Cerca de 70% dos respondentes insatisfeitos. A empresa repõem apenas produtos que estão irregulares por erro no processo de fabricação ou armazenamento inadequado.
Atendimento do setor financeiro	A empresa não permite alterar o prazo de um pagamento e não negocia os juros de um boleto vencido.
Disponibilidade de material informativo acerca dos produtos	Esse resultado teve o maior índice de insatisfação, comparativamente aos demais critérios pesquisados, pois a empresa não tem um instrumento (catálogo, aplicativo, etc.) para mostrar o acervo de produtos que comercializa.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

**Quadro 2** – Justificativa da empresa estudada para os critérios competitivos que apresentaram insatisfação dos clientes.

Seguindo as orientações de Jones e Sasser (1995) os casos de insatisfação devem ser debatidos particularmente, pois cada um possui características próprias. Quanto ao preço, embora exista a observação de insatisfação do varejo, sabe-se que a empresa trabalha com foco em qualidade, ou seja, o preço não afeta de sobremaneira a decisão de compra. Com relação a fornecer para concorrência, foi observado que este é um mercado concorrencial, não existem contratos e a venda (varejo) é polarizada.

No que diz respeito à tecnologia do processo de fabricação observa-se que as queixas são relacionadas à avarias e problemas na embalagem. Tais aspectos têm relevância, pois são capazes de afetar a imagem e a percepção de qualidade que a empresa apregoa. Toledo et al (2000) afirmam que, se para alguns setores a qualidade é uma vantagem competitiva importante, para as indústrias agroalimentares é uma questão de sobrevivência. Um problema de não-qualidade, no caso extremo de um produto impróprio para o consumo humano, pode afetar de maneira importante a imagem de uma marca consolidada no mercado, comprometendo-a definitivamente (Toledo et al, 2000).

No que concerne o item “condições de pagamento” (prazos, parcelamento) a insatisfação verificada é quando comparadas aos atacados e não as demais indústrias. E mais, com relação ao ‘atendimento do setor financeiro’ observa-se que as ponderações são de que a empresa não permite alterar o prazo de um pagamento e não negocia os juros de um boleto vencido. Neste caso, constata-se que não está relacionado ao bom atendimento ou não, e sim uma necessidade de adequação aos prazos, podendo indicar uma demanda por flexibilidade que não é viável a uma empresa do porte da que foi estudada.

Se analisado sob a ótica de Freitas (2005), ao ter problemas com os fatores como ‘frequência e qualidade da assistência pós venda’ e ‘prazo de entrega (rapidez/agilidade)’ a empresa pode ter prejuízos caracterizados como “marketing negativo” da organização. Ou seja, tais critérios quando não bem atendidos pelas empresas, podem fazer com que o cliente busque outras empresas e suas vantagens competitivas.

Já sobre o item ‘resposta rápida a pedidos não programados’, constatou-se que a insatisfação está relacionada aos clientes que estão geograficamente distantes. Demonstrou ainda ser mais afetado pelas datas festivas (dia das mães, Páscoa, Natal, Ano Novo, etc.). Citam-se também, como principais descontentes, aqueles distribuidores que atendem eventos, sendo que os mesmos, muitas vezes, são acertados sem antecedência, dificultando as possibilidades de funcionar de forma eficiente o sistema logístico da empresa e do frete. Uma resposta rápida às demandas de mercado constitui uma vantagem competitiva poderosa e sustentável, pois o tempo tem se destacado como a dimensão predominante da competição global, mudando fundamentalmente a forma pela qual as organizações competem (Tammela e Canen, 2005). Não basta que as empresas produzam com alta qualidade e baixo custo, para serem bem sucedidas atualmente, elas também deverão ser as primeiras a levar produtos e serviços aos clientes (Tammela e Canen, 2005). O foco gerencial deve ser na flexibilidade e na velocidade das respostas, utilizando os seguintes métodos: determinar o tempo como o gerenciador crítico e o parâmetro estratégico; usar a resposta rápida para estar próximo aos

seus clientes; direcionar o seu sistema de valor aos clientes mais atrativos; estabelecer o passo da inovação dos seus negócios e assim, crescer mais rápido e com lucros mais altos do que a concorrência (Tammela e Canen, 2005).

Quanto a responsabilidade social, mesmo que não haja consenso a respeito da importância e do impacto desta informação nas escolhas dos consumidores, sabe-se que se insere no processo de decisão de compra. Cabe salientar que, nas últimas décadas, uma empresa atuar como organização transformadora da sociedade passou a ser considerado pelas empresas como importante fonte de vantagem competitiva (Serpa e Fourneau, 2007). Assim como no caso da responsabilidade social, são citados com certo grau de insatisfação os itens: coparticipação em campanhas promocionais, ofertas nas diversas categorias de produtos e disponibilidade de materiais de merchandising; disponibilidade de material informativo acerca dos produtos. Como reflexão nestas questões considera-se relevante as ponderações contidas no trabalho de Serpa e Fourneau (2007) que citam que a implementação das ações poderão gerar custos, que poderão ser assumidos pelos próprios consumidores. Ou seja, o custo com práticas de responsabilidade social corporativa poderão ser adicionados ao preço final dos produtos ou serviços vendidos por estas corporações. Porém, nesse caso não se sabe até que medida os consumidores estariam convencidos em assumir estes custos.

Quanto à reposição de perdas, que demonstrou um índice de cerca de 70% dos respondentes insatisfeitos, obteve-se que a empresa repõe apenas produtos que estão irregulares por erro no processo de fabricação ou armazenamento inadequado. É para resolver demandas como essa que o varejo e a indústria vêm adotando a metodologia CPFR (do inglês, *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*). Essa abordagem prevê o planejamento e reposição do estoque a partir de um processo integrado, no qual participam todos os agentes da cadeia de suprimentos (supply chain), com o objetivo de aumentar a lucratividade e competitividade. A metodologia contempla etapas que alinham o planejamento entre as áreas internas da empresa (produção, trade, marketing e vendas) e externas (parceiros de negócio, seja indústria, distribuidor ou varejo), ajustando as expectativas entre todos eles em um momento específico, chamado de consenso (NeoGrid Supply Chain, 2017).

## 5. Conclusões

O presente estudo tinha como objetivo colaborar na investigação da satisfação do cliente (varejo) do mercado B2B, verificando os quesitos considerados como fontes de vantagem competitiva, bem como indicar estratégias de sucesso. Através da pesquisa foi possível identificar que a empresa estudada, de modo geral, está contemplando as

expectativas dos clientes, apresentando os maiores índices de satisfação no que diz respeito à tecnologia de produtos, obtenção de certificado de qualidade, parceria produtor/fornecedor, imagem da empresa, SAC, capacitação dos funcionários, mix de produtos e atendimento do vendedor. Por outro lado, apresentou índices de insatisfação mais relevantes na disponibilidade de material informativo, prazo de entrega, equipamento de refrigeração, conexão *on line* e ofertas de produtos promocionais. Na zona considerada de razoabilidade estão itens como: preço, padrão/qualidade dos produtos, co-participação em campanhas promocionais, apoio através de material de merchandising, etc.

Observa-se que, mesmo a empresa representando marcas consolidadas e de grande participação no mercado, o que, por si só, já dá a ela uma vantagem competitiva dificilmente superável por outros concorrentes, ainda enfrenta ameaças. Tais ameaças se concentram especialmente nos varejos que tem mais poder de barganha e, conseqüentemente, maior vantagem competitiva. No caso estudado se observa uma tendência clara dos varejistas em buscar maior flexibilidade dos padrões e exigências da empresa fornecedora de refrigerantes, ao passo que alguns clientes não conseguem cumprir critérios mínimos exigidos. Isso aponta ainda, para a demanda por atendimento e serviços exclusivos e adaptados à realidade e particularidades dos distintos clientes.

Destaca-se, portanto, que o varejo de alimentos tem um papel importante nas cadeias produtivas de bebidas e passa por dinâmicas de transformações constantes. Por mais poder de marca que uma empresa tenha, ainda deve manter boas relações transacionais com os clientes, já que estes têm contato direto com os consumidores finais do produto e podem ditar o ritmo de vendas.

Como contribuições deste estudo destacam-se, desde a perspectiva do ambiente empírico, o fato que a presente pesquisa aponta claramente os itens que merecem atenção por parte das empresas. No âmbito teórico, além de corroborar com pesquisas já realizadas, amplia-se o ‘leque’ de itens que devem ser levados em conta em análises dos fatores geradores de sucesso ou fracasso por parte das empresas.

A análise empírica e determinação prática, na empresa e respectivos varejos estudados, dos critérios direcionadores de competitividade propostos neste trabalho, permitiu ter um conceito de como a empresa reúne suas capacidades internas, compreendidas a partir de recursos e capacitações estratégicas, e suas competências externas, representadas pelo nível organizacional e competência na coordenação da cadeia produtiva. Ou seja, foi possível mapear a eficiência das estratégias para sustentação da organização nos mercados que opera.



Somado a isso, a presente pesquisa contribui para a comunidade científica ao passo que evolui na compreensão da dinâmica das modificações do setor de bebidas, bem como das novas requisições que o setor varejista traz para as empresas de refrigerantes. A partir dessa pesquisa, é possível ter noção de quais são as principais demandas do setor varejista diante das indústrias de refrigerantes e quais estratégias estas devem lançar mão para sobrevivência no mercado. Isso ocorre, já que a pesquisa elencou as principais tendências e exigências do setor varejista.

Por fim, aponta-se a necessidade de estudos com maior abrangência de casos e dados, o que possibilitaria a generalização de resultados e mapeamento preciso da realidade do setor e não especificamente de uma empresa e clientes.

## Referências

AFREBRAS - *Associação dos Fabricantes de Refrigerantes do Brasil é considerado o maior do setor de bebidas frias do País*. Confrebras 2015 discutirá tributação e concorrência no setor de bebidas. Disponível em: <http://afrebras.org.br/noticia/6a-expobevconfrebras-2015-discutira-tributacao-no-setor-de-bebidas/>. Acesso em 14 junho de 2015.

ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 3, p. 53 (14), Jul. 1994.

BARROS, M. D. de. Modelo para avaliação da qualidade de serviços em restaurantes. XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. In: *Anais...* Bento Gonçalves, RS, Brasil, 15 a 18 de outubro de 2012. Disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012\\_TN\\_STO\\_158\\_925\\_20474.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STO_158_925_20474.pdf). Acesso em 18 de abril de 2017.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. *Logística Empresarial*. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATTO, I. *Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 13ª. Reimpr., 2003.

CERVIERI JÚNIOR, O.; JÚNIOR, T.; RODRIGUES, J.; GALINARI, R.; RAWET, E. L.; & SILVEIRA, C. T. J. D. O setor de bebidas no Brasil. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, (40). 2014.

DANTAS, E. M. A. *Estágio da organização logística em três empresas do setor de bebidas: um estudo de caso*. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2000.

ESPERIDIÃO, M. A; TRAD, L. A. B. Avaliação de satisfação de usuários: considerações teórico-conceituais. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 22(6):1267-1276, jun, 2006.

FARIAS, S. A. de; BOHNER, C.; DOLAN, J.; DWYER, L. Emoções e sentimentos na resposta de satisfação dos consumidores: o caso de um programa de MBA. *Anais do 21º ENANPAD*, 1997.

- GONÇALVES FILHO, C.; GONÇALVES, C. A.; LADEIRA, M. B.; SOUKI, G. Q. Mensurando a qualidade de serviços logísticos e intenções comportamentais de varejistas: um estudo empírico na indústria de refrigerantes. *Revista Alcance*, v. 16, n. 3, p. 404-425, 2009.
- FREITAS, A. L. P. *A qualidade em Serviços no Contexto da Competitividade*. Disponível em: [file:///C:/Users/Not/Downloads/PRODUCAOONLINE\\_2005\\_A\\_Qualidade\\_em\\_Servicos\\_no\\_Contexto\\_da\\_Competitividade-libre.pdf](file:///C:/Users/Not/Downloads/PRODUCAOONLINE_2005_A_Qualidade_em_Servicos_no_Contexto_da_Competitividade-libre.pdf). 2005. Acesso em 12 setembro de 2015.
- FORNELL, C.; JOHNSON, M. D.; ANDERSON, E. W. et al. The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 4, p. 7-12, Oct. 1996.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006. 206p.
- GRANATO, L. A. C. *Comportamento do Consumidor de Refrigerantes: reflexos da mudança no mercado brasileiro*. Dissertação de Mestrado em Administração. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC, São Paulo, 2009.
- HICKMANN, C. *Jornal do Comércio*. Disponível em: <<http://jcrs.uol.com.br/conteudo/2017/02/economia/546323-setor-de-refrigerantes-perde-espaco-no-pais.html>>. Acesso em 17 de março de 2017.
- JOHNSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; FORNELL, C. Rational and adaptive performance expectations in a customer satisfaction framework. *Journal of Consumer Research*, v. 21, n. 4, p. 695 (12), 1995.
- JONES, T. O.; SASSER Jr., E. *Why Satisfied Customers Defect*. *Harvard Business Review*. 73 (November/December) 88-89, 1995.
- KOHL, V. K. *As ênfases estratégicas de empresas agroalimentares: estudo de casos na região de Pelotas-RS*. Porto Alegre: tese de doutorado no PPGA/EA/UFRGS, 2004. 231 pgs.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Traduzido por Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, p., 1998.
- MORAES, J. *Setor de refrigerante tem entraves*. 2017. Disponível em: <https://www.kantarworldpanel.com/br>. Acesso em março de 2017.
- MORGAN, N. A.; REGO, L. L. The Value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance. *Marketing Science*. v. 25, n. 5, p. 426 – 439, 2006.
- MOUTELLA, C. *Fidelização de Clientes como Diferencial competitivo*. 2002. Disponível em: <http://www.brasilpostos.com.br/wp-content/uploads/2013/10/Curso-de-Fidelizacao-Download..pdf>. Acesso em 14 Set. 2014.
- NEOGRID SUPPLY CHAIN. Disponível em<<https://www.neogrid.com/br>> Acesso: 24.04/2017.
- PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, fall, 41-49p., 1985.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML; BERRY; LEONARD, L. Servqual: Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, 12-39p., 1988.

PORTALUPPI, J. *Análise do atendimento e satisfação dos clientes: Estudo de caso de uma empresa de insumos agrícolas*. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Umuarama, v.7, n.1, jan./jun, 2006.

ROSA, S. E. S. da; COSENZA, J. P.; LEÃO, L. T. de S. Panorama do setor de bebidas no Brasil. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n. 23, p. 101-149, mar. 2006.

SALOMI, G. G E.; MIGUEL, P. A. C.; ABACKERLI, A. J. SERVQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. *Gestão & Produção*, v. 12, n. 2, p. 279-293, 2005.

SARAVANAN, R.; RAO, K. S. Service Quality from the Customer's Perspective: an empirical investigation. *Quality Management. Journal*, v. 14, n. 3, p. 15-24, 2007.

SERPA, D. A. F., & FOURNEAU, L. F. . Responsabilidade social corporativa: uma investigação sobre a percepção do consumidor. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(3), 83-103, 2007.

SOUZA, R.S.; ARBAGE, A. P. Processo de Formação de Estratégia: Um estudo de caso utilizando a matriz de Slack. Trabalho apresentado ao IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares. In: *Anais...* 2001. Disponível em: [www.fearp.usp.br/egna/eng/year2001.htm](http://www.fearp.usp.br/egna/eng/year2001.htm). Acesso em: 22.04.2017.

TAMMELA, I., & CANEN, A. A competição baseada no tempo: um estudo de caso na indústria moveleira do Rio de Janeiro. *Revista Produção Online*, 5(1).2005. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/320/417>>. Acesso em: 24.04.2017

TOLEDO, J. C. de; BATALHA, M. O.; AMARAL, D. C. Qualidade na indústria agroalimentar: situação atual e perspectivas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 2, p. 90-101, 2000.

ZEITHAML, V. A. *Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente*. 2. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 536 p. 2003.