

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

SAMUEL FRANCO ASSIS JUNIOR

**ATRIBUTOS DO SERVIÇO LOGÍSTICO AO CLIENTE NA PERCEPÇÃO DE
VAREJISTAS DE BEBIDAS NA MICRORREGIÃO DE ITUIUTABA**

UBERLÂNDIA

2017

SAMUEL FRANCO ASSIS JUNIOR

**ATRIBUTOS DO SERVIÇO LOGÍSTICO AO CLIENTE NA PERCEPÇÃO DE
VAREJISTAS DE BEBIDAS NA MICRORREGIÃO DE ITUIUTABA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional - Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Caixeta de Castro Maia

UBERLÂNDIA

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

A848a Assis Junior, Samuel Franco de, 1964-
2017 Atributos do serviço logístico ao cliente na percepção de varejistas
de bebidas na microrregião de Ituiutaba / Samuel Franco de Assis
Junior. - 2017.
113 f. : il.

Orientador: Leonardo Caixeta de Castro, Maia.
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de
Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional.
Inclui bibliografia.

1. Administração - Teses. 2. Bebidas - Ituiutaba (MG) - Teses. 3.
Logística - Ituiutaba (MG) - Teses. 4. Comércio varejista - Ituiutaba
(MG) - Teses. I. Maia, Leonardo Caixeta de Castro, 1972-. II.
Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em
Gestão Organizacional. III. Título.

CDU: 658

SAMUEL FRANCO ASSIS JUNIOR

**ATRIBUTOS DO SERVIÇO LOGÍSTICO AO CLIENTE NA PERCEPÇÃO DE
VAREJISTAS DE BEBIDAS NA MICRORREGIÃO DE ITUIUTABA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional - Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Leonardo Caixeta de Castro Maia
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)
Orientador

Prof. Dr. Odilon José de Oliveira Neto
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)
Membro Interno

Prof. Dr. André Barra Neto
Universidade Federal de Goiás (UFG)
Membro Externo

UBERLÂNDIA

2017

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho a minha amada Mãe
Cândida Damasceno de Assis (In memoriam).*

AGRADECIMENTOS

Busque seus sonhos acredite neles e em si mesmo. Viva os momentos como se fossem únicos. Desfrute o sol que brilha inigualável a cada dia e corra atrás da estrela cadente por mais impossível que pareça, alcance a lua no infinito céu e seja feliz.

[Prof^a. Lourdes Duarte]

Quando se sonha sozinho é apenas um sonho. Quando se sonha junto é o começo da realidade. Três coisas em demasia e três coisas em falta são perniciosas aos homens: falar muito e saber pouco; gastar muito e possuir pouco; estimar-se muito e valer pouco.

[Miguel de Cervantes]

Com estes pensamentos inicio os meus agradecimentos, ao término do meu curso de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia.

Acreditar nos sonhos, acreditar em si mesmo, viver intensamente, desfrutar das belezas da natureza, ser feliz! Ser feliz com o outro e, acima de tudo, ser grato, reconhecer o benefício, o favor, o auxílio recebido além de ser obrigação, é uma forma de amor, é um exercício de humildade.

Assim, inicialmente, agradeço a Deus, Grande Arquiteto do Universo, fonte profícua da vida, donde provém o amor, a justiça, a força e a beleza. Sem a força e a proteção divina, eu não teria conseguido chegar ao fim desta etapa.

Agradeço minha amada Mãe Cândida Damasceno de Assis (*In memoriam*), mulher de fibra, coragem, guerreira. A vida não lhe ofereceu muitas oportunidades, mas ela carregava a semente do bem, um espírito de luz. Aonde quer que ela esteja, tenho a certeza que está sorrindo feliz pela minha conquista. Quanta saudade daquele sorriso, das broncas e das “tiradas” que só ela sabia fazer.

Ao meu Pai, Samuel Franco de Assis, um homem que veio do campo, pois acreditava que poderia fazer algo diferente. Trabalhador dedicado, entretanto, rude, devido aos revezes que a vida lhe ofereceu, cumpridor de seus deveres e, apesar de não ter aprendido a externar suas emoções, possui um grande coração e sempre torceu pelo sucesso de seus filhos.

Agradeço a minha esposa, Verci Borges Andrade Franco, pela paciência, companheirismo e amor, demonstrado em pequenos gestos ao longo de mais de 25 anos (2,5 de namoro e noivado e 23 de casados). Foram inúmeros os momentos que tive que me ausentar do convívio familiar, foram incontáveis as vezes que a paciência me faltou – devido ao “stress” provocado pela pressão das atividades e prazos do curso. Entretanto, junto a mim

ela permaneceu, minha companheira, meu porto seguro. Em nenhum dia lhe faltaram a tolerância e a palavra amiga que me devolvia a paz e a força para continuar.

As minhas filhas, Amanda Andrade Franco e Alice Andrade Franco, minhas joias, minhas estrelas. Sou grato a Deus por ter confiado ser o guia dessas almas maravilhosas.

Ao estimado Prof. Dr. Leonardo Caixeta de Castro Maia, pela orientação ao longo desse caminho, oferecendo-me acompanhamento contínuo, paciente e me incentivando a fazer um trabalho que me proporcionasse satisfação. Fiquei honrado pela oportunidade que me foi concedida de beber na fonte do seu conhecimento. Um profissional comprometido com a excelência dos resultados e um ser humano de grande magnitude.

O meu mais profundo, sincero e eterno agradecimento à minha colega, amiga, irmã, professora e conselheira, Profª. Mª. Kamyr Gomes de Souza, presente desde os primeiros momentos em que decidi participar do processo seletivo para o mestrado. Durante todo o percurso, manteve-se firme, com paciência, atenção e abnegação, fornecendo suporte metodológico e estatístico. Houve dias e noites de luta, nos quais eu pensei em desistir. Entretanto, mirei no exemplo de garra, determinação e esforço dessa jovem de inteligência rara e brilhante futuro. Gratidão eterna, Kamyr, pois sem a sua mão amiga e disposição, a realização desse sonho teria sido quase impossível. O céu é o limite para você.

Agradeço às minhas amigas Roberta Lisboa e Vanyne Franco, que manifestaram preocupação e apreço para comigo e me incentivaram a perseverar. É por isso que eu digo sempre: Quem tem amigos, tem tudo!

Também agradeço aos meus colegas de curso, especialmente, a Eliane Moreira, companheira e amiga sincera, que me agraciou com seus conselhos sempre que precisei.

Ao corpo docente da FAGEN – Faculdade de Gestão de Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, a minha gratidão pelas valiosas lições que me transmitiram.

Em nome da Profª. Drª. Karem Ribeiro, eu agradeço a Direção e aos técnicos da FAGEN, a atenção dispensada sempre que houve necessidade. À professora Karem Ribeiro eu agradeço em especial pela bondade e ternura no trato com os discentes.

Agradeço à Profª. Drª. Marli Auxiliadora Silva, sempre prestativa, encontrando sempre uma brecha em sua apertada agenda para analisar o meu trabalho, e que ofereceu “*insights*” que contribuíram sobremaneira para o êxito dessa dissertação.

Agradeço ao Prof. Dr. Rildo Aparecido Costa, meu chefe quando do início do curso, que hipotecou todo o seu apoio à minha iniciativa, e ao Prof. Dr. Antônio Oliveira Júnior, que por vezes me aconselhou e cujos conselhos agregaram valor ao meu trabalho.

Ao Prof. Dr. Odilon José de Oliveira, André Barra Neto e a Prof^a. Dr^a. Miriam Tiemi Takimuri, que aceitaram compor as bancas de qualificação/defesa da minha dissertação. Suas sugestões e análises foram e ainda serão de suma importância para a melhoria da qualidade de minha pesquisa.

Eu não poderia deixar de agradecer aos proprietários, diretores, gerentes, supervisores, funcionários, enfim, aos respondentes do questionário da pesquisa, que me dispensaram atenção, seja em uma entrevista pessoal, ou dispensando parte do tempo para responderem às perguntas, cujas respostas forneceram a matéria prima dos resultados deste trabalho. O meu muito obrigado a todos.

Também não posso omitir o meu agradecimento ao senhor Leonardo Dutra, Supervisor da empresa Uberlândia Refrescos, o qual incansavelmente atendeu às minhas ligações telefônicas, e por vezes ofereceu-me dicas importantes para a conclusão dessa pesquisa.

Agradeço à Universidade Federal de Uberlândia que a praticamente nove anos me acolheu como um dos seus servidores e tem me proporcionado oportunidades para o meu crescimento pessoal e profissional.

Enfim, agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para o êxito desse projeto que, para mim, foi um desafio gigantesco, mas que agregou valor à minha vida, à minha personalidade e à minha visão do mundo.

A vida humana não pode se circunscrever ao simples fato de existir, porque então seria similar à vida vegetativa dos animais; ela tem uma missão a cumprir; a de superar-se.

Carlos Bernardo Gonzalez Pecotche

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados

Ambev – Companhia de Bebidas das Américas

CPFR – *Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment* (planejamento colaborativo, previsão e reabastecimento)

e-business – *Electronic Business* (negócio eletrônico)

ECR – *Efficient Consumer Response* (Resposta Eficiente ao Consumidor)

EDI – *Electronic Data Interchange* (Intercâmbio Eletrônico de Dados)

MRO – Itens de Manutenção, Reparo e Operações

PIB – Produto Interno Bruto

PPR – Programas de Respostas Rápidas

PZB – Modelo de Parasuraman, Zeitham e Berry (1985)

SCM – *Supply Chain Management* (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos)

VMI – *Vendor Management Inventory* (estoque gerenciado pelo fornecedor)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Comparação entre o modelo PZB e o modelo logístico.....	31
Figura 2- Modelo de serviço logístico de Rafele (2004).....	32
Figura 3- Market share dos produtores brasileiros de cerveja e refrigerante em 2013, segundo o volume produzido	44
Figura 4 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional.....	58
Figura 5 - Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, a partir do desempenho médio dos fornecedores, para a dimensão “Ações de informações”	66
Figura 6 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, para o fornecedor AMBEV, dimensão Ações de informações.....	67
Figura 7 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, para o fornecedor Coca-Cola, dimensão Ações de informações.....	68
Figura 8 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, para o fornecedor Crystal, dimensão Ações de Informações	69
Figura 9 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, para o fornecedor Mineiro, dimensão Ações de informações	70
Figura 10 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, a partir do desempenho médio dos fornecedores, para a dimensão componentes tangíveis	71
Figura 11 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, para o fornecedor AMBEV, dimensão componentes tangíveis.....	72
Figura 12 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, para o fornecedor AMBEV, dimensão Componentes tangíveis.....	73
Figura 13 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, para o fornecedor Crystal, dimensão componentes tangíveis	74
Figura 14 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, para o fornecedor Mineiro, dimensão componentes tangíveis	75
Figura 15 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, a partir do desempenho médio dos fornecedores, para a dimensão Formas de atendimento	76
Figura 16 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, para o fornecedor AMBEV, dimensão Formas de atendimento.....	77
Figura 17 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, para o fornecedor Coca-Cola, dimensão formas de atendimento.....	78

Figura 18 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, para o fornecedor Crystal, dimensão formas de atendimento	80
Figura 19 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, para o fornecedor Mineiro, dimensão formas de atendimento	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Constructos utilizados na pesquisa.....	32
Quadro 2 – Atitudes do consumidor e consequências da ruptura	35
Quadro 3 – Itens que entram na medição da ruptura.....	36
Quadro 4 – Autores consultados para a composição do tópico “Panorama do serviço logístico”	44
Quadro 5 - Classificação dos supermercados da microrregião de Ituiutaba.....	52
Quadro 6 – Supermercados selecionados para compor a amostra da pesquisa.....	52
Quadro 7 – Questões da pesquisa por dimensão e categoria, conforme Rafele (2004)	55
Quadro 8 - Resumo das principais considerações gerenciais	89

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Supermercados por município da microrregião de Ituiutaba.....	51
Tabela 2 – Perfil dos varejos supermercadistas pesquisados	60
Tabela 3 – Perfil dos respondentes	60
Tabela 4 - Consistência interna (coeficiente alfa de Cronbach) do modelo: Dimensões / Categorias	61
Tabela 5 - Correlação dos itens-correlação total e consistência interna se o item for deletado, para as questões de cada dimensão.....	61
Tabela 6 – Estatística descritiva para a importância dos atributos	63
Tabela 7 – Avaliação da importância vs. desempenho, por categoria e dimensão.....	64
Tabela 8 - Teste Kruskal Wallis para comparação geral entre os fornecedores da pesquisa ...	82
Tabela 9 - Comparação em pares do desempenho geral dos fornecedores da pesquisa.....	83
Tabela 10 - Teste Kruskal Wallis para comparação dos fornecedores, por dimensão	83
Tabela 11 - Teste Kruskal Wallis para comparação entre as dimensões, por fornecedor	84
Tabela 12 – Percepção dos varejistas sobre a exigência de pedido mínimo pelos fornecedores	84
Tabela 13 – Frequência no envio de pedidos	85
Tabela 14 – Frequência de pedidos vs. pedido mínimo	86
Tabela 15 – GAP entre a necessidade de recebimento vs. realidade (em dias).....	87

RESUMO

O objetivo desta dissertação foi analisar a percepção dos varejistas supermercadistas em relação ao nível de serviço logístico oferecido pelos fornecedores de bebidas. Foi realizado um estudo quantitativo na forma de *survey* em vinte e um supermercados dos municípios de Ituiutaba, Santa Vitória e Capinópolis, pertencentes à microrregião de Ituiutaba – MG. Como procedimento técnico, foi aplicado um questionário estruturado baseado em Stock e Lambert (2001) e Rafele (2004). Foram analisados os componentes tangíveis, as formas de atendimento e ações de informação. Para captar as percepções sobre as variáveis, foram propostos questionamentos seguindo uma escala Likert de 1 a 10. A pesquisa revelou a necessidade de revisão das políticas de prestação de serviços, pois a maioria dos atributos pesquisados receberam notas médias abaixo do desempenho esperado. A partir do teste não paramétrico de Kruskal Wallis para comparação de distribuições, concluiu-se que nenhum fornecedor obteve destaque efetivo na avaliação dos clientes varejistas supermercadistas. Apesar disso, verificou-se que a dimensão componentes tangíveis recebeu avaliação significativamente superior que as demais para todos os fornecedores. Concluiu-se também que os fornecedores estão comprometidos com a capacitação dos seus consultores de vendas, mas para atingir a excelência, será necessário que os fornecedores concedam maior autonomia para seus consultores resolverem problemas relacionados aos níveis de serviço e embalagens similares. Dentre as contribuições do estudo, foram identificados 22 atributos que causam rupturas. Como limitação do estudo, destaca-se a característica de transitoriedade e subjetividade ligada a percepção de satisfação com um serviço prestado.

Palavras-chave: Bebidas; Logística; Nível de serviço logístico; Ruptura de estoques; Varejo.

ABSTRACT

The objective of this dissertation was to analyze the perception of supermarket retailers in relation to the level of logistics service offered by beverage suppliers. A quantitative study was carried out as a survey in twenty - one supermarkets in the municipalities of Ituiutaba, Santa Vitória and Capinópolis, belonging to the microregion of Ituiutaba - MG. As a technical procedure, a structured questionnaire based on Stock and Lambert (2001) and Rafele (2004) was applied. Tangible components, forms of service and information actions were analyzed. In order to capture the perceptions about the variables, questions were proposed following a Likert scale of 1 to 10. The research revealed the need to review the service delivery policies, since most of the attributes surveyed received average scores below the expected performance. From the nonparametric Kruskal Wallis test for the comparison of distributions, it was concluded that no vendor was effective in the evaluation of retail supermarket customers. Nevertheless, it was found that the tangible components dimension received a significantly higher evaluation than the others for all suppliers. It was also concluded that suppliers are committed to the training of their sales consultants, but to achieve excellence, suppliers will need to give their consultants greater autonomy to solve problems related to service levels and similar packaging. Among the contributions of the study, 22 attributes were identified that cause ruptures. As a limitation of the study, we highlight the characteristic of transience and subjectivity linked to the perception of satisfaction with a service rendered.

Keywords: Beverages; Logistics; Logistic service level; Rupture of stocks; Retail.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Contextualização	17
1.2 Justificativa / Relevância	18
1.3 Questão de pesquisa	20
1.4 Objetivos.....	21
1.4.1 Objetivo Geral	21
1.4.2 Objetivos Específicos	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Logística.....	22
2.1.1 Desenvolvimento histórico da logística.....	23
2.1.2 Supply Chain Management	24
2.1.3 Atividades básicas da logística	25
2.2 Níveis de serviço	27
2.2.1 Definição.....	27
2.2.2 Indicadores.....	28
2.2.3 Ferramentas para mensurar o nível de serviço	30
2.3 Gestão do estoque e suas rupturas	34
2.3.1 Custos de Ruptura.....	37
2.3.2 Ações colaborativas	39
2.4 Indústria de bebidas e o varejo	41
2.4.1 Varejo no Brasil e no mundo	41
2.4.2 O setor de bebidas	43
2.5 Panorama do serviço logístico.....	44
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	50
3.1 Caracterização da pesquisa	50
3.2 Delimitação da Amostra e Coleta dos Dados	51
3.3 Ferramenta de Pesquisa e Variáveis Utilizadas	53
3.4 Análise e interpretação dos dados	57
3.5 Limitações dos procedimentos metodológicos.....	59
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	60
4.1 Apresentação dos dados	60

4.2 Confiabilidade da consistência interna	61
4.3 Avaliação do desempenho e importância operacional	62
4.3.1 Quanto à dimensão “Ações de informações”	66
4.3.2 Quanto à dimensão “componentes tangíveis”	71
4.3.3 Quanto à dimensão “formas de atendimento”	76
4.4 Comparação entre grupos de fornecedores em relação ao desempenho	82
4.5 Realidade vs. expectativa do varejista	84
4.6 Discussão dos resultados	87
4.6.1 Contribuições quanto às práticas mercadológicas	87
4.6.2 Análise quanto à ruptura de estoques	89
4.6.3 Confrontação dos resultados da pesquisa com a teoria	94
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
5.1 Limitações dos resultados do estudo	101
5.2 Sugestões de estudos futuros	102
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
APÊNDICE	109
APÊNDICE A – Questionário.....	109

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Conforme Ghoniem e Maddah (2015), o setor varejista é um dos maiores empregadores em todo mundo, tendo testemunhado o surgimento de gigantes como o Walmart, Amazon, entre outros. No Brasil, estima-se em aproximadamente 1,809 milhão de funcionários envolvidos no setor varejista alimentar, com a receita bruta do setor estimada em R\$ 315,8 bilhões, o que representa 5,35% da economia brasileira (ABRAS, 2017).

De acordo com Delgado e Oliveira (2015), importantes transformações surgiram no setor varejista de supermercados a partir da década de 1990, acompanhando as tendências de globalização econômica que, por sua vez, promoveram a ampliação dos mercados e o acirramento da competição. Diante disso, e em busca de novas estratégias competitivas e ancorado à estabilidade econômica, ao controle da inflação e uma melhor distribuição de renda, houve o estímulo da expansão das empresas varejistas nacionais, que já ultrapassam 1 milhão de pontos de vendas (ABAD, 2015).

Freitas (2015) alegou que o aumento das expectativas dos clientes e da competitividade global, as pressões por reduções de preços, as incertezas geradas pelas rápidas mudanças tecnológicas e econômicas e ainda produtos com ciclos de vida reduzidos, forçaram as empresas a buscarem maneiras mais efetivas de coordenação do fluxo de materiais, o que contribuiu para a geração de processos mais enxutos e eficientes. Percebe-se que o comércio varejista tem muito a perder com a ruptura de estoque, pois além do efeito imediato de se deixar de concluir uma venda, a ausência continuada de produtos nas gôndolas pode impactar negativamente na manutenção e fidelização de seus clientes (AGUIAR; SAMPAIO; HILSDORF, 2010).

Para mitigar os eventos de ruptura, a informação é tecnologia chave para aperfeiçoar o planejamento, as operações e a avaliação de desempenho, melhorando a competitividade. Desse modo, espera-se que a eficácia e o desempenho dos estoques possam ser aumentados ao se fazer a integração das necessidades de informação (previsões, pedidos, planos de *marketing*, composição de estoque e posição da expedição, dentre outras), para a empresa e demais participantes da cadeia de distribuição (STRASSBURG, 2010).

Romano (2011) destacou que a tecnologia possibilitou a criação de ferramentas logísticas para a gestão dos estoques capazes de aperfeiçoar os processos e minimizar as falhas, o que reduziu consideravelmente a incidência do *stock out*. Contudo, esses eventos ainda ocorrem.

Em países em desenvolvimento e com infraestrutura logística pobre, como é o caso do Brasil, há fatores distintos que acarretam problemas nas operações, tais como fatores locais e econômicos o que gera diferentes causas de rupturas (AGUIAR; SAMPAIO; HILSDORF, 2010). Neste contexto, Aguiar, Sampaio e Hilsdorf (2010) expõem que a partir do mapeamento das causas de rupturas torna-se possível eliminá-las, o que pode gerar crescimento de receitas e lucros, que são metas comuns a fabricantes e varejistas.

1.2 Justificativa / Relevância

A ocorrência da ruptura de estoque gera vários problemas para a empresa, refletindo em toda a cadeia de suprimentos, na lucratividade, no atendimento aos clientes e no risco de perda dos mesmos (KARPINSKY; SANDRI; MENEGAT, 2009).

O nível de ruptura de estoques no varejo é de, aproximadamente 10% (NEOGRID, 2016), o que mostra a importância de entender os fatores mais recorrentes no varejo que levam à falta dos produtos e analisar as intervenções possíveis para eliminar as causas e mudar os procedimentos, evitando a repetição do problema. Nesse sentido, a presente pesquisa poderá contribuir, ao avaliar a percepção dos gestores quanto aos processos logísticos de pré-transação, transação e pós-transação.

Segundo a ECRBrasil (2016), a falta de produtos nas gôndolas (ruptura de estoques, do inglês, *stock out*) é uma das maiores responsáveis pela queda na competitividade do varejo. Além de estar diretamente relacionada à perda de vendas e de lucratividade das empresas, é uma das principais causas da insatisfação dos consumidores, que não hesitam em desistir de uma compra maior, ou mesmo mudar de loja caso não encontrem os produtos ou marcas de sua preferência.

Fatores como a falta de reabastecimento de gôndola ou de equipamento expositor; insuficiência de reposidores; imprecisão ou ausência de inventário de estoques (tanto de matéria-prima, como de produto final); atraso de entrega de mercadorias nos pontos de venda; incapacidade física de depósitos, também são geradores das rupturas de estoque, bem como

equívocos nas previsões de vendas em dissonância com a capacidade produtiva dos fabricantes (MACHADO; TONDOLO, 2014).

Desse modo, é indispensável que os integrantes da cadeia de abastecimento envolvam-se para a solução das rupturas e isso passa pela apuração qualitativa e quantitativa das ocorrências em cada ponto de venda, entender as causas que levaram às faltas dos produtos, analisar as possíveis intervenções que contribuam com a eliminação das causas e motivam mudança nos procedimentos, visto que as consequências das rupturas vão além das perdas de vendas e impactam na fidelidade do consumidor para com a empresa (marca), além de gerar insatisfação imediata do cliente (ECRBRASIL, 2016).

Machado e Tondolo (2014) alegaram que as rupturas de estoque geram várias consequências negativas, tais como a insatisfação do consumidor, a perda da oportunidade da venda, comprometendo o grau de fidelização dos clientes em relação à marca e aos estabelecimentos distribuidores do produto.

Ressalta-se ainda que a ruptura de estoque não passa de um dos aspectos considerados ao se discutir o nível de serviço ao cliente, elemento basilar desta pesquisa. Marchesini e Alcântara (2012) afirmaram que o desenvolvimento de relacionamentos mais próximos entre clientes e fornecedores é uma importante ferramenta do serviço logístico, visto que em teoria isso gera um efeito positivo sobre a satisfação e que, ao atender as necessidades do cliente, com qualidade e custo baixo, pode gerar valor e diferenciação (MARCHESINI; ALCÂNTARA, 2012).

Em tese, a confiança e parceria entre o consumidor e o varejista dependem do desempenho logístico da cadeia de suprimentos. Pois, na medida em que o consumidor vivencia situações positivas no uso ou consumo dos produtos, conforme tem suas reclamações e dúvidas respondidas ou resolvidas, e à medida em que passa a conhecer mais de perto o varejista e confia no mesmo, sua credibilidade em relação ao sistema tende a aumentar proporcionalmente (NOVAES, 2007).

Para que a empresa encontre o ponto de equilíbrio entre o custo e a qualidade na prestação do serviço fornecido, Rafele (2004) defende que os indicadores financeiros precisam estar relacionados aos operacionais. Em seu estudo, adaptou-se as cinco dimensões do modelo de Parasuraman, Zeitham e Berry (PZB) para três macro classes, como segue: 1) Componentes tangíveis, referindo-se aos recursos utilizados para a realização do serviço; 2) Modos de realização, que inclui as maneiras e parâmetros de realizar o serviço divididos em:

flexibilidade; nível de serviço logístico; condições físicas de fornecimento; e *lead-time*; 3) Ações informativas, dividindo as atividades de serviço em *marketing*, gerenciamento de ordens, pós-vendas, e informação.

De acordo com Campos (2012), não é clara e nem plenamente conhecida a influência dos atributos de *marketing* e de logística no nível de satisfação do cliente. Assim, a identificação dos reais níveis de satisfação e a minimização dos *gaps* de percepção entre a empresa e o cliente são importantes para obtenção de informações que contribuam para a tomada de decisão que atenda às perspectivas dos clientes.

Sobre isso, Ballou (1993) expõe que a qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado é medida pelo desempenho ofertado aos clientes no atendimento de pedidos. Contudo, Maia e Teixeira (2014) destacam que a logística não foi considerada como fator preponderante para a definição de fornecedores na relação entre atacado e varejo supermercadista.

Nessa linha de investigação, Domingos e Gouvea (2012) buscaram mensurar as expectativas e o desempenho percebido pelos consumidores em relação decisão de aquisição de produtos de higiene pessoal e beleza em supermercados. A pesquisa foi realizada mediante a análise da variável de desempenho. Sendo assim, a presente proposta de pesquisa diferencia-se por apresentar as lacunas entre expectativa e desempenho dos fornecedores, além explorar um segmento distinto, o setor de bebidas.

Diante do exposto, destaca-se que este estudo se justifica, uma vez que ao identificar falhas no processo logístico, ferramentas de gestão poderão ser aperfeiçoadas, de forma a aprimorar o serviço ao cliente e reduzir os prejuízos advindos das rupturas de estoque.

A partir da percepção dos níveis de serviços logísticos ofertados pelos fornecedores, este estudo pode também contribuir para a escolha criteriosa dos mesmos, o que é importante para ações de descontos, propaganda e vendas personalizadas. Fatores como transporte ágil, estoques disponíveis, pedidos processados com rapidez e perdas menores, estão associadas positivamente com a escolha dos fornecedores.

1.3 Questão de pesquisa

Delineou-se o seguinte problema de pesquisa:

Qual a percepção dos varejistas supermercadistas em relação ao nível de serviço logístico oferecido pelos fornecedores de bebidas?

A partir deste, surgem como desdobramentos outras questões, como:

A qualidade dos serviços logísticos oferecidos contribui para a mitigação da ruptura de estoque?

Quais são os serviços agregados à logística que mais contribuiram para a redução da ruptura de estoques?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Analizar a percepção dos varejistas supermercadistas em relação ao nível de serviço logístico oferecido pelos fornecedores de bebidas.

1.4.2 Objetivos Específicos

A seguir apresentam-se os objetivos específicos que buscam descrever o que será obtido nos varejos supermercadistas que comercializam bebidas:

- Analisar as ações aplicadas por indústrias e distribuidores quanto à logística de distribuição;
- Verificar quais são as ferramentas de pesquisa aplicadas à avaliação da percepção da qualidade do serviço logístico;
- Apresentar os principais indicadores de desempenho de serviços relacionados à logística de distribuição, especificamente do segmento em estudo.

Como contribuição, esse trabalho busca apresentar:

- O nível de desempenho do serviço logístico para atendimento dos varejistas supermercadistas no setor de bebidas na microrregião de Ituiutaba – MG;
- As causas relacionadas à ruptura de estoque de bebidas em empresas varejistas (supermercados) de Ituiutaba – MG;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico foi organizado de forma a abordar os seguintes pontos: primeiramente, são expostos os conceitos de logística e um breve histórico sobre seu desenvolvimento, e a gestão da rede de relações comerciais das empresas (*supply chain management*). No tópico 2.2, é discorrido sobre os níveis de serviço; no tópico 2.3 é abordada a gestão de estoques e as rupturas de estoques, os custos de sua ocorrência e as práticas e tecnologias que possibilitam ações colaborativas. No tópico 2.4 são abordados aspectos relacionados ao setor de bebidas e varejo. Por fim, no tópico 2.5, o referencial teórico é encerrado com um breve levantamento dos estudos mais recentes sobre os níveis de serviço e ruptura.

2.1 Logística

Como as empresas priorizam a expansão de operações em um ambiente econômico globalizado e as terceirizações, a logística e gestão da cadeia de abastecimento crescem em importância (BALLOU, 2006).

Ballou (1993), alega que mercadorias ou serviços colocados no lugar e no instante certo, nas condições desejadas e ao menor custo possível faz parte da missão logística. Várias definições já foram propostas para a logística, mas a preferida pelo autor é a seguinte:

A logística empresarial trata de todas atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável (BALLOU, 1993, p. 24).

Corroborando com Ballou (1993), Fleury, Wanke e Figueiredo (2007) afirmam que a logística é uma atividade estratégica, uma ferramenta gerencial com forte potencial para proporcionar vantagem competitiva, ao atuar antecipando a demanda, produzindo e entregando o produto no local certo, no tempo certo e ao preço justo.

Já Novaes (2007) conceitua logística adotando a definição do *Council of Supply Chain Management Professionals* norte-americano:

Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor (NOVAES, 2007, p. 35).

Agilidade, velocidade, menores custos, gerados pela necessidade da obtenção de vantagem competitiva, necessidade de vantagem estratégica, dão complexidade à logística, proporcionando um ambiente favorável ao desenvolvimento de estratégias voltadas ao aperfeiçoamento da cadeia de suprimentos (DONATO; ROSSI; BEZERRA, 2007).

2.1.1 Desenvolvimento histórico da logística

A era do campo ao mercado iniciada na virada do século XX, foi a primeira do pensamento logístico e as questões de transporte visando o escoamento da produção agrícola eram as principais preocupações (SOARES, 2003).

Fleury, Wanke e Figueiredo (2007) afirmaram que o estoque, a armazenagem e o transporte são as três mais importantes funções da logística e surgiram quando o homem abandonou a economia extrativista.

Até 1950, a administração das atividades chaves em logística eram fragmentadas pelas empresas, resultando em conflito de objetivos e responsabilidades. A logística militar da segunda guerra influenciou a utilização de conceitos que são utilizados até hoje, entretanto, somente após alguns anos, essa influência foi efetivada nas empresas (BALLOU, 1993).

O desenvolvimento da logística deu-se, segundo Ballou (1993), no período compreendido entre os anos de 1950 a 1970, visto que havia nessa época um ambiente propício para novidades no pensamento administrativo. A distribuição física era subestimada e tida como algo de pouca importância. Entretanto, com as alterações no padrões e atitudes da demanda dos consumidores, os padrões de distribuição começaram a mudar.

Na década de 1960, de acordo com Machline (2011), a percepção sobre a área de transporte nos Estados Unidos se alterou. A tarefa de entregar o produto na quantidade certa, no local certo, na hora certa, incluía mais do que o transporte em si, surgiu então a necessidade de integrar estoques, armazenamento, produção, comunicação e informação, visando o abastecimento correto ao mínimo custo.

Ainda conforme Machline (2011), as empresas foram incitadas a adotar os ensinamentos da logística militar. As técnicas de pesquisa operacional, com o propósito da quantificação da gestão, criaram modelos matemáticos para solucionar problemas administrativos complexos e em especial os de transporte, influenciando na aceitação da nova visão logística.

O crescimento de logística como campo da administração foi a partir de 1970, com o estabelecimento dos princípios básicos e algumas empresas começaram a colher resultados e benefícios com o uso desses princípios e conceitos formulados durante anos (BALLOU, 1993).

A partir do início dos anos 70 até meados dos anos 80, o foco no cliente concentrou e aplicou métodos e modelos quantitativos às questões logísticas, dando maior ênfase às questões de produtividade e custos de estoque. A logística como elemento diferenciador caracteriza a era do *Supply Chain Management* (SCM), cujo pano de fundo é a globalização e o avanço nas tecnologias de informação (SOARES, 2003).

A partir dos anos 1980, a logística se destacou, passando a ser determinante na obtenção de vantagem competitiva para as organizações, tornando-se agente de integração e coordenação de todos os processos internos e externos e nas últimas décadas ela está cada vez mais presente nos negócios ocupando papel estratégico, contribuindo com a competitividade (BULLER, 2012).

A partir da digressão histórica acima, percebe-se que a logística é o mecanismo operacional, ou seja, o “como” são feitas as atividades de movimentação e armazenagem desde a aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final. O próximo tópico aborda a gestão da cadeia de suprimentos, mais conhecida como *Supply Chain Management*, que trata do “o que” é feito, ou seja, tudo que envolve desde o planejamento de um produto ou serviço até a sua entrega ao cliente. Em suma, o *Supply Chain Management* planeja, enquanto a logística executa.

2.1.2 Supply Chain Management

A integração de processos de negócios-chave do utilizador final através de fornecedores originais que fornece produtos, serviços e informações que agregam valor para os clientes e outras partes interessadas, é denominada *Supply Chain Management* - SCM (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998).

De acordo com Novaes (2007), a cadeia de suprimentos é constituída pelo caminho percorrido pelos produtos desde as fontes de matéria-prima, seguindo para as fábricas, manufatura, distribuição e chegando às mãos do consumidor final por meio dos varejistas.

Gerar receitas e reduzir custos é de suma importância para a cadeia de abastecimento e a logística é base estratégica da cadeia de fornecimento, por estar relacionada com as receitas.

Coordenação e colaboração, juntamente com confiança, são elementos importantes para perceber oportunidades de abrangência de fronteira (BALLOU, 2006).

A redução de custos logísticos, bem como a capacitação, impacta substancialmente as margens de lucros em empresas cujo valor agregado pela logística é relevante. No entanto, não é tarefa fácil atender às expectativas do cliente ao menor custo possível. É necessária a extensão de esforços nas relações entre as empresas ao longo de toda cadeia de suprimentos, até chegar ao consumidor final (FLEURY; SILVA, 1997).

Empresas individuais já não competem unicamente como entidades autônomas e isoladas, mas sim como parte das cadeias de fornecimento (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998). Esta é, conforme Sacomano Neto e Pires (2012), uma significativa mudança nos paradigmas competitivos e gerenciais verificados a partir do surgimento e expansão do conceito de SCM, o que demandou uma completa revisão conceitual principalmente em relação à medição de desempenho, até então pautadas na perspectiva interna das empresas.

O sucesso dos negócios depende da capacidade de gestão da rede de relações comerciais das empresas. A gestão da cadeia de suprimentos (SCM) representa uma nova forma de gerir os negócios e as relações com outros membros da cadeia de suprimentos, oferecendo a oportunidade de capturar a sinergia intra e inter empresa de integração e gestão (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998). Desse modo, o gerenciamento da relação entre custo e nível de serviço (*trade-off*) tornou-se um dos principais desafios da logística moderna.

Em resumo, o *Supply Chain Management* trata do gerenciamento e da integração de processos, desde a matéria prima até o consumidor final. Para atender ao escopo desta pesquisa, faz-se necessário examinar mais detidamente os processos de transporte, estocagem, armazenagem e processamento de pedidos, que em conjunto compreendem as atividades básicas da logística, tratadas no tópico 2.1.3.

2.1.3 Atividades básicas da logística

De acordo com Afshari e Benam (2011), a logística de varejo está preocupada com a disponibilidade do produto. Este é um processo de suma importância, envolvendo as atividades de transporte, a manutenção de estoques e o processamento de pedidos e atividades secundárias como a armazenagem, o manuseio de materiais, a embalagem de proteção, a programação de produtos e a manutenção de informações, buscando eficiência e eficácia.

Ballou (2006) afirma que SCM – que é o gerenciamento do produto através de várias empresas, foi um desvio de ponto de vista que os primeiros visionários tinham para a logística e essa visão tem a ver com a coordenação do fluxo do produto entre os membros do canal, ampliando a responsabilidade da logística cujas atividades básicas são relacionadas à gestão de transportes, estoques, armazenagens e processamento de pedidos.

No tempo total do ciclo do pedido, as atividades de preparação, transmissão, recebimento e atendimento dos pedidos, representam entre 50 a 70% do referido tempo. Assim sendo, ressalta-se a necessidade de um gerenciamento cuidadoso e eficiente dos pedidos para reduzir este tempo, visando proporcionar um alto nível de serviço ao cliente. É importante entender as alternativas disponíveis para o processamento de pedidos, que é a primeira das atividades básicas da logística (BALLOU, 2006).

A redução de custos de transporte é uma contínua preocupação, visto que esses custos são a maior parcela dos custos logísticos, isso levou à adoção da intermodalidade, ou seja, o uso de diversos modais de transporte bem como de prestadores de serviços logísticos integrados, gerando economia de escala ao compartilharem suas capacidades e seus recursos. A característica de custo e confiabilidade dos principais modais conferem importância ao papel do transporte na estratégia logística (NAZÁRIO, 2007).

Há muitos desafios a serem vencidos pelos varejistas, e a logística é uma grande aliada, dado à sua preocupação com a produção, execução, o transporte, a triagem, a prestação de serviços e o gerenciamento de estoques que se interagem. Um sistema logístico bem trabalhado reduz a ruptura de estoques, evita estoques desnecessários e melhora a qualidade dos serviços prestados ao cliente (AFSHARI; BENAM, 2011).

Questões como quanto e quando pedir, quanto manter em estoques de segurança e onde localizar, são variáveis dependentes para a definição de uma política de estoques. O valor agregado do produto é uma das análises que devem ser feitas para responder a essas questões. O aumento da eficiência operacional de atividades como transporte, armazenagem e processamento de pedidos, permitirá a redução contínua dos níveis de estoque, garantindo a disponibilidade de produto desejada pelos clientes, sem impactar os custos logísticos totais (WANKE, 2007).

De acordo com Ballou (2006), essas atividades, como transporte, controle de estoque, armazenamento e localização de instalações, devem ser encaradas a partir da abordagem do custo total. Isto porque, mesmo os custos com transporte de uma empresa aérea, por exemplo,

serem significativamente mais elevados do que outras formas de transporte, este pode levar a menores custos com estocagem, minimizando os custos totais ao final do processo.

O conceito de custo total serviu como base para a gestão coletiva de determinadas atividades comumente em conflito. Deste modo, todas essas atividades associadas com o fluxo dos produtos foram consideradas como parte do novo campo da distribuição física ou logística. Ou seja, a gestão de atividades, como transporte, estoques, armazenagem e processamento de pedidos estão dentro das atribuições da função logística (BALLOU, 2006).

Os custos logísticos no setor de alimentos oscilam entre 30 a 40% do valor agregado total que são representados pelos custos adicionados a matéria prima (transformação, transferência física, armazenagem, imagem). Portanto uma boa capacitação logística resulta em redução de custos logísticos, com impactos substanciais nas margens de lucros (FLEURY; SILVA, 1994).

2.2 Níveis de serviço

2.2.1 Definição

O serviço ao cliente representa todo esforço logístico, daí a necessidade de uma boa avaliação por parte da empresa sobre o quê, para quem, quando e quanto deverá ser fornecido, pois o oferecimento de serviços adicionais pode representar vantagem competitiva, contribuindo para a geração de lucro, mas, também, a avaliação imprecisa das despesas extras pode acarretar prejuízos (MAIA; TEIXEIRA, 2006). Dessa forma, é primordial que os profissionais conheçam os níveis de serviço adequados aos clientes.

Fleury, Wanke e Figueiredo (2007) corroboram a percepção de Maia e Teixeira (2006) e ponderam que serviço ao cliente é o esforço para criar valor por meio de um serviço superior, por meio de pessoas, equipamentos, seleção e desenvolvimento de fornecedores, capacitação profissional, entregas frequentes, cumprimento de prazos, mercadorias disponíveis e informações sobre produtos e pedidos.

Ainda Ballou (2008) afirma que o nível de serviços é o somatório dos elementos acima citados. Há uma reação a este conjunto e são estes requisitos que permitem a empresa perceber o retorno do cliente em relação ao seu serviço. Ao desenvolver a competência logística, a empresa passa a ter uma vantagem competitiva estratégica para planejar a prestação de serviços ao cliente, o que dificulta que a concorrência possa se igualar a ela (CAMPOS, 2012).

Conhecer o que é valor para o cliente e a forma de proporcioná-lo é o segredo para fidelizar clientes, tanto quanto buscar novos, constituindo-se em uma poderosa arma para garantir vantagem competitiva. A diferença entre os benefícios e os custos incorridos define o valor para o consumidor e o nível de entrega do mesmo ao cliente determina o sucesso ou o fracasso de um negócio (SANSÃO; MAIA, 2015).

Objetivando manter os padrões de serviço ao cliente no cenário atual, as empresas devem aperfeiçoar o fluxo de produtos e informações, tornar suas operações mais eficientes e reduzir os custos de seus estoques. É preciso que haja alinhamento no atendimento às necessidades dos clientes, visto que a competitividade está ocorrendo não mais entre as empresas, mas entre as cadeias de abastecimento (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

As possibilidades de integração abertas pela rápida disseminação da tecnologia da informação e de inovação nos processos logísticos provocaram, em nível mundial, transformações nos relacionamentos da cadeia de suprimentos, mudando as relações de poder que se desloca dos fornecedores industriais para os varejistas. As indústrias precisam de informações sobre o que desejam os seus clientes varejistas, sua satisfação e ainda conhecer o desempenho logístico dos concorrentes é fundamental para a concepção de estratégias de diferenciação dos serviços logísticos (FIGUEIREDO et al., 2002).

Na perspectiva de alinhamento de expectativas e padrões de serviços a serem oferecidos, definem-se os elementos do serviço ao cliente (BALLOU, 2008):

- Pré-transação: no qual é formalizado o compromisso sobre a modalidade do serviço;
- Transação: ligados à entrega do produto, aos níveis de estoque, às modalidades de transporte, ao processamento dos pedidos, etc.;
- Pós-transação: envolve os serviços de suporte ao produto em campo, reposição de mercadorias danificadas, devolução de embalagens, gerenciamento de queixas e devoluções.

2.2.2 Indicadores

Ballou (1993) afirma que os clientes podem ter nível de serviço diferenciado e que o nível de serviço uniforme é coisa rara. Conforme Ballou (1993), a qualidade do gerenciamento do fluxo de bens ou serviços determina o nível de serviço logístico. Ele é o fator chave do conjunto de valores logísticos e resulta dos esforços logísticos da firma e também está associado ao desempenho que os fornecedores oferecem aos clientes ao atender os pedidos dos mesmos. Deve ser planejado a movimentação de bens e serviços de acordo

com as necessidades de atendimento dos pedidos, haja vista a vinculação dos custos ao provimento do serviço.

Também Ballou (1998) aponta a taxa de atendimento, a disponibilidade de estoques e o tempo de entrega de pedido como indicadores de serviço utilizados na medição da disponibilidade dos produtos. Ele propõe a otimização do nível de serviço que maximiza a função do lucro constituído pela receita menos o custo logístico da operação.

Ao avaliarem os níveis de serviço de seus fornecedores, os varejistas consideram os seguintes aspectos: 1) Preços e condições de pagamento: com as dimensões do preço de custo, os descontos especiais e progressivos relativos aos volumes de compra; 2) Abastecimento: As faltas de produtos devido às falhas de abastecimento são objeto de insatisfação; 3) Linha de produtos, qualidade e imagem da marca; 4) Vendedores: Competência, comprometimento e autonomia de decisão; 5) Propaganda e promoção; 6) Outros serviços: Treinamento para os funcionários, material de exposição e promocional, gerenciamento de categorias; 7) Garantia conserto e troca de mercadorias (PARENTE, 2000).

Existem fatores como a manutenção de níveis adequados de disponibilidade de estoques, desempenho operacional e a capacidade e a disposição para fornecer rapidamente informações precisas ao cliente sobre as operações logísticas e o status do produto, que são importantes para que haja por parte do cliente a percepção da qualidade da logística e isto resultará em confiabilidade (BALLOU, 2006).

A percepção pelo cliente de níveis de excelência vinculados à disponibilidade, desempenho e confiabilidade no momento da distribuição física, proporciona uma grande possibilidade de a empresa fornecedora criar uma vantagem competitiva sustentável (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Os atributos do *marketing* e da logística dificultam o estabelecimento de uma fronteira clara nos efeitos de satisfação provocados no cliente. Há casos que não é possível distinguir a qual serviço o atributo está associado. O desejo dos clientes nem sempre se coadunam com o que os gestores pensam, existem divergências na forma e no conteúdo (CAMPOS, 2012).

O uso combinado de medidas de nível de serviço tais como: probabilidade de faltas que é um indicador do atendimento a demanda; a taxa de atendimento que considera a magnitude da falta (pode ser calculada individualmente) e pedidos completos que mede a perfeição do atendimento, são objetivos de desempenho dos estoques e define o nível de serviço prestado (DIAS, 2003).

2.2.3 Ferramentas para mensurar o nível de serviço

Ao avaliarem os níveis de serviço de seus fornecedores, os varejistas usualmente consideram os seguintes aspectos: (1) Preços e condições de pagamento: com as dimensões do preço de custo, os descontos especiais e progressivos relativos aos volumes de compra; (2) Abastecimento: As faltas de produtos devido às falhas de abastecimento são objeto de insatisfação; (3) Linha de produtos, qualidade e imagem da marca; (4) Vendedores: Competência, comprometimento e autonomia de decisão; (5) Propaganda e promoção; (6) Outros serviços: Treinamento para os funcionários, material de exposição e promocional, gerenciamento de categorias; (7) Garantia conserto e troca de mercadorias (PARENTE, 2000).

Até meados dos anos de 1990, o serviço logístico era avaliado por meio de medidas objetivas, operacionais e internas, como nível de disponibilidade, tempo de ciclo do pedido, pontualidade, entre outras (LAMBERT; COOPER, 1998). A partir dos anos 2000, a percepção dos clientes também passou a ser investigada (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985), integrando-se aos serviços logísticos, cujas medidas apontam o comportamento de fornecimento de um produto ao cliente em tempo, espaço e forma.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) criaram o chamado modelo PZB (iniciais de seus nomes), no qual relacionam os fatores ou dimensões fundamentais para a qualidade de um serviço. Dentre eles estão os elementos tangíveis (instalações, equipamentos, pessoal e comunicação); confiabilidade (confiança e acuracidade); capacidade de resposta (ajuda ao consumidor prover o serviço com rapidez); garantia (conhecimento, cortesia, comprometimento); e empatia (atenção individualizada aos consumidores).

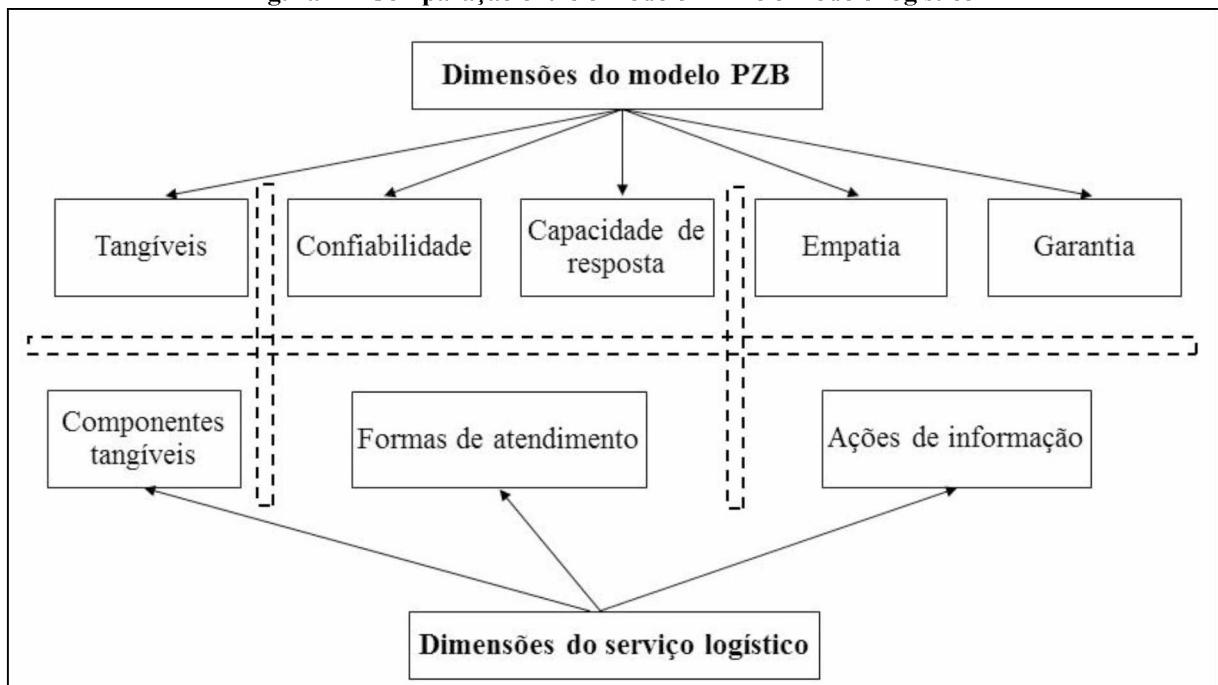
Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), em seu modelo, focam as lacunas existentes entre diferentes práticas e percepções dos fornecedores e de seus clientes, e asseveram que estas lacunas empobrecem a qualidade do serviço percebido pelos clientes. Mais tarde, Parasuraman et al. (1988) utilizaram uma relação entre expectativas e performance para indicar a qualidade de um serviço, e incrementaram seu modelo com a utilização de um instrumento denominado SERVQUAL, baseado na avaliação das cinco grandes dimensões da qualidade para serviços: a) Confiabilidade; b) Capacidade de Resposta; c) Segurança; d) Empatia; e) Elementos Tangíveis. As expectativas e desempenho foram avaliadas a partir de uma escala Likert de sete pontos.

Rafele (2004) apresentou uma proposta de medição dos serviços logísticos baseada nos requisitos já listados no modelo PZB, mas reagrupando-os em três classes:

- Componentes tangíveis (englobando os aspectos tangíveis do modelo PZB);
- Formas de atendimento (confiabilidade e responsividade do modelo PZB);
- Ações de informação (empatia e garantia do modelo PZB).

A Figura 1 ilustra esta interface entre o modelo PZB e as dimensões do serviço logístico.

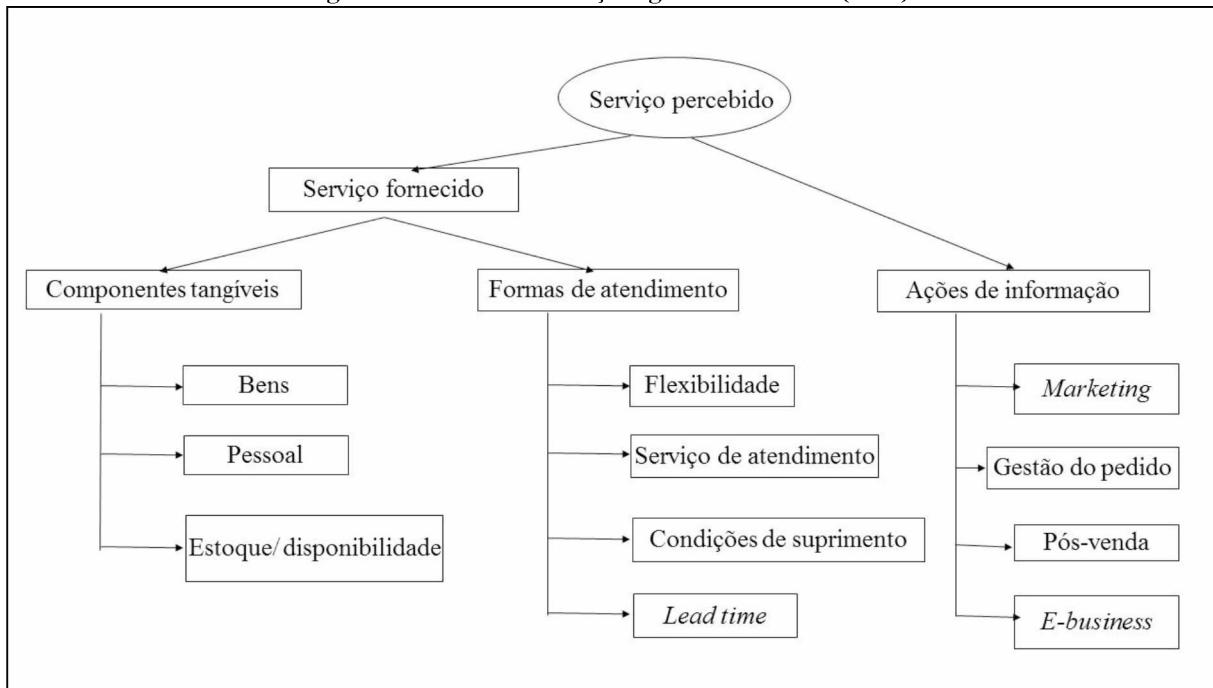
Figura 1 – Comparação entre o modelo PZB e o modelo logístico



Fonte: Rafele (2004, p. 285)

Ao abordar o serviço percebido, Rafele (2004) o divide em duas dimensões: serviço fornecido e informações. Os níveis de serviço percebidos podem ser mensurados, conforme Rafele (2004), com base em requisitos do serviço fornecido, denominados como componentes tangíveis (bens, pessoal e disponibilidade de estoques) e formas de atendimento (flexibilidade para satisfazer variações nas encomendas, assistência no serviço, condições de suprimento e tempo de espera até a entrega), mas também modificados por meio das ações de informação (*marketing, gestão do pedido, pós-venda e e-business*), conforme a Figura 2.

Figura 2- Modelo de serviço logístico de Rafele (2004).



Fonte: Extraído de Rafele (2004, p. 285).

Para o *benchmarking* de uma empresa varejista, deve ser levado em consideração o serviço desejado/esperado pelo cliente, ou seja, o que o cliente tem em mente, o que realmente satisfaz suas necessidades, sofre influência de informações externas, obtida a partir do mercado. Como o serviço desejado não pode ser avaliado diretamente, pode ser estimado o serviço desejado o mais próximo possível do serviço percebido (RAFELE, 2004).

Teoricamente, o modelo de mensuração do serviço logístico de Rafele (2004) pode ser aplicado para monitorar uma mesma empresa em diferentes intervalos de tempo, para realizar uma avaliação comparativa dos concorrentes, para definir metas de serviços fornecidos por parceiros, dentre outras.

Os atributos do serviço ao cliente a serem considerados pelos varejistas foram classificados por Rafele (2004) em: (1) bens, (2) pessoal, (3) disponibilidade de estoques, (4) flexibilidade, (5) serviço de atendimento, (6) condições de suprimento, (6) *lead time*, (7) *marketing*, (8) gestão do pedido, (9) pós-venda e (10) *E-business*. O Quadro 1 expõe as definições dos principais constructos relativos à mensuração dos constructos de nível de serviço.

Quadro 1- Constructos utilizados na pesquisa

Constructo	Definição	Fundamentação
Bens	São os instrumentos físicos e recursos para operação (manipulação, armazenagem, etc.)	Rafele (2004)
Pessoal	Quem gera e/ou contribui para o controle dos produtos	Rafele (2004)

Disponibilidade de estoques	Refere-se “à capacidade de atendimento das necessidades dos clientes, ou seja, de ter o produto disponível no momento em que é desejado”, incluindo “a disponibilidade em estoque dos produtos solicitados ou a disponibilidade de meios para prestação do serviço”	Marchesini e Alcantara (2012, p. 69); Tontini e Zanchett (2010, p. 804)
Flexibilidade	É a habilidade da empresa em atender alterações na programação das ordens, seja quanto a “pedidos especiais, de urgência, capacidade de transportar cargas especiais ou perigosas, tamanho do lote de entrega e flexibilidade nos horários de coleta e entrega”	Rafele (2004); Tontini e Zanchett (2010, p. 804)
Serviço de atendimento	São todos os parâmetros para a execução do serviço, correspondendo a forma de atendimento oferecida pelo fornecedor	Rafele (2004)
Condições de suprimento	Define a forma física de fornecimento do serviço, como frequência de entrega, quantidade despachada, etc.	Marchesini e Alcantara (2012)
<i>Lead Time</i>	É o tempo de espera até a entrega, compreendendo o ciclo total do pedido	Marchesini e Alcantara (2012)
<i>Marketing</i>	São as informações sobre o produto e condições de venda	Rafele (2004)
Gestão do pedido	É o gerenciamento do fluxo do pedido, mais relacionado à gestão documental de faturas, status dos pedidos, etc.	Marchesini e Alcantara (2012)
Pós-venda	São todas as ações da empresa prestadora de serviço após a entrega das mercadorias na empresa, incluindo o relacionamento com o consumidor para solucionar problemas ou necessidades, como reclamações, pagamento e condições de garantia	Tontini e Zanchett (2010); Rafele (2004)
<i>E-business</i>	É o gerenciamento e controle dos pedidos através de <i>e-network</i> , que pode ser mensurado pela completude do <i>website</i> , facilidade de colocação dos pedidos pela rede, segurança na transmissão de dados, etc.	Rafele (2004) Marchesini e Alcantara (2012)

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A partir da utilização destes constructos relativos ao nível de serviço, podem ser identificados mecanismos de melhoria, pois altos níveis de serviço aos clientes podem proporcionar vantagem competitiva no mercado e possibilitam não apenas a manutenção dos clientes atuais, mas também a avaliação de quantos clientes potenciais podem se tornar ativos junto à organização (STOCK; LAMBERT, 2001).

Stock e Lambert (2001) propuseram um procedimento de auditoria em quatro estágios para estimar o impacto de mudanças nas políticas de serviço ao cliente: externa, identificando atributos importantes para a compra e como são percebidos pelos clientes; interna, para identificar as práticas em relação às expectativas dos clientes; a identificação das soluções potenciais ajustando-as às estratégias, visando a lucratividade; e a padronização responsável por permitir o acompanhamento do desempenho na oferta de serviços aos clientes.

O nível de serviço pode ser afetado pelas rupturas de estoque, advindas quando se tem alguma disfunção na gestão dos estoques. Para discutir estas questões, o tópico 2.4 abordará a gestão de estoque e as rupturas de estoque.

2.3 Gestão do estoque e suas rupturas

As faltas de produtos ou excessos de estoques são causadas por erros nas previsões de vendas. Estas são divididas entre vendas sazonais que desafiam os gestores ao elaborarem as previsões de vendas e não sazonais, estas, apresentam regularidade de comportamento, não sofrendo fortes oscilações (PARENTE, 2000).

O gerenciamento por categoria é uma prática que possui quatro estilos básicos que podem ser utilizados em qualquer área de um estabelecimento baseado em autosserviço, que são: produtos de baixo valor agregado e alto giro, produtos com baixo valor agregado e baixo giro, produtos com alto valor agregado e baixo giro e produtos com alto valor agregado e grande giro (VANDERLIND, PACHECO; SCHNEIDER; 2016).

Ainda conforme Vanderlind; Pacheco; Schneider; (2016), a aplicação dessas práticas resulta no aumento dos lucros, melhor distribuição dos produtos no ponto de venda, menor índices de rupturas (falta de produto nas gôndolas), aumentando a frequência de compra do cliente, fortalecendo as parcerias com os fornecedores, propiciando uma gestão estratégica no ponto de venda (VANDERLIND, PACHECO; SCHNEIDER; 2016).

A maioria das empresas varejistas pode estruturar bases de dados sofisticadas (*Data Warehouse* ou Armazém de Dados) com as características e movimentações de clientes, e com as técnicas de *Data Mining* (Mineração de Dados). Isto foi proporcionado pela redução do preço dos computadores e a redução do custo de armazenagem de dados, que possibilitaram o acesso a informações sobre um grande conjunto de dados. Estes, por sua vez, estabelecem relações entre variáveis e determinados padrões, para direcionar estratégias de marketing e definir requisitos operacionais logísticos, que atendam aos diferentes níveis de serviço ao menor custo possível (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2007).

Novaes (2007) aponta como causas de rupturas de estoque, de responsabilidade do varejista, situações como pedidos mal elaborados, métodos falhos de reposição, erros na previsão de vendas e demanda, e erros nos registros de níveis de estoque.

Karpinsky, Sandri e Menegat (2009) afirmaram que fica caracterizada a ineficiência do processo de reposição, quando da ausência de um item cuja venda é regular no ponto de venda, sendo que no ato da compra o consumidor não encontra o produto, corroborado por Aguiar, Sampaio e Hilsdorf (2010).

Escolhas conflitantes ou *trade-off* ocorrem sempre nas decisões empresariais, no caso específico das rupturas é importante que o gestor fique atento ao tomar a decisão entre investir em estoques ou aumentar a frequência de entrega, pois isto afetará diretamente a gestão de caixa (MACHADO; BARRETO, 2010).

A ocorrência da ruptura de estoque gera vários problemas para a empresa, refletindo em toda a cadeia de suprimentos, na lucratividade da empresa, no atendimento aos clientes e no risco de perda dos mesmos. Rupturas, além das perdas de vendas, impactam na fidelidade do consumidor para com a marca e a loja (KARPINSKY; SANDRI; MENEGAT, 2009).

Sampaio e Machline (2008) investigaram a relação do consumidor frente à ruptura e diversas variáveis tais como: situações de compras, característica de consumidores e percepção de tipo de loja e concluíram que é possível estimar a reação do consumidor a partir de um conjunto limitado de características.

Conforme Sampaio e Machline (2008), clientes fiéis têm maior probabilidade de substituir um item em casos de rupturas do que os consumidores de lojas que não investem em fidelização. A urgência da compra correlaciona-se a uma maior probabilidade de substituição do item, a compra planejada correlaciona-se a uma maior probabilidade de o consumidor sair da loja. Já a variável lealdade à marca reforça a necessidade de investimentos em promoções, o que pode evitar que consumidor saia da loja em casos de rupturas.

Conforme pode ser verificado no Quadro 2, a atitude do consumidor gera consequências para o varejo e para a indústria, ocasionadas pela sua insatisfação, e que afetam a imagem do estabelecimento e a fidelidade à marca.

Quadro 2 – Atitudes do consumidor e consequências da ruptura

Atitude	Varejista	Fabricante
Desiste da compra	Perde receita, margem e imagem	Perde receita
Adia a compra	Difere a receita e perde imagem	Difere a receita
Compra outro produto	Perde parte da receita (o produto alternativo tende a ser de menor custo), imagem e pode ter problemas nos parâmetros de sistema	Perde receita e corre o risco da perda do consumidor se ele preferir o produto substituído
Compra em outra loja	Perde receita e corre o risco da perda do consumidor se ele preferir a loja do concorrente	Transfere a fonte de receita

Fonte: ECRBrasil, 2008.

Regular o fluxo de negócios é função dos estoques em setores altamente competitivos e os supermercados estão entre eles, e necessitam de um considerável nível dos mesmos, e

quanto menor eles são, melhor é considerada a sua administração (KARPINSKI, SANDRI, MENEGAT, 2009).

Oliveira (2016) afirma que os estoques adicionam segurança entre os diferentes elos de uma cadeia, para amortecer impactos de demandas não programadas e evitar rupturas entre processos. Os problemas de gerenciamento de estoques manifestam-se nos diferentes nós de uma cadeia e são vinculados principalmente ao fornecimento, à demanda e à informação, não existindo consenso sobre o que são os problemas de gerenciamento e qual o melhor método para sua identificação e análise.

As práticas avançadas de gestão de demanda entre as empresas podem melhorar os resultados financeiros das mesmas, visto que melhoraram o controle de estoques, o desenvolvimento de ações conjuntas quando o nível de inventário estiver elevado, compartilhamento dos custos e esforços para desenvolver iniciativas, campanhas de vendas e ações promocionais para a loja varejista e para a força de vendas. A diminuição das deficiências nos processos reduz as rupturas tanto no atacadista quanto nas lojas varejistas e melhoraram o nível de serviço das empresas (MELO; ALCÂNTARA, 2016).

Segundo Aguiar e Sampaio (2013), a de taxa de ruptura flutua entre 7 a 10%, mas estatísticas apontam uma taxa de ruptura média mundial em torno de 8,3%. Segundo o mesmo estudo, as causas de rupturas são geradas devido às práticas ineficientes nas operações de loja, centros de distribuição, sedes de varejistas ou fornecedores e incluem diversas ocorrências tais como informações imprecisas do ponto de venda, manutenção de estoque mínimo, frequência de compras, pessoal ineficiente, espaço em gôndola, procedimentos incorretos, etc.

A ECRBrasil, em parceria com a NeoGrid e a DIAGMA Brasil, criaram uma forma padrão para calcular a ruptura, com a intenção de desenvolver uma linguagem que permitisse a comunicação entre as diferentes ‘nações’ da *Supply Chain Management* (NEOGRID, 2016).

Foram definidas as regras de cálculo para um indicador compartilhado de ruptura, de forma que o indicador possa apontar a falta de itens nas gôndolas de cada loja, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Itens que entram na medição da ruptura

Produto	Cálculo de ruptura
Itens sazonais	Entram no cálculo. Fazem parte do sortimento, mas podem não estar presentes o ano todo, não devendo impactar o índice geral de rupturas nos períodos em que não são vendidos. Exemplo: itens natalinos, ovos de páscoa, etc.

Produto	Cálculo de ruptura
Itens que estão saindo de linha ou foram descontinuados	Não entram no cálculo, porque em geral ainda há um saldo de estoque durante certo tempo. Há vendas, mas não reposição.
Importados eventuais	Não entram no cálculo. Exemplo: itens comprados por oportunidade (sem regularidade).
Itens com compras temporariamente suspensas e importados de venda contínua	Entram no cálculo. Exemplo: renegociação comercial.
Lançamentos e novos itens cadastrados	Entram no cálculo a partir da primeira venda em loja.

Fonte: Neogrid (2016).

No que se refere a gestão de estoques, Ferreira e Urdan (2013) orientam que devem ser levados em consideração dois tipos de custos: os custos de atendimento, incorridos pelo varejista para disponibilizar seus produtos no ponto de venda, e “os custos resultantes das rupturas de estoque, ou o custo de não atender. Se os custos provocados pelas rupturas de estoques não forem conhecidos não é possível ao gestor da empresa definir as políticas de estoques e programação adequadas” (FERREIRA; URDAN, 2013, p. 2).

Nesse sentido, o tópico 2.1.5 aborda este último caso, ou seja, o custo de não atender, quando ocorrem as rupturas de estoque.

2.3.1 Custos de Ruptura

A determinação de níveis adequados de estoque em centros de distribuição e lojas é um problema enfrentado pelos profissionais de logística desde os primórdios. É recomendável que haja equilíbrio entre o custo de manutenção de estoque e o custo de ruptura, sendo que sobre o último (custos de ruptura) ainda pouco se sabe, pois, a relação entre a ruptura e as potenciais vendas perdidas permanece uma questão em aberto (SAMPAIO; MACHLINE, 2008).

Conforme Aguiar e Sampaio (2014), o fato de um produto não estar disponível na área de vendas prejudica o fabricante e o varejista. A ocorrência da ruptura pode fazer com que o consumidor compre um produto similar ou de menor valor, o que reduz a receita da empresa, deformando também a demanda em função da substituição do produto que não é o preferido pelo cliente (KARPINSKI; SANDRI; MENEGAT, 2009).

Aguiar e Sampaio (2014) salientaram que a mensuração do custo real da ruptura é difícil em função das diferentes respostas dadas pelo consumidor frente à falta do produto. Dimensionar o custo da falta é difícil, pois se trata, além do custo imediato de se perder uma venda, da diminuição nos níveis de serviço percebido pelo consumidor, com consequências

diversas e, inclusive, prejudiciais à imagem da empresa (BECK; ANZANELLO; KAHMANN, 2015).

A demanda e o suprimento são as vertentes que dividem as pesquisas sobre rupturas de estoque. As reações dos consumidores e os fatores associados à compra que afetam as suas reações às rupturas de estoque são analisadas na vertente demanda e são de três tipos principais: substituir o produto por outro, adiar a compra para outro momento ou desistir de fazer a compra. Essas reações são afetadas por algumas características do produto, do consumidor, da loja e da situação particular de compra. A segunda vertente trata o suprimento e analisa a frequência e as causas das rupturas (FERREIRA; URDAN, 2013).

Karpinsky, Sandri e Menegat (2009) reforçaram que, estando o cliente insatisfeito, passa a comprar na concorrência, o que pode aumentar a perda. Isso porque, ao se sentir prejudicado, ele venderá uma imagem negativa da empresa, relatando o fato às pessoas de sua rede de relacionamento, o que ocasiona mais perda de clientes.

Aguiar e Sampaio (2014) afirmaram que a ruptura gera ‘custos ocultos’, pois o cliente pode não retornar à loja, promoções podem não se efetivar e ainda a previsão de demanda pode ser distorcida, resultando em investimentos exagerados e desnecessários em estoque e/ou perdas de receita.

Conhecer os custos de rupturas possibilita ao gestor definir as políticas de estoques e programação adequadas. O balanceamento desses custos deveria fomentar a decisão sobre o atendimento a ser oferecido pela empresa. Na prática, entretanto, ele acontece de forma arbitrária com base na experiência dos gestores, privilegiando os custos do atendimento em detrimento aos custos associados às rupturas de estoque, o que afeta negativamente a qualidade das decisões sobre o nível de atendimento adequado (FERREIRA; URDAN, 2013).

De acordo com Novaes (2007), a avaliação do custo de ruptura de estoque com a adoção de formas simplificadas, tais como a adoção de níveis de serviço aceitáveis ou atribuição de valor monetário médio para os casos de falta do produto, mascaram os efeitos negativos desse custo. Segundo o mesmo autor, existem na literatura métodos simples e robustos de contabilização dos impactos gerados pelas rupturas de estoque.

Explicar claramente os custos de ruptura de forma útil, permitindo à gestão determinar o nível ótimo de atendimento é o ideal. Entretanto, faltam modelos integradores das duas vertentes, o que impossibilita a determinação o nível de serviço ótimo que minimiza o custo

total logístico, que é a soma do custo de atendimento com o custo do não atendimento (FERREIRA; URDAN, 2013).

Solucionar as rupturas de estoque é uma árdua tarefa, pois elas ocorrem pelos mais variados motivos. Entretanto, como a maioria desses motivos são operacionais, é necessário o estabelecimento de critérios de acompanhamento para combatê-los. O tópico 2.1.6 apresenta brevemente as tecnologias e métodos de acompanhamento disponíveis para controlar e combater a ruptura de estoques.

2.3.2 Ações colaborativas

O desenvolvimento de aliança entre varejistas e fornecedores fortalece o relacionamento entre ambos e além de resultar em vantagem competitiva, oferece valor aos consumidores a custos reduzidos e com eficiência no canal de distribuição. Os diversos sistemas de respostas rápidas, que consistem em sistemas de logística integrada, fazem parte dessas alianças. Eles permitem obter informações em tempo real sobre as ações dos consumidores no ponto de venda, facilitando o planejamento da produção e distribuição, e reduzindo os níveis de estoque e o custo total do canal (PARENTE, 2000).

Os métodos colaborativos em nível de cadeia de suprimentos, com suas características e aplicabilidades distintas vêm sendo desenvolvidos e aplicados em empresas dos diversos segmentos, corroborando com a ideia de que atualmente a competitividade é entre cadeias e não mais entre empresas (GOMES, 2014).

Gomes (2014) afirmou que, através da gestão do fluxo de informação, baseando-se em tecnologias e adoção de parcerias entre os participantes da cadeia, obtém-se ganho de competitividade. Para tanto, são usados Programas de Respostas Rápidas (PPR), abrangendo procedimentos operacionais e programas institucionais relacionados a seguir:

A reposição contínua em que o fornecedor, e não o cliente, decide quando e em quais quantidades os estoques dos clientes serão ressupridos é o foco do *Vendor Management Inventory* (VMI). A responsabilidade pelo gerenciamento dos níveis de estoque do cliente é do fornecedor que se torna parte do departamento de materiais do cliente. É uma relação de plena parceria e confiança com significativa colaboração, integração de informações e de coordenação de processos e de operações entre as partes envolvidas (GOMES, 2014).

Não há desvantagens na implementação do conceito de estoque gerenciado pelo fornecedor (VMI). O sistema cria vantagens competitivas para o cliente e possibilita uma

melhor aproximação com seu fornecedor, permitindo que as informações sejam imediatas em relação à previsão de demanda, o que evita o efeito chicote. Com a implantação do conceito, estima-se a redução de custos para o cliente acima dos 20%, aumento das vendas, diminuição de estoques ou ruptura (VAZ; VALLE; SANTOS, 2012).

Uma ferramenta para facilitar o relacionamento entre empresas referente à previsão de vendas, abordando o padrão de demanda, a disponibilidade de produtos na prateleira, a coordenação entre as empresas da cadeia e uma maior sincronização entre os diversos processos dos setores de manufatura; e os processos de previsão, assim pode ser definido o CPFR. Ao compartilhar sistemas e processos de previsão de vendas é possível identificar qual empresa gera previsões de vendas mais precisas para um determinado produto, região e horizonte de planejamento (GOMES, 2014).

EDI (*Electronic Data Interchange*) é uma forma padronizada de transferência de dados, de um lugar para outro, por via eletrônica. É um sistema que facilita as tarefas de partilha de documentos entre as empresas com a ajuda de um software estabelecido em módulos, que envia os dados de um lado para outro de forma eletrônica, podendo ser visto como uma ferramenta de integração entre parceiros de negócio, pois ambas as partes têm de aceitar a sua utilização. Esta partilha de documentos de forma rápida, segura e confiável, reduz custos e a necessidade de um nível elevado de uso de recursos humanos (MARTINS, 2012).

Os japoneses introduziram o sistema de produção fracionada o qual melhor se adapta à evolução da demanda o que ficou conhecido como produção enxuta, rentabilizando as relações entre a indústria e o varejo no atendimento à demanda de consumo. Essas ideias norteiam a implantação do ECR – *Efficient Consumer Response* (ANGELO; SIQUEIRA, 2000).

A partir das ações colaborativas citadas, percebe-se que a adoção das tecnologias no varejo reduz o custo de inventário, de estoques e de mão de obra e gera ganhos nos controles. Além disso, oferece a possibilidade de se monitorar com precisão as vendas e o giro das mercadorias, bem como agiliza a tomada de decisões para reagir às ameaças e oportunidades de mercado (ROMANO, 2011).

2.4 Indústria de bebidas e o varejo

2.4.1 Varejo no Brasil e no mundo

O conjunto de atividades envolvidas na venda de um produto ou serviço diretamente aos consumidores finais para consumo pessoal, familiar e residencial é a última ponta da cadeia e agrega valor aos negócios (ROMANO, 2011).

O varejo, de acordo com Parente (2000), é caracterizado pela venda de produtos e serviços que atendem as necessidades pessoais dos consumidores finais, e a instituição responsável por esta atividade é denominada varejista. Trata-se de um segmento em ritmo intenso de transformação, sendo que, ao longo do tempo, muitos modelos cederam lugar a novos formatos mais adequados às necessidades do mercado consumidor.

A história do varejo começou antes do ano de 1700, época em que a produção era baseada na caça, pesca, vindo depois agricultura e agropecuária, utilizadas para consumo próprio. Com o excedente da produção, foi iniciado o processo de escambo, pelo qual o que um grupo tinha a mais do que o outro, servia como moeda de troca (ROMANO, 2011).

Os grandes varejistas surgiram entre os anos de 1870/1880, sendo que o formato de autoserviço surgiria a partir de 1912. Em 1941, o formato já contava com mais de 8 mil lojas. Os *Shoppings Centers* surgiram na década de 1950 em substituição aos Centros de Compras, sendo que em 1956 surgiu o conceito de *Shopping Mall*, em Minnesota (EUA). O ano de 2005 marcou a inauguração do maior shopping do mundo, em *New China Mall*, com mais de 1500 lojas. E a partir da implantação do comércio eletrônico, ocorrida por volta ano 2000 até a atualidade, houve o crescimento do varejo multicanal (ROMANO, 2011).

O varejo surgiu no Brasil na metade do século XIX, e hoje é um dos mais dinâmicos setores da economia, representando 20% do PIB brasileiro. A nova economia trouxe novas características ao varejo, impostas por várias ocorrências, forçando os varejistas a reescreverem suas marcas, otimizar suas atividades e trabalhar suas limitações internas de pessoal e sistemas de tecnologia (ROMANO, 2011).

Quanto ao tipo de propriedade, as empresas varejistas podem ser classificadas, conforme Parente (2000), em independentes, cadeias, franquias, alugadas ou de propriedade de fabricante ou atacadista. Os varejistas independentes costumam concentrar suas operações em uma única loja, o que permite um maior controle na gestão do negócio e integração das atividades de compra e venda, respondendo de forma rápidas às flutuações de mercado.

Entretanto, a limitação de recursos é uma desvantagem, que impacta de forma negativa o poder de barganha com os fornecedores.

As franquias são um importante formato de varejo e há evidências de que surgiram na Idade Média na Inglaterra. A Coca-Cola iniciou em 1887 um sistema de franquias para o engarrafamento e distribuição do refrigerante em todo território americano. Após a segunda Guerra Mundial, ocorreu a expansão das franquias, quando surgiu o McDonald's, a maior rede de franquias do mundo e entre os anos 60/70 mais de 2000 empresas americanas, adotaram o sistema de franquias e isso representava na época um terço das vendas totais do varejo (ROMANO, 2011).

De acordo com Parente (2000), as empresas que operam o varejo alimentício no Brasil apresentam uma diversidade de modelos e formatos de lojas, acompanhando a tendência mundial e se adequando às características e necessidades de mercado. O gasto das famílias brasileiras com no varejo alimentício supera o gasto do varejo de não alimentos, dado que a renda da população brasileira ainda é baixa.

Os bares são um dos formatos de varejo alimentício e podem receber outras denominações tais como: botequins, lancherias, etc., e são importantes para a distribuição de bebidas alcoólicas e não alcoólicas. Além de uma linha restrita de mercearia, eles servem lanches e bebidas para consumo local (PARENTE, 2000).

As lojas pequenas localizadas em regiões de baixo potencial de mercado oferecendo uma linha básica de produtos de mercearia, frios, laticínios e bazar são chamadas de armazéns ou empórios. Já as lojas com linha de produtos de mercearia com sistema de autoserviço e apenas um *check out*, são conhecidos como minimercados e possuem forte presença nos bairros de classe baixa que ficam na periferia das cidades brasileiras (PARENTE, 2000).

O surgimento dos supermercados ou autoserviço eliminaram o balcão permitindo o acesso direto às prateleiras e mercadorias, as entregas em domicílio foram racionalizadas, pois ao término das compras o próprio consumidor pode transportar as mercadorias adquiridas, a implantação de *check outs*, a precificação facilitando a comparação de preços dos itens, refrigeração de produtos que dependem de temperatura adequada para se manterem, uniformização dos colaboradores e a adoção de atendimentos padronizados, são medidas que caracterizaram a inovação e a modificaram os métodos de comercialização do varejo (CASA GRANDE; ELIAS; SEHNEM, 2014).

Com uma linha completa, mas compacta de produtos, representando a maioria das unidades de autoserviço do Brasil, pertencentes a operadores independentes, estão os supermercados compactos. Os clientes utilizam cestas e carrinhos para se auto servirem de produtos dispostos de maneira acessível. Estima-se que eles são responsáveis por $\frac{1}{4}$ da distribuição de alimentos do País. As lojas de porte médio que apresentam boa variedade de produtos, caracterizadas essencialmente como loja de alimentos, denominam-se supermercados convencionais (PARENTE, 2000).

2.4.2 O setor de bebidas

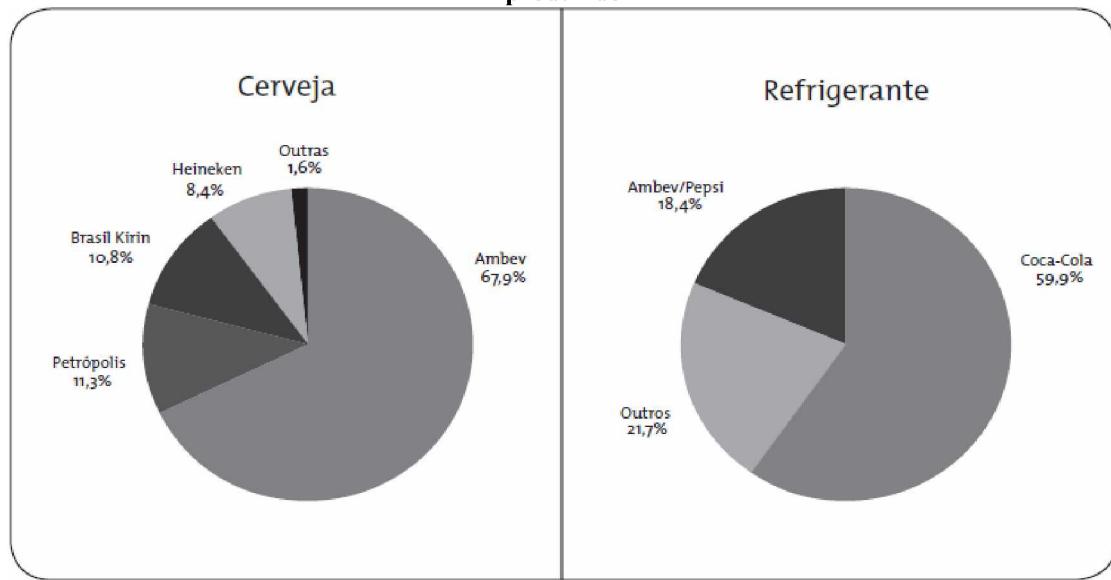
A produção de refrigerantes é o principal item do setor de bebidas, seguido pela produção de cervejas. São números robustos de um setor que gera milhares de empregos. Os produtos compostos quase integralmente por água, proporcionam a opção de produção local, o que além de racional, reduz custos logísticos e a presença em praticamente todos os lugares, contribuindo para dinamizar regiões pouco industrializadas, devido a cadeia produtiva envolvida que envolve a obtenção de insumos, produção de embalagens, distribuição, armazenagem e comercialização (CERVIERE et al., 2014).

É um setor que se caracteriza pela presença de empresas e marcas líderes e nesse contexto o Brasil está inserido na lista dos maiores consumidores de cervejas e refrigerantes, sendo que os EUA ocupam a primeira posição e a China a segunda. O consumo brasileiro de cerveja é relativamente tímido, o país ocupa o 24º lugar ao consumir em média 67 litros de cerveja/habitante/ano. Em relação ao consumo de refrigerantes o país ocupa o 12º lugar com um consumo médio de 85 litros/habitante/ano (CERVIERE et al., 2014).

Em 2004, a fusão entre a brasileira Companhia de Bebidas das Américas (Ambev) e a belga Iterbrew, deu origem à InBev, um destaque mundial e que se tornou a maior fabricante mundial de cerveja. Ela adquiriu a segunda maior fabricante à época, a companhia Anheuser-Busch, dos EUA (cuja marca de cerveja mais conhecida é a Budweiser (CERVIERE et al., 2014).

A Figura 3 apresenta um gráfico do *Market share* dos produtores brasileiros de cerveja e refrigerante em 2013, segundo o volume produzido.

Figura 3- Market share dos produtores brasileiros de cerveja e refrigerante em 2013, segundo o volume produzido



Fonte: Cerviere et al. (2014).

2.5 Panorama do serviço logístico

Neste tópico serão elencadas algumas pesquisas relacionadas com o tema ruptura de estoque e níveis de serviço, a fim de conhecer o estado da arte desta temática. Foram pesquisados artigos a partir de 2012 de revistas, em português, com *qualis* de A1 a B4 com as seguintes palavras chave: ruptura de estoque, níveis de serviço, logística, cadeia de suprimentos, varejo, bebidas e supermercado. Os principais autores consultados encontram-se listados no Quadro 4.

Quadro 4 – Autores consultados para a composição do tópico “Panorama do serviço logístico”

Autores / Ano	Objetivos	Método	Resultados
Silva e Campos (2012)	Aplicar o método do sistema Toyota de produção no combate as sete perdas para uma operação supermercadista.	Estudo de caso em um supermercado. Coleta dos dados: arquivos de registros históricos da empresa e observações in loco, coletados em visitas periódicas, com observação sistemática das atividades. Análise qualitativa.	Descrição das principais atividades que compõem os macros processos da empresa; identificação do tipo de perda presente em cada atividade; proposição de melhorias para cada perda encontrada
Campos (2012)	Analisa o posicionamento estratégico de distribuidores e atacadistas do varejo alimentar no serviço prestado aos médios supermercados	Survey em supermercados de porte médio na cidade do Natal - RN. Coleta: questionário estruturado aplicado em 45 empresas. Análise dos resultados: estatística descritiva, correlações e matrizes de importância e desempenho e de posicionamento	Base de conhecimentos para a construção de matrizes de oportunidades, de forma a reduzir as lacunas do serviço entre as práticas correntes e as melhores práticas do mercado

Autores / Ano	Objetivos	Método	Resultados
		competitivo	
Domingues e Gouvêa (2012)	Analisar as variáveis relacionadas ao Gerenciamento por Categorias (GC) que compõem a escala de qualidade SERVPERF e redimensionar a escala no contexto do GC.	Pesquisa de campo: entrevista com 250 consumidores da Região do ABC Paulista. Análise dos resultados: estatísticas descritivas e análise fatorial exploratória.	Foi possível definir, por meio da escala SERVPERF adaptada às variáveis do GC, as dimensões de qualidade dos serviços prestados pelos supermercados: ambiente, confiança e imagem. Essas dimensões podem servir de orientação na formulação das políticas de relacionamento e de atendimento dos clientes de supermercados.
Ferreira e Urdan (2013)	Orientar a construção de um modelo prático para estimar o custo da ruptura de estoque a partir das características do varejista.	Pesquisa de campo: entrevista com gestores regionais, responsáveis por várias lojas da grande São Paulo e gestores de lojas da rede e com 576 consumidores. Análise dos resultados: Análise Logit Multinomial e cálculo de probabilidades	Verificou-se que o comportamento de curto prazo do consumidor à ruptura de estoques frequentemente leva à perda da margem de contribuição do item faltante pelo varejista. Percebeu-se, também, que o custo estimado de ruptura não é suficiente para determinar a política adequada de estoques, para o que se faz necessário conhecer os demais componentes do custo de ruptura relativos ao longo prazo e o custo da manutenção do estoque.
Branski e Laurindo (2013)	Apresentar um modelo baseado nas tecnologias de informação para análise das fases de integração externa entre operadores e os demais agentes da rede logística.	Pesquisa de campo: estudo de caso com quatro operadores logísticos com atuação no mercado brasileiro	O estudo apontou a existência de três níveis de integração externa entre o operador e agentes da rede: plena, parcial e inexistente. A rede logística constitui uma rede de valor quando há integração plena e o estabelecimento de parcerias entre os operadores e os demais agentes.
Silva et al. (2013)	Descrever e analisar relações empresariais e comportamentos envolvendo empresas produtoras ou montadoras de calçados e seus fornecedores de materiais, em ambiente de competição, tal como ocorre em um cluster	Pesquisa de campo: estudo de um caso em uma empresa da indústria calçadista; entrevista semiestruturada em profundidade com especialistas e análise de documentação setorial	Verificou-se que as práticas utilizadas em cadeias de suprimentos foram observadas na empresa estudada, porém não em ambiente de competição, tal como ocorre em <i>clusters</i> , mostrando um desalinhamento em relação às estratégias de competição esperadas em um <i>cluster</i> .
Souza Jr et al. (2013)	Avaliar a utilização do WCL (<i>World Class Logistics</i>) em quatro empresas do segmento de bebidas da cidade de Manaus.	Estudo de caso múltiplo com quatro empresas do segmento de bebidas localizadas na cidade de Manaus que atuam no mercado regional de bebidas; dados secundários, complementado com dados primários obtidos por entrevistas semiestruturadas	Os resultados evidenciaram que apenas uma das empresas pesquisadas possui aderência ao modelo WCL. O posicionamento adotado pelas empresas pesquisadas aponta estratégias logísticas que possuem vertentes opostas, mas buscam agilidade, integração e velocidade no processo de entrega.
Almeida e Vieira (2013)	apresentar um estudo acerca da logística colaborativa de fornecedores de supermercado de pequeno e médio porte	Pesquisa de campo: questionário estruturado, junto aos principais fornecedores dos setores supermercadistas. Análise dos dados: técnicas estatísticas descritivas, análises univariadas, e análises fatoriais para simplificação de variáveis	Foram criados nove indicadores para medir o grau de colaboração e desempenho dos fornecedores em relação aos seus clientes supermercadistas. Os fornecedores, de uma forma geral, apresentaram bons níveis de desempenho de serviço, mas para os indicadores da colaboração, os resultados foram baixos. Inferiu-se que a cultura colaborativa que permeia as operações logísticas não seja necessária em termos operacionais ou as suas vantagens não sejam relevantes sob a ótica dos clientes supermercadistas.
Póvoa e Chaves (2014)	Verificar a eficiência das técnicas de determinação de pontos de ressuprimento de	Estudo de caso. Pesquisa de campo: visitas <i>in loco</i> , entrevistas não estruturadas e	A curva ABC e classificação XYZ constituem ferramentas importantes para priorizar esforços gerenciais e definir os

Autores / Ano	Objetivos	Método	Resultados
	estoque para a reposição de itens MRO, bem como seus principais conceitos, dificuldades e oportunidades, considerando a particularidade e complexidade da demanda sazonal e aleatória por estes materiais e ainda aplicar as metodologias de Classificação ABC e XYZ.	questionários semiestruturados com os Analistas de Logística Integrada e de Planejamento de Materiais. Análise dos dados: metodologias curva ABC (por custo acumulado consumido e custo unitário) e XYZ (por volume consumido no período).	parâmetros no controle dos estoques. Foram identificados alguns fatores que influenciam de forma direta na gestão de estoque MRO (Manutenção, Reparo e Operações), tais como a criticidade de operação, os altos custos dos materiais, a distância geográfica dos principais fornecedores, elevados <i>lead time</i> , entre outros.
Maia e Teixeira (2014)	Avaliar serviços de logística da percepção de varejo.	<i>Survey</i> . Pesquisa de campo: questionário estruturado em supermercados pertencentes a uma rede. Análise dos resultados: matrizes desempenho versus importância e posicionamento competitivo e a importância operacional.	. Os resultados do inquérito confirmaram que um sistema logístico eficiente pode aumentar o nível de serviço oferecido pelo patrocinador da rede e gerar valor para o consumidor final da cadeia de bens de consumo de alimentação.
Almeida e Norato (2016)	apresentar e descrever os resultados do levantamento bibliográfico sobre os padrões de desempenho logístico relacionados ao serviço ao cliente	Revisão bibliográfica	Os padrões mais citados na literatura estudada foram: confiabilidade, flexibilidade e pontualidade na entrega do produto; política de estoques e disponibilidade do produto; tempo de espera ou tempo de ciclo do pedido; preço/custo e comunicação; e manutenção de informações.
Melo e Alcântara (2016)	Identificar e analisar os fatores críticos de sucesso para a melhoria do desempenho do processo de gestão da demanda na cadeia de suprimentos	Estudo Multicase. Coleta de dados: 40 entrevistas com executivos de 27 empresas distribuídas em atacadistas, manufaturadoras e varejistas do setor de mercearia básica. Análise de conteúdo: Software NVivo10.	Foram identificados como fatores críticos: gestão colaborativa, envolvimento da alta gerência, segmentação de clientes e fornecedores, tecnologia da informação e nível de adesão à gestão da demanda.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Silva e Campos (2012) desenvolveram um estudo de caso em um supermercado da região leste de Belo Horizonte. Foram mapeadas as perdas e suas possíveis causas e sugeridas medidas de combate, mediante o levantamento das tarefas relevantes. A primeira tarefa sugerida foi o esforço máximo no sentido de reduzir perdas e a identificação de suas causas. Há a necessidade de determinar índices de perdas e rupturas para cada setor, levando em conta a perecibilidade e giro de estoque de cada item. Outra medida importante é o treinamento intensivo de repositores, conscientizando os mesmos em relação aos impactos gerados pelas rupturas, cujos espaços vazios provocam resultados negativos nas vendas.

Campos (2012) analisou a importância que os médios supermercadistas atribuem aos principais atributos da distribuição, por meio de um estudo do tipo *survey* realizado com 40 supermercados de porte médio da capital do Rio Grande do Norte, obtendo a avaliação do serviço oferecido pelos dez mais importantes fornecedores, distribuidores e atacadistas da região. Os resultados sugerem que tanto os atributos de *marketing* quanto os de logística

determinam o nível de satisfação ao cliente, e que as dimensões do atributo logístico assumem maior importância quando postos lado a lado.

Domingues e Gouvêa (2012) analisaram as variáveis relacionadas ao Gerenciamento por Categorias por meio de uma pesquisa de campo com 250 consumidores residentes na Região do ABC Paulista responsáveis pela decisão de aquisição de produtos de higiene pessoal e beleza em supermercados. Os autores definiram como dimensões de qualidade dos serviços prestados pelos supermercados: ambiente, confiança e imagem, que podem orientar a formulação das políticas de relacionamento e de atendimento dos clientes de supermercados.

Ferreira e Urdan (2013) afirmaram que as políticas de estoques e programação só podem ser definidas a partir do conhecimento dos custos provocados pelas rupturas de estoques. Propuseram um modelo que prevê as reações dos consumidores às rupturas, com o cálculo dos custos para o varejista, a partir de informações dos produtos e das lojas. A pesquisa concluiu que, frente à ruptura, em 56% das vezes o consumidor procura o concorrente, e em 16% ele substitui o produto. Detectou-se ainda que a fidelidade declarada do consumidor não determina o seu comportamento real, dada a grande disponibilidade de fontes alternativas de suprimento.

Branski e Laurindo (2013) apresentaram um modelo para análise das fases de integração externa entre operadores e os demais agentes da rede logística, tendo como parâmetros a integração e coordenação dos fluxos de materiais, produtos e informação, e o estabelecimento de parcerias entre os agentes. A integração de atividades, tais como transporte, controle do estoque, gestão da distribuição, etc., é essencial para o aumento da competitividade, redução e melhoria dos serviços. Para isto, é primordial o compartilhamento de informações – proporcionada pelas tecnologias –, melhorando processos tanto internos quanto das cadeias de suprimentos.

Silva et al. (2013), em um estudo de caso, analisaram e descreveram as relações empresariais e comportamentais entre empresas produtoras ou montadoras de calçados e seus fornecedores de materiais, em ambiente de competição, observando comportamentos semelhantes aos observados em cadeias de suprimentos. Neste estudo, foi verificado que: um sistema que considere preço e garantia deve ser montado pela função suprimento; parcerias de longo prazo e exclusividade em relações comerciais devem ser perseguidas; a existência de suporte financeiro disponibilizado por fornecedores; a prática colaborativa VMI integra

operações com alguns fornecedores e o compartilhamento de riscos entre fornecedores e empresa focal.

Almeida e Vieira (2013) estudaram a logística colaborativa de fornecedores em um supermercado de pequeno e médio porte. Por meio de um questionário estruturado aos fornecedores, analisaram o grau de colaboração logística entre supermercados pequenos e médios com seus respectivos fornecedores. Concluiu-se que, o desempenho logístico foi satisfatório, sendo que, nos casos em que os distribuidores obtiveram os melhores índices de desempenho, os fornecedores também se destacaram. Entretanto, verificou-se que os distribuidores são os mais indicados para a colaboração logística com os clientes supermercadistas de pequeno e médio porte. Já os indicadores de colaboração não apresentaram a mesma eficiência, retratando que apesar de haver boa aptidão quanto ao ressuprimento, é preciso promover a colaboração, criando a cultura e a mentalidade da importância estratégica da mesma.

Póvoa e Chaves (2014), por meio de um estudo de caso, verificaram a eficiência das técnicas de determinação de pontos de ressuprimento de estoque para a reposição de itens MRO (Manutenção, Reparo e Operações). Diferentes políticas de ressuprimento diferentes podem ser adotadas de acordo com as necessidades levantadas visando ganhos em excelência operacional. Foram identificados fatores que influenciam de forma direta na gestão de estoque MRO, tais como a criticidade de operação, os altos custos dos materiais, a distância geográfica dos principais fornecedores, elevado *lead time*, entre outros.

Maia e Teixeira (2014), por meio de um questionário pré-estruturado, avaliaram os serviços de logística na percepção de varejo, evidenciando que a medição do desempenho da logística na percepção do cliente é um mecanismo para determinar se o nível de serviço que é oferecido ao mercado é avaliado, para superar as lacunas, tomar decisões mais precisas e estabelecer planos de ação. Foram também identificados os principais elementos operacionais de logística e os desempenhos relativos na prestação de serviços de distribuição entre o atacadista e o supermercado de varejo.

Almeida e Norato (2016) realizaram um exame sistemático dos principais enfoques existentes na literatura para avaliar o desempenho logístico em termos dos níveis de serviços ofertados aos clientes, e observaram que, além dos padrões que ocorrem durante o processamento do pedido, existe um leque de possibilidades de exploração por parte das empresas nas fases que antecedem e sucedem a entrega do pedido ao cliente. Foram reunidos

37 padrões de avaliação de desempenho que influenciam a performance logística, divididos nas categorias de pré-transação, transação e pós-transação.

Almeida e Norato (2016) verificaram que os padrões mais citados na literatura estudada são: confiabilidade, flexibilidade e pontualidade na entrega do produto; política de estoques e disponibilidade do produto; tempo de espera ou tempo de ciclo do pedido; preço/custo e comunicação; e manutenção de informações.

Os estudos de Melo e Alcântara (2016) identificaram e analisaram por meio de múltiplos casos, os fatores críticos de sucesso para a melhoria do desempenho do processo de gestão da demanda na cadeia de suprimentos. Seus resultados auxiliam na implementação de um processo eficaz, evitando investimentos desnecessários e rupturas de estoques pois consolidam uma lista de fatores para que os profissionais possam concentrar seus esforços e desenvolver estratégias apropriadas.

A partir das pesquisas elencadas neste tópico, verifica-se que todas avaliaram o canal de distribuição de forma ampla, sem definir estudos por categorias, como evidencia o Quadro 4. Como as pesquisas que tratam do setor varejista ainda não apresentaram um estudo sobre a categoria bebidas, identificou-se esta lacuna como oportunidade para realização da presente pesquisa.

Adicionalmente, ressalta-se a relevância de se estudar o varejo de bebidas na microrregião de Ituiutaba e seu relacionamento com os canais de distribuição, visto que esta região não possui nenhuma fábrica, necessitando ser atendida por empresas que ficam a mais de 100km de distância, como as indústrias e distribuidoras localizadas na cidade de Uberlândia – MG.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são descritos os procedimentos utilizados para a realização desta pesquisa, incluindo sua caracterização metodológica.

3.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa se caracteriza, quanto à natureza, como pesquisa aplicada, a qual manifesta uma realidade objetiva, baseada em fatos e dados (GANGA, 2012), tendo o objetivo de “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade” (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 78). Neste sentido, o presente estudo trata do nível de serviço logístico oferecido pelos fornecedores, com foco nas rupturas de estoque de bebidas ocorridas em supermercados.

Quanto aos objetivos, esta é uma pesquisa descritiva, que tem como objetivo a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou a determinação de relações entre as variáveis, e podem ainda determinar a natureza desta relação (GIL, 2014). Para este estudo, a pesquisa descritiva mostrou-se adequada, pois buscou reconhecer a percepção dos varejistas em relação ao nível de serviço logístico oferecido.

Em relação à abordagem, esta pesquisa classifica-se como quantitativa, caracterizada pelo uso de modelos teóricos e problema de pesquisa bem definidos para a coleta de dados da pesquisa (HAIR Jr et al., 2005). Classificar, ordenar, medir variáveis, apresentar estatísticas, compor grupos e estabelecer associações são competências da pesquisa quantitativa, que generaliza o conhecimento e permite estender seus resultados para a população que forneceu a amostra (VIEIRA, 2009).

Já em relação aos procedimentos técnicos, foi utilizado um levantamento ou *survey*, caracterizado pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer (GIL, 2014). Segundo Martins e Thóphilo (2009, p. 60), “os levantamentos são próprios para os casos em que o pesquisador deseja responder a questões acerca da distribuição de uma variável ou das relações entre características de pessoas ou grupos, da maneira como ocorrem em situações naturais”.

Malhotra e Grover (1998) afirmaram que o objetivo fundamental da pesquisa de levantamento é contribuir para o desenvolvimento teórico, sendo que caso seja mal projetada e/ou mal executada, tem pouco ou nenhum valor. Os autores também orientam que a *survey*

possui três características distintas: a) envolver a coleta de dados de alguma forma estruturada; b) requerer informações padronizadas a fim de definir ou descrever variáveis, ou estudar relações entre elas; c) a amostra escolhida deve ser capaz de generalizar descobertas para a população.

Quanto à coleta dos dados, foi aplicado questionário, definido por Gil (2014) como um instrumento de coleta de dados e de investigação composto por um conjunto de questões específicas interligadas aos objetivos da pesquisa, submetidas a pessoas com o propósito de obter informações necessárias para descrever características da população ou amostra pesquisada ou mesmo testar hipóteses.

3.2 Delimitação da Amostra e Coleta dos Dados

Conforme Hair Jr. et al. (2005), elementos que compartilham algo ou características em comum, constituem a população ou universo de uma pesquisa. Com o intuito de se atingir o objetivo estabelecido, foi delimitada como população da pesquisa os supermercados da microrregião de Ituiutaba – MG. Ituiutaba é um município fundado em 1901, que lidera a Microrregião Geográfica (MGR) de mesma nomenclatura (Ituiutaba), localizada na parte noroeste do Triângulo Mineiro, e composta pelos municípios de Ituiutaba, Guarinhatã, Ipiaçu, Capinópolis, Canápolis e Santa Vitória.

Primeiramente foi realizado o levantamento dos supermercados existentes na microrregião, conforme dados da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC).

A Tabela 1 indica a quantidade de supermercados existentes nos principais municípios da microrregião e a representatividade da amostra em relação ao total de empresas de cada município.

Tabela 1 – Supermercados por município da microrregião de Ituiutaba

Cidade	Quantidade de supermercados em 2017	Quantidade de supermercados da amostra selecionada	Representatividade da amostra em relação ao total de supermercados em cada município
Ituiutaba	25	13	52%
Capinópolis	10	4	40%
Santa Vitória	6	4	67%

Fonte: CNC (2017).

Mediante os dados da Tabela 1, pode-se afirmar que: para Ituiutaba, a cada 2 supermercados da cidade, uma unidade foi selecionada. Para Capinópolis, a cada 5 unidades, duas serão selecionadas, e finalmente Santa Vitória, com dois terços da população.

Como “não há consenso sobre a denominação e os limites precisos para o tamanho dos supermercados” (CAMPOS, 2012, p. 88), utilizou-se o critério de *checkouts* (caixas) existentes em cada supermercado pesquisado para a divisão dos estabelecimentos em pequenos, médios e grandes, de forma adaptada à realidade da região e às necessidades da pesquisa (NEUBUSER; ZAMBERLAN; SPAREMBERGER, 2004), conforme o Quadro 5. Para esta pesquisa, foram consideradas estabelecimentos na faixa de 1 a 20 *checkouts*.

Quadro 5 - Classificação dos supermercados da microrregião de Ituiutaba

Número de <i>checkouts</i>	Classificação
Até 3 <i>checkouts</i>	Pequeno
De 4 a 7 <i>checkouts</i>	Médio
8 ou mais <i>checkouts</i>	Grande

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Quanto à amostra da pesquisa, Hair et al. (2005) a definem como o subconjunto da população e é dela que derivam as conclusões sobre as suas características. Para a composição da amostra para a coleta de dados do presente estudo, foram escolhidos 21 supermercados pequenos e médios da microrregião de Ituiutaba.

Tal seleção está em conformidade com o que Hair Jr et al. (2005) definem como amostragem por julgamento ou intencional, um tipo de amostragem por conveniência na qual o pesquisador seleciona os elementos por acreditar que eles representam a população alvo, haja vista que além de disponibilidade para participarem do estudo, são os mais competentes para fornecerem as informações necessárias.

Foram excluídos da amostra os supermercados cujas compras são centralizadas em matrizes fora do município. Além disso, para os supermercados com mais de uma loja, foi considerada apenas a unidade responsável pelas compras. A listagem dos supermercados selecionados para composição final da amostra encontra-se no Quadro 6.

Quadro 6 – Supermercados selecionados para compor a amostra da pesquisa

Supermercados	Número de <i>checkouts</i>	Principais cidades da microrregião
CAP1	2	Capinopolis
CAP2	3	Capinópolis
CAP3	2	Capinópolis

Supermercados	Número de <i>checkouts</i>	Principais cidades da microrregião
CAP4	3	Capinópolis
IT1	20	Ituiutaba
IT2	3	Ituiutaba
IT3	1	Ituiutaba
IT4	2	Ituiutaba
IT5	3	Ituiutaba
IT6	3	Ituiutaba
IT7	4	Ituiutaba
IT8	1	Ituiutaba
IT9	2	Ituiutaba
IT10	1	Ituiutaba
IT11	8	Ituiutaba
IT12	12	Ituiutaba
IT13	12	Ituiutaba
SV1	1	Santa Vitória
SV2	2	Santa Vitória
SV3	2	Santa Vitória
SV4	1	Santa Vitória

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A coleta de dados foi realizada nas unidades de varejo selecionadas, mediante contatos pessoais com os profissionais responsáveis pelas compras de bebidas, bem como com os gerentes e/ou proprietários para que os mesmos respondessem à ferramenta da pesquisa.

3.3 Ferramenta de Pesquisa e Variáveis Utilizadas

O modelo de Rafele (2004) foi adotado para delineamento das variáveis e elaboração das questões do questionário, instrumento de pesquisa utilizado para este levantamento. Neste modelo, Rafele (2004) oferece confiabilidade, validade interna (validade do método e do processo) e validade externa (capacidade de generalização ou extração dos resultados, ou replicabilidade) para a presente pesquisa, dado que os critérios de validade se constituem como elementos fundamentais para o rigor metodológico de um estudo científico (HAIR JR et al., 2005).

No contexto da validade interna, Malhotra e Glover (1998) e Hair Jr. et al. (2005) apontam três principais configurações de validação de uma mensuração, quais sejam: validade de conteúdo, validade de critérios e validade de construto. Um estudo particular é internamente válido se os seus resultados não puderem ser atribuídos a erros ou vieses sistemáticos. Nesse sentido, Rafele (2004) confere validade interna ao estudo ao explanar

teoricamente as variáveis capazes de afetar o serviço percebido, e controla assim os vieses da pesquisa.

Nesta pesquisa, foi adotada a classificação definida por Rafele (2004) adequada ao instrumento de pesquisa criado por Stock e Lambert (2001). Baseado em Stock e Lambert (2001), o questionário aplicado compõe-se de: a) capa, b) instruções, c) serviços ofertados ao cliente e d) nível de serviço esperado pelo varejista. A capa compreende a identificação do respondente (proprietário ou gerente varejista) e da loja, bem como uma declaração assinada pelo orientador e mestrando explicitando os objetivos da pesquisa e garantindo o sigilo dos dados.

Nas instruções, é explicada a forma de preenchimento da parte (c) do questionário. São tratados os atributos de serviço aos clientes disponibilizados pelos fornecedores, que podem ser indústrias (canal direto) e/ou atacadistas (canal indireto). O item ‘serviços ao cliente’ tem como finalidade responder à matriz importância *versus* desempenho. Primeiramente, o respondente avalia a importância dos atributos de serviço ao cliente considerados na seleção, e depois passa à avaliação dos fornecedores de sua cadeia de abastecimento.

Delimitou-se para esta pesquisa a verificação da qualidade do serviço oferecido por quatro fornecedores de bebidas: Ambev (que detém 67,9% do volume de cerveja e 18,4% do volume de refrigerante produzidos no Brasil), Coca-Cola (que detém 59,9% do volume de refrigerante produzido no Brasil), Guaraná Mineiro (marca de refrigerante produzida na região, com maior relevância em termos mercadológicos, mas sem dados sobre o *Market share*) e Cerveja Crystal (fabricada pela cervejaria Petrópolis, que detém 11,3% do *Market share* da comercialização brasileira de cerveja, além de manter um distribuidor na microrregião de Ituiutaba, estando inserida entre os maiores fornecedores de bebidas regional) (CERVIERE et al., 2014).

Para a avaliação dos atributos da importância e desempenho, há uma seção do questionário, subdividida em 41 questões. Foi solicitado aos respondentes que prenchessem, por meio de uma escala intervalar de 0 a 10, qual número melhor expressa a importância de cada atributo do serviço ao cliente.

Conforme Hair Jr et al. (2005), a escala intervalar utiliza números para classificar objetos os eventos de modo que a distância entre os números seja igual. Trata-se de uma escala numérica de 11 pontos, cujas opções de resposta contem números em vez de descrições

verbais. Ao construir escalas de classificação, o pesquisador arbitrariamente escolhe a origem ou ponto ancora da escala. Mas, apesar de as escalas de cinco e sete pontos serem as mais tradicionalmente utilizadas, quanto mais pontos forem usados, maior a precisão obtida (HAIR JR et al., 2005).

Desse modo, atribuindo notas próximas a 10, o varejista daria maior relevância ao atributo, enquanto os que não estão relacionados à atividade, ou possuem pouquíssima importância, são avaliados com nota mais próxima a 0. A nota 10 deverá ser reservada para aqueles fatores que podem causar reavaliação dos negócios realizados com o fornecedor, ou podem promover a ruptura com determinado fornecedor, no caso de uma performance inadequada. Em seguida, os respondentes deverão inserir notas que indiquem os níveis de serviço apresentados pelos quatro fornecedores de bebidas, para averiguar o desempenho dos mesmos.

O Quadro 7 apresenta as questões exploradas na pesquisa, com os respectivos números das perguntas no questionário, separadas em dimensões e categorias conforme a proposta de Rafele (2004), cuja mediação é baseada em três classes: Componentes tangíveis (bens, pessoal e disponibilidade de estoques); formas de atendimento (flexibilidade para satisfazer variações nas encomendas, assistência no serviço, condições de suprimento e tempo de espera até a entrega) e ações de informações (*marketing*, gestão do pedido, pós-venda e *e-business*). Ressalta-se que a ordem das perguntas foi modificada para evitar desvios no momento da resposta (HAIR Jr. et al., 2005), o que pode ser identificado a partir da numeração das questões em cada dimensão e categoria.

Quadro 7 – Questões da pesquisa por dimensão e categoria, conforme Rafele (2004)

Dimensão	Categoria	Nº da questão no questionário	Atributos considerados importantes para o varejista para seleção ou eliminação de fornecedores
Ações de informações	Gestão do pedido	Q1	Emissão de Notas Fiscais isentas de erros
		Q2	Rapidez no acerto de Notas Fiscais emitidas erradas.
		Q15a	Disponibilidade de canal de comunicação: "0800"
		Q15b	Disponibilidade de canal de comunicação: site - internet
		Q15c	Disponibilidade de canal de comunicação: Gerência/Supervisão
Marketing		Q15d	Disponibilidade de canal de comunicação: e-mail
		Q12	Disponibilidade de material de instruções técnicas sobre os produtos
		Q28c	O fornecedor é capaz de ofertar: Equipamentos em comodato para melhoria das vendas
Pós vendas		Q3	Disponibilidade de atendimento exclusivo para correção de faltas, avarias e erros de expedição
		Q26	Garantia de troca de produtos com evidência de avarias
		Q28a	O fornecedor é capaz de ofertar: Gerenciamento do nível de estoque

Dimensão	Categoria	Nº da questão no questionário	Atributos considerados importantes para o varejista para seleção ou eliminação de fornecedores
Componentes tangíveis	Pessoal	Q28b	O fornecedor é capaz de oferecer: Gerenciamento do prazo de validade dos estoques
		Q14a	O consultor de vendas se encontra: No ponto de venda
		Q14b	O consultor de vendas se encontra: na sua cidade
		Q14c	O consultor de vendas se encontra: na sua região
		Q14d	O consultor de vendas se encontra: na Central de Distribuição do Fornecedor
		Q16a	O consultor de vendas é: acessível
		Q16b	O consultor de vendas: possui conhecimento do produto
		Q16c	O consultor de vendas é: Capaz de resolver problemas de nível de serviço (ruptura, trocas e pedido extra)
		Q27a	O consultor de vendas pode prover informações sobre: estoques disponíveis
		Q27b	O consultor de vendas pode prover informações sobre: previsão da data de entrega
Formas de atendimento	Condições de suprimento	Q27c	O consultor de vendas pode prover informações sobre: disponibilidade de embalagens similares em caso de falta
		Q4	Disponibilização do menor preço de mercado
		Q5	Oferta de descontos nos pagamentos à vista ou antecipados
		Q7	Oferta de descontos a partir da combinação de várias compras
		Q8	Transparência com o varejista comunicação de previsão de aumento de preços
		Q10	Oferta de desconto baseado no volume de compras
		Q11	Sempre possui preço competitivo no mercado.
		Q13	Confiabilidade da qualidade dos produtos fornecidos.
		Q24	Ofertar quantidades ou pedidos mínimos de produtos de forma condizente com o prazo de validade e/ou giro dos produtos.
		Q25	Garantia de entrega de produtos com embalagens com qualidade e limpas.
Serviço de atendimento	Flexibilidade	Q6	Existência de contratos de fornecimento, garantindo o fornecimento em qualquer período
		Q9	Flexibilidade para disponibilizar diversas datas para pagamentos para o supermercadista
	Lead Time	Q21	Pontualidade no prazo de entrega dos produtos (dia e hora)
	Serviço de atendimento	Q17	O tempo de resposta do consultor de vendas é condizente com o giro do produto.
		Q18	O número de contatos que são realizados pessoalmente com o consultor de vendas.
		Q19	Absorção de custos de manuseio de materiais (Como por exemplo reposição de gôndolas)
	Serviço de atendimento	Q20	Comunicação realizada por meio eletrônico (de computador para computador).
		Q22	Flexibilidade nas entregas quando solicitada
		Q23	Prestação de serviços para unitização de produtos que facilita o manuseio posterior
	Serviço de atendimento	Q28d	O fornecedor é capaz de oferecer: Nível de estoques para pronto-atendimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Na parte que se refere aos serviços esperados pelo varejista, o desempenho e a expectativa de serviços logísticos dos fornecedores na visão dos varejistas supermercadistas, foram avaliados por meio de informações relativas ao volume mínimo de pedido, frequência de pedidos, tempo médio entre o envio do pedido até o recebimento, atrasos na entrega e avarias nos produtos. Neste item, o varejista é questionado sobre suas necessidades e opiniões e confrontado à percepção do que efetivamente é praticado por seus fornecedores de bebidas.

3.4 Análise e interpretação dos dados

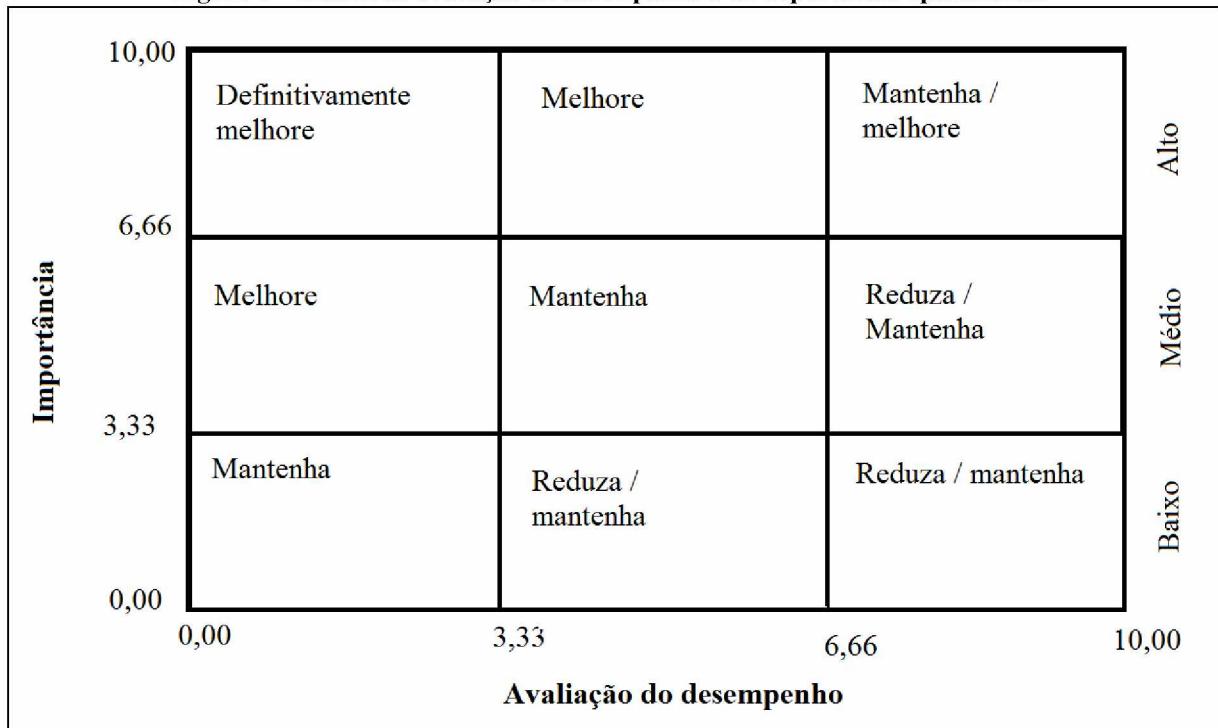
As variáveis abordadas por meio do questionário são mensuradas, na percepção do varejista supermercadista, mediante duas referências: (1) a expectativa mínima dos clientes e (2) percepção do serviço oferecido pelos fornecedores, empregando-se a avaliação externa das atividades logísticas relacionadas ao ciclo do pedido.

A avaliação externa pode ser considerada o ponto de partida para qualquer estudo de serviço ao cliente (STOCK; LAMBERT, 2001). Uma das finalidades a serem atingidas com este estudo é a identificação dos elementos do serviço ao cliente que os varejistas supermercadistas consideram importantes no momento de efetuar a compra de bebidas.

Para os varejistas supermercadistas, conforme Rafele (2004), os atributos do serviço logístico são: (1) disponibilidade de produto; (2) tempo de ciclo de pedido; (3) consistência do prazo de entrega; (4) frequência de entrega; (5) flexibilidade do sistema de distribuição; (6) sistema de informação de apoio; (7) sistema de remediação de falhas; (8) apoio na entrega física; e (9) apoio após-entrega.

Para representação das respostas obtidas, Stock e Lambert (2001) propõe a utilização da matriz de desempenho e de importância operacional (ver **Figura 4**). Esta matriz estabelece planos de ação, que podem ser a) manter o serviço, b) melhorar o serviço, c) reduzir o serviço, ou uma combinação entre os mesmos, de acordo com a importância atribuída e o desempenho alcançado, em cada quadrante.

Figura 4 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional.



Fonte: Adaptado de Stock e Lambert (2001, p. 114).

Maia (2006) salientou que a matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional permite a identificação de quais atributos são importantes para o varejo e a avaliação do desempenho do patrocinador da rede sob a perspectiva dos varejistas supermercadistas.

Para confecção da matriz de avaliação e de importância operacional, os dados oriundos da pesquisa foram organizados em uma tabela, sendo que: a primeira coluna identificará o número do atributo a ser utilizado para identificação do mesmo na matriz; a segunda coluna conterá a descrição dos atributos considerados importantes para o varejista para a seleção ou a eliminação de fornecedores; a terceira coluna apresentará a nota média oferecida à importância do atributo sob a visão do supermercadista varejista (valores que, na matriz, comporão o eixo das ordenadas); e finalmente, as colunas de quatro a sete informarão a nota média de cada fornecedor sobre a perspectiva do supermercadista varejista (eixo das abcissas).

Adicionalmente, foi efetuada uma comparação de médias entre os fornecedores e constructos inter-relacionados, a fim de confirmar estatisticamente quais os fornecedores melhores avaliados em cada dimensão. O *software* utilizado para a confecção das matrizes importância-desempenho e testes estatísticos foi o IBM® SPSS, versão 20.

3.5 Limitações dos procedimentos metodológicos

Dentre as limitações dos procedimentos metodológicos existentes neste estudo, podem-se citar:

- A característica de transitoriedade e subjetividade ligada à percepção de satisfação com um serviço prestado (KOTLER, 2000).
- Tamanho reduzido da amostra, selecionada por meio de métodos não probabilísticos, o que pode prejudicar a generalização das descobertas para a população alvo com um grau mensurado de segurança – validade externa (HAIR Jr. et al., 2005).
- A utilização de levantamento, que por natureza traz as seguintes limitações, conforme Gil (2014):
 - a) Dá ênfase a aspectos perceptivos/subjetivos, “referentes à percepção que as pessoas têm acerca de si mesmas”, a qual é subjetiva e pode resultar em dados distorcidos (GIL, 2014, p. 56);
 - b) Possui pouca profundidade para a apreensão de fatores interpessoais e institucionais, pois apesar de os levantamentos possibilitarem a obtenção de grande quantidade de dados a respeito dos indivíduos, mostram-se pouco adequados para a investigação profunda da estrutura e dos processos sociais;
 - c) É limitada a apreensão do processo de mudança, pois o levantamento proporciona uma visão estática do fenômeno estudado, oferecendo uma espécie de fotografia de determinado problema, sem indicar suas tendências à variação nem as possíveis mudanças estruturais (GIL, 2014).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Apresentação dos dados

A coleta dos dados deu-se em vinte e um varejos supermercadistas pertencentes a três municípios compreendidos na microrregião de Ituiutaba, que representaram 51% do total de supermercados existentes nos mesmos. A Tabela 2 consolida dados sobre o perfil dos respondentes da área de vendas das lojas, número de *checkouts*, número de funcionários, faturamento e número de itens que a loja comercializa.

Tabela 2 – Perfil dos varejos supermercadistas pesquisados

Varejo	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Metros quadrados de loja	40,00	2.400,00	569,81	641,23
Número de <i>checkouts</i> / loja	1	20	4,19	4,86
Número de funcionários / loja	3	220	32,33	54,16
Faturamento (R\$)	65.000,00	50.000.000,00	2.867.380,95	10.821.002,68
Número de itens / loja	700,00	23.000,00	6.876,19	5.306,50

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os supermercados pesquisados possuem em média 570 metros quadrados de loja, e 4 *checkouts*, enquadrando-se em sua maioria como pequenos e médios supermercados.

Os respondentes dos questionários ocupam em sua empresa as posições indicadas na Tabela 3.

Tabela 3 – Perfil dos respondentes

Cargo/Função	N	% participação	Menor idade	Maior idade	Média
Não declarado	1	5%	36	36	36
Auxiliar	1	5%	36	36	36
Caixa	1	5%	34	34	34
Comprador	2	10%	39	42	41
Diretor	1	5%	52	52	52
Gerente	5	24%	26	53	41
Gerente/Proprietário	1	5%	50	50	50
Proprietário	9	43%	34	64	50
Total	21	100%	26	64	45

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Apesar de ter sido estipulado como alvo da pesquisa os gestores dos supermercados, houve dois casos em que os respondentes ocupavam a função de auxiliar e caixa, sendo que em um supermercado o respondente não discriminou seu cargo. Em 77% dos casos, o respondente era o gerente ou proprietário do varejo, e em 10%, era um funcionário diretamente ligado a área de compras. A idade média dos respondentes foi de 45 anos, sendo que o mais jovem tem 26 anos e o mais velho

64 anos. Quanto ao gênero, dos 21 entrevistados, vinte são homens (95,2%) e apenas uma (4,8%) mulheres.

4.2 Confiabilidade da consistência interna

A Tabela 4 apresenta a consistência interna do escore total do questionário e das dimensões abordadas nesta pesquisa.

Tabela 4 - Consistência interna (coeficiente alfa de Cronbach) do modelo: Dimensões / Categorias

Aspecto (Dimensão)	Coeficiente alfa de Cronbach	n
Ações de informações	0,83	12
Componentes tangíveis	0,79	10
Formas de atendimento	0,92	19
Escore total do questionário	0,97	41

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O coeficiente para a dimensão ações de informações foi maior que 0,80, ou seja, muito boa intensidade de associação. As dimensões componentes tangíveis, com alfa de 0,79, e formas de atendimento, com alfa de 0,92, podem ser avaliadas respectivamente como “boa” e “excelente” intensidade de associação, segundo as regras práticas para a análise do alfa de Cronbach, conforme Hair Jr. et al. (2005).

Pode-se concluir que as questões escolhidas em cada dimensão podem ser combinadas para mensurar de forma coerente os aspectos desejados. O coeficiente alfa de Cronbach para o escore total da escala foi de 0,97, o que indica excelente confiabilidade na consistência interna.

A Tabela 5 apresenta o quanto cada questão do questionário contribui para a consistência interna do modelo e qual seria consistência interna resultante caso a questão fosse excluída, para as questões das dimensões analisadas.

Tabela 5 - Correlação dos itens-correlação total e consistência interna se o item for deletado, para as questões de cada dimensão

Ações de informações			Componentes tangíveis			Formas de atendimento		
Item	Corrected Item - Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Item	Corrected Item -Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Item	Corrected Item -Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	0,42	0,83	Q14a	0,47	0,77	Q4	0,16	0,92
Q2	0,42	0,83	Q14b	0,67	0,74	Q5	0,62	0,92
Q15a	0,71	0,80	Q14c	0,69	0,74	Q7	0,56	0,92
Q15c	0,54	0,82	Q14d	0,63	0,75	Q8	0,59	0,92
Q15d	0,57	0,82	Q16a	0,05	0,81	Q10	0,60	0,92

Q15e	0,58	0,81	Q16b	0,38	0,79	Q11	0,80	0,91
Q12	0,76	0,80	Q16c	0,50	0,77	Q13	0,62	0,92
Q28c	0,09	0,85	Q27a	0,37	0,78	Q24	0,65	0,92
Q3	0,41	0,83	Q27b	0,74	0,75	Q25	0,63	0,92
Q26	0,30	0,84	Q27c	0,20	0,80	Q6	0,57	0,92
Q28a	0,71	0,80				Q9	0,52	0,92
Q28b	0,48	0,82				Q21	0,60	0,92
						Q17	0,68	0,92
						Q18	0,65	0,92
						Q19	0,44	0,92
						Q20	0,63	0,92
						Q22	0,63	0,92
						Q23	0,73	0,91
						Q28d	0,63	0,92

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Observa-se que, de modo geral, a maioria das questões apresenta correlação significativa, contribuindo efetivamente para o delineamento das três dimensões. Dentro da dimensão Ações de informações, a questão Q28c (O fornecedor é capaz de ofertar equipamentos em comodato para melhoria das vendas) apresentou baixíssima correlação (0,09), sendo que se esta fosse excluída, o coeficiente alfa de Cronbach aumentaria 2%. Na dimensão Componentes tangíveis, a questão Q16a (O consultor de vendas é acessível), também apresentou baixa correlação (0,05), e se fosse excluída, o alfa de Cronbach seria ampliado para 0,81.

Como o nível de alteração do coeficiente alfa de Crombach foi relativamente pequeno entre os itens de maior e menor valor em caso de exclusão, optou-se por manter todos os itens no questionário. O questionário mostrou-se adequado para a pesquisa, verificando-se a adequação do modelo ao produto bebida, um setor pouco explorado quanto à pesquisa acadêmica.

4.3 Avaliação do desempenho e importância operacional

Os resultados desta pesquisa são expressos por matrizes de desempenho e importância operacional. Primeiramente são apresentadas as médias aritméticas dos construtos analisados de acordo com as dimensões e categorias. Na sequência vislumbra-se a médias de cada fornecedor na sequência: AMBEV, Coca-Cola, Crystal e Mineiro.

A Tabela 6 apresenta as notas mínimas, máximas, a média e o desvio padrão dos atributos que influenciam o desempenho logístico dos níveis de serviço, que podem ser divididos nas categorias de pré-transação, transação e pós-transação do pedido.

Tabela 6 – Estatística descritiva para a importância dos atributos

Nº	Resp. Válidas	Missing	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q1	20	1	9,35	10,00	0,933	8	10
	17	4	8,88	10,00	1,833	4	10
Q2							
Q3	19	2	8,58	9,00	1,610	5	10
Q4	21	0	8,33	10,00	2,309	3	10
Q5	20	1	7,15	8,00	3,514	0	10
Q6	18	3	7,22	7,50	2,463	0	10
Q7	21	0	7,48	8,00	2,657	0	10
Q8	21	0	8,86	10,00	2,330	0	10
Q9	21	0	8,19	10,00	3,010	0	10
Q10	21	0	8,71	10,00	1,927	5	10
Q11	21	0	8,52	10,00	1,940	5	10
Q12	21	0	7,62	8,00	3,090	0	10
Q13	20	1	9,25	10,00	1,209	6	10
Q14a	19	2	8,11	10,00	3,143	0	10
Q14b	19	2	9,21	10,00	2,123	1	10
Q14c	17	4	7,82	10,00	2,834	1	10
Q14d	14	7	5,86	5,50	3,676	0	10
Q15a	19	2	8,05	10,00	2,697	0	10
Q15b	18	3	6,78	7,00	3,154	0	10
Q15c	20	1	7,70	9,50	3,164	0	10
Q15d	18	3	6,94	7,00	2,733	0	10
Q16a	21	0	9,33	10,00	1,426	4	10
Q16b	21	0	9,48	10,00	0,928	7	10
Q16c	21	0	8,38	10,00	2,202	3	10
Q17	21	0	8,76	10,00	1,513	5	10
Q18	20	1	8,85	10,00	1,599	5	10
Q19	20	1	8,25	10,00	3,076	0	10
Q20	18	3	6,72	8,00	3,528	0	10
Q21	21	0	9,19	10,00	1,470	5	10
Q22	21	0	9,14	10,00	1,389	6	10
Q23	19	2	8,47	10,00	2,480	0	10
Q24	21	0	8,86	10,00	1,682	6	10
Q25	21	0	8,62	10,00	2,559	0	10
Q26	21	0	8,29	10,00	3,036	0	10
Q27a	20	1	3,15	1,00	3,133	1	8
Q27b	21	0	8,76	10,00	1,868	3	10
Q27c	18	3	7,72	8,00	2,469	0	10
Q28a	19	2	8,68	10,00	1,734	5	10
Q28b	21	0	8,86	10,00	1,797	4	10
Q28c	21	0	9,05	10,00	1,532	5	10
Q28d	21	0	9,05	10,00	1,431	6	10

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os atributos considerados menos importantes pelo varejista foram: Q27a – o consultor de vendas poder prover informações sobre estoques disponíveis, Q14d – o consultor de vendas encontrar-se na Central de Distribuição do Fornecedor e as questões relacionadas à comunicação por meio eletrônico (Q20, Q15b e Q15d), todas estas com nota inferior a 7. Observa-se que o contato mais valorizado pelos varejistas é o presencial, havendo uma aversão ao contato por meios virtuais.

Os atributos considerados mais importantes, com notas 9 e 10, foram: o consultor de vendas possuir conhecimento do produto, ser acessível e encontrar-se na cidade do varejista; o fornecedor emitir notas fiscais isentas de erros; confiabilidade da qualidade dos produtos fornecidos; pontualidade no prazo de entrega dos produtos; flexibilidade nas entregas quando solicitada; e o fornecedor ser capaz de ofertar equipamentos em comodato para melhoria das vendas e nível de estoques para pronto-atendimento.

Na Tabela 7, são expostos os dados para definição da matriz de avaliação e de importância operacional, composta, no eixo das ordenadas (Eixo Y), pela nota média da importância dos atributos e, no eixo das abscissas (Eixo X), pela média das notas conferidas pelos respondentes ao desempenho obtido pelos fornecedores AMBEV (Eixo X2), Coca-Cola (Eixo X3), Crystal (Eixo X4) e Mineiro (Eixo X5), e também, pela média do desempenho de todos os fornecedores (Eixo X1).

Tabela 7 – Avaliação da importância vs. desempenho, por categoria e dimensão

Questão	Import. (Eixo Y)	D. Médio (Eixo X1)	AMBEV (Eixo X2)	Coca-Cola (Eixo X3)	Crystal (Eixo X4)	Mineiro (Eixo X5)	Categoria	Dimensão
Q1	9,35	9,025	8,52	9,24	9,1	9,24	G. pedido	A. de informaç.
Q15a	8,05	5,6125	5,79	5,71	5,24	5,71	G. pedido	A. de informaç.
Q15b	6,78	5,2825	5,73	5,33	4,87	5,2	G. pedido	A. de informaç.
Q15c	7,7	5,3825	5,58	5,3	5,7	4,95	G. pedido	A. de informaç.
Q15d	6,94	4,9725	5,33	4,88	4,88	4,8	G. pedido	A. de informaç.
Q2	8,88	7,9675	7,81	8,12	8	7,94	G. pedido	A. de informaç.
Q12	7,62	4,4275	4,38	4,81	4,33	4,19	Marketing	A. de informaç.
Q28c	9,05	7,485	7,95	7,9	7,19	6,9	Marketing	A. de informaç.
Q26	8,29	4,68	2,86	4,86	4,67	6,33	Pós vendas	A. de informaç.
Q28a	8,68	5,8425	5,53	6,11	5,47	6,26	Pós vendas	A. de informaç.
Q28b	8,86	4,8925	4,19	5,05	4,9	5,43	Pós vendas	A. de informaç.
Q3	8,58	7,2375	5,95	7	7,79	8,21	Pós vendas	A. de informaç.
Q14a	8,11	6,935	7,21	7,11	6,42	7	Pessoal	C. tangíveis
Q14b	9,21	7,72	7,72	7,72	7,61	7,83	Pessoal	C. tangíveis
Q14c	7,82	6,985	7	7	6,87	7,07	Pessoal	C. tangíveis
Q14d	5,86	6,5625	6,67	6,58	6,17	6,83	Pessoal	C. tangíveis
Q16a	9,33	8,0225	8,33	8,43	7,62	7,71	Pessoal	C. tangíveis
Q16b	9,48	8,665	8,81	8,81	8,33	8,71	Pessoal	C. tangíveis
Q16c	8,38	6,01	4,57	6	5,9	7,57	Pessoal	C. tangíveis
Q27a	3,15	5,425	5,35	5,5	5,25	5,6	Pessoal	C. tangíveis

	Q27b	8,76	7,9175	7,57	8,1	7,9	8,1	Pessoal	C. tangíveis
	Q27c	7,72	6,2925	5,78	6,39	6,11	6,89	Pessoal	C. tangíveis
Q10		8,71	6,525	6,3	6,8	7,35	5,65	C. suprim	F. atend
Q11		8,52	5,605	5,76	5,33	6	5,33	C. suprim	F. atend
Q13		9,25	7,9475	7,68	8,11	7,89	8,11	C. suprim	F. atend
Q24		8,86	6,95	5,33	8,81	6,52	7,14	C. suprim	F. atend
Q25		8,62	7,295	6,57	7,71	7,19	7,71	C. suprim	F. atend
Q4		8,33	5,99	5,86	5,81	6,24	6,05	C. suprim	F. atend
Q5		7,15	4,475	4,6	4,35	4,5	4,45	C. suprim	F. atend
Q7		7,48	5,365	5,3	5,79	5,37	5	C. suprim	F. atend
Q8		8,86	6,3675	6,52	6,62	5,95	6,38	C. suprim	F. atend
Q6		7,22	4,54	4,22	4,78	4,44	4,72	Flexibil.	F. atend
Q9		8,19	4,7075	4,86	4,35	4,81	4,81	Flexibil.	F. atend
Q21		9,19	7,4425	7,1	7,67	7,52	7,48	<i>Lead Time</i>	F. atend
Q17		8,76	7,465	7,1	7,62	7,43	7,71	S. atend.	F. atend
Q18		8,85	7,6125	7,45	8,2	7,3	7,5	S. atend.	F. atend
Q19		8,25	4,5375	4	4,35	4,45	5,35	S. atend.	F. atend
Q20		6,72	2,985	3,76	3	2,65	2,53	S. atend.	F. atend
Q22		9,14	6,3425	5,71	6,62	6,33	6,71	S. atend.	F. atend
Q23		8,47	4,5275	4,32	4,79	4,58	4,42	S. atend.	F. atend
Q28d		9,05	6,46	5,95	6,62	6,67	6,6	S. atend.	F. atend

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nota: G. pedido = gestão do pedido; A. de informaç. = ações de informações; C. tangíveis = componentes tangíveis; C. suprim = condições de suprimento; F. atend = formas de atendimento; Flexibil.= flexibilidade; S. atend.= serviço de atendimento.

A análise da Tabela 7 mostra que os fornecedores “Coca Cola” e “Mineiro” apresentaram os melhores desempenhos na categoria “Gestão de pedido”. Na categoria “Marketing” a “AMBEV” e a “Coca Cola” foram as que alcançaram as melhores médias, ficando tecnicamente empatadas. O fornecedor “Mineiro” foi quem obteve o melhor desempenho na categoria “Pós-vendas” seguido pela marca “Crystal”.

O melhor desempenho na categoria “Gestão de Pessoal” foi o do fornecedor “AMBEV”, seguido pelas marcas “Coca Cola” e “Mineiro”, as quais ficaram empatadas. A “AMBEV” obteve as melhores médias na categoria “Condições de suprimento”, seguida pela marca “Mineiro”. Por fim a marca “Mineiro” obteve o melhor desempenho na categoria “Serviço de atendimento”, seguida pela marca “Coca Cola”.

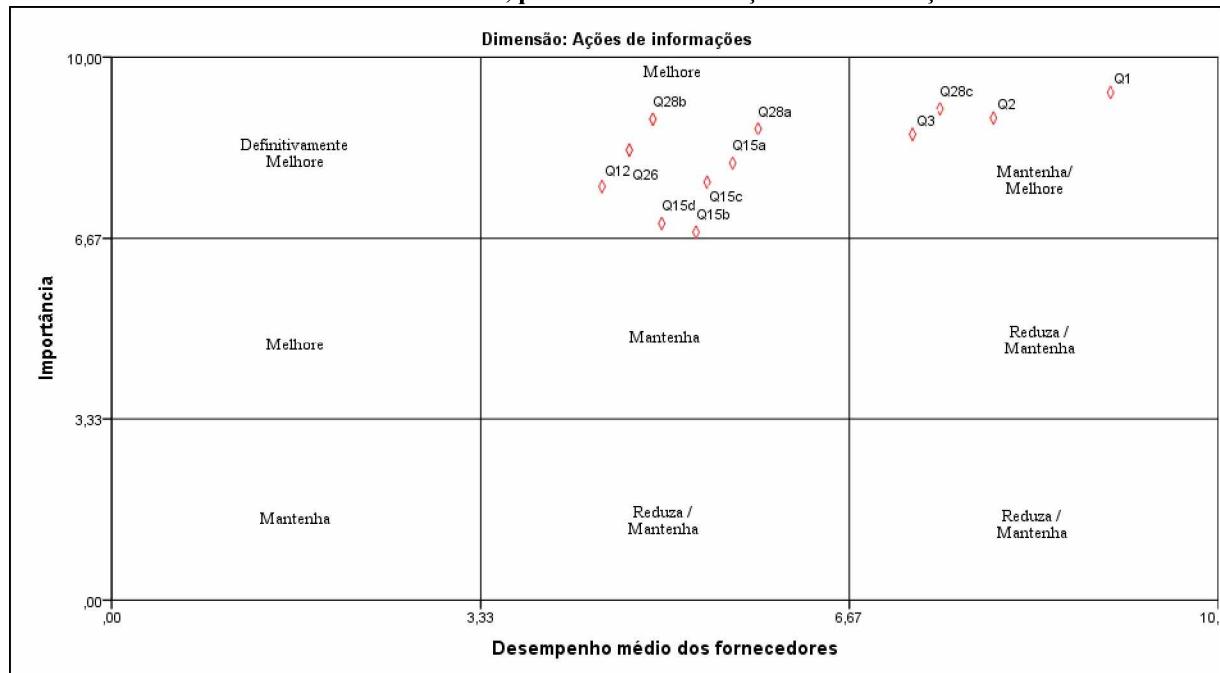
Dado que a análise matricial foi subdividida em três dimensões (componentes tangíveis, ações de informações e formas de atendimento), conforme a classificação de Rafele (2004), e que foram avaliados quatro fornecedores de bebidas, além da avaliação média, resultou em quinze matrizes importância desempenho, apresentadas a seguir. A análise foi subdividida por dimensões, sendo que em cada um deles será apresentada primeiramente a

matriz referente às médias aritméticas de cada constructo analisado, e a seguir, as matrizes por fornecedor, na sequência: AMBEV, Coca-Cola, Crystal e Mineiro.

4.3.1 Quanto à dimensão “Ações de informações”

As matrizes de avaliação de desempenho e de importância operacional estão divididas em nove quadrantes, sendo que cada um, está identificado com as ações, de acordo com Stock e Lambert (2001), a serem propostas aos fornecedores. O desempenho médio das “Ações de informações” ofertadas pelos fornecedores na percepção dos varejistas supermercadistas é apresentado na Figura 5.

Figura 5 - Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, a partir do desempenho médio dos fornecedores, para a dimensão “Ações de informações”



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A matriz da Figura 5 evidencia que apenas quatro atributos com grande importância segundo a percepção dos varejistas tiveram bom desempenho médio entre os fornecedores de bebidas: a emissão de notas fiscais isentas de erros e a rapidez no acerto das que foram emitidas erradas (Q1 e Q2), a disponibilidade de atendimento exclusivo para correção de faltas, avarias e erros de expedição (Q3) e o fornecedor ser capaz de ofertar equipamentos em comodato para melhoria das vendas (Q28c). Para estes atributos, a recomendação indicada para os fornecedores é “mantenha/melhore”.

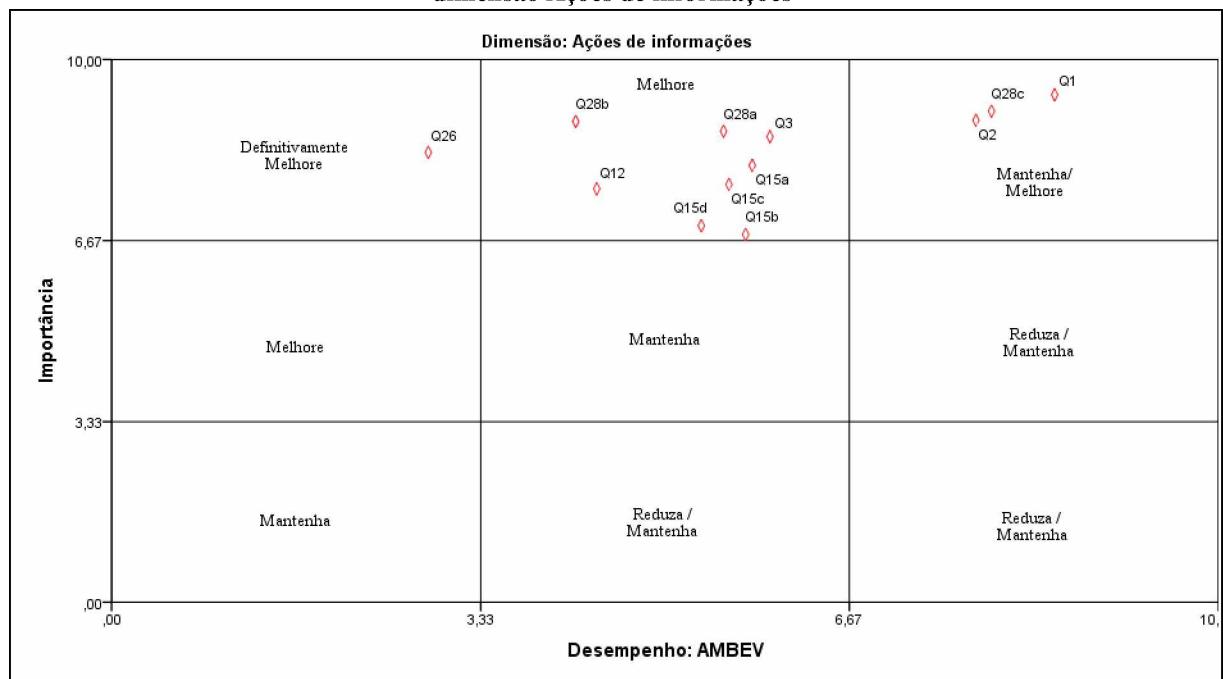
Para as demais questões da dimensão “ações de informações” a recomendação geral é “Melhore”, pois ficaram com as notas médias de desempenho abaixo das médias da

importância atribuída. São elas: 12 (disponibilidade de material de instruções técnicas sobre os produtos), 15a (disponibilidade de canal de comunicação: 0800), 15b (disponibilidade de canal de comunicação: site – internet), 15c (disponibilidade de canal de comunicação: Gerência/Supervisão), 15d (disponibilidade de canal de comunicação: e-mail), 26 (garantia de troca de produtos com evidência de avarias), 28a (o fornecedor é capaz de ofertar: gerenciamento do nível de estoque), 28b (o fornecedor é capaz de ofertar: gerenciamento do prazo de validade dos estoques), ligadas às categorias de gestão do pedido, *marketing* e pós-vendas.

As referidas questões indicam oportunidades para que os fornecedores aprimorem seus canais de comunicação com o mercado, provocando a melhoria da imagem o que resultará no crescimento do volume de negócios.

4.3.1.1 Quanto à dimensão “ações de informações” para o fornecedor AMBEV

Figura 6 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, para o fornecedor AMBEV, dimensão Ações de informações



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A matriz da Figura 6 avalia os atributos ligados à disponibilidade de canais de comunicação via 0800, internet, gerência/supervisão, e-mail, fornecimento de instruções técnicas sobre os produtos, atendimento para correção de faltas, avarias e erros de expedição gerenciamento de nível de estoque e gerenciamento de validade dos estoques.

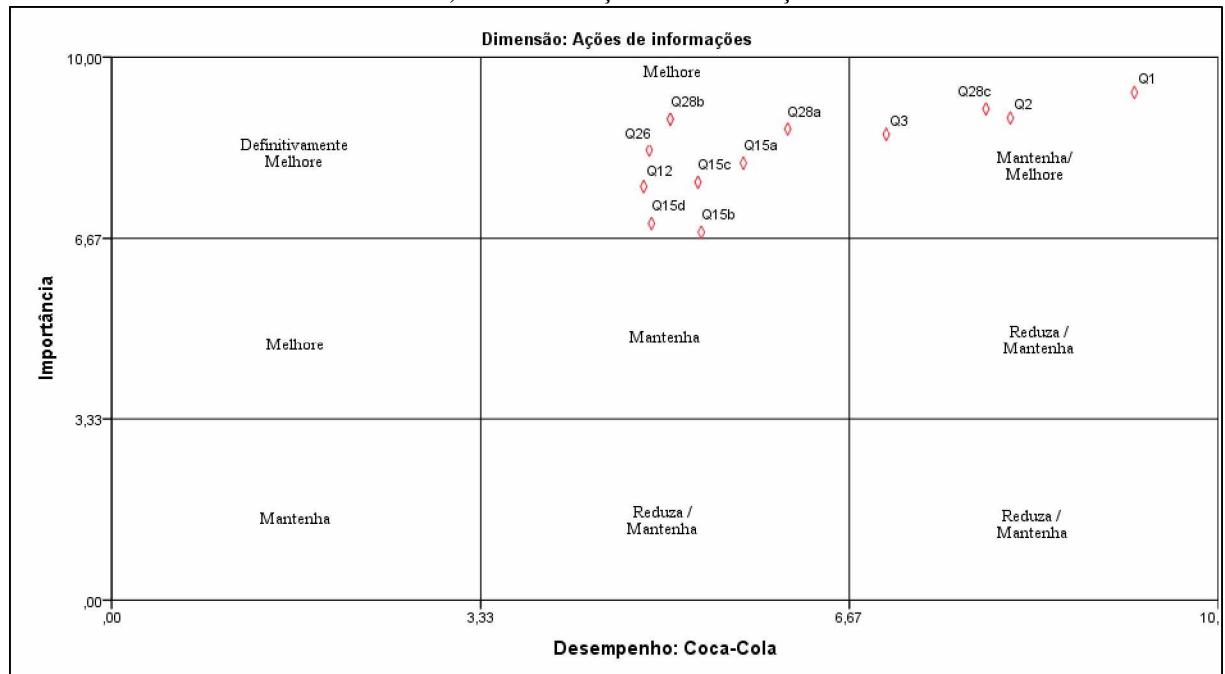
Esses atributos receberam avaliações médias em importância dada pelos varejistas entre 6,0 (Q15d) e 8,9 (Q28b) e médias de percepção do desempenho de 4,2 (Q12) a 7,4 (Q3). Ou seja, a média total foi significativamente abaixo da média de importância, o que indica a necessidade de melhoria nos canais de comunicação, no fornecimento de instruções técnicas e no gerenciamento dos níveis e validade dos estoques.

As questões Q1 (emissão de notas fiscais isentas de erros), Q2 (rapidez no acerto de notas fiscais emitidas erradas) e 28c (equipamentos em comodato para melhoria das vendas), obtiveram altas notas médias em importância e o desempenho da AMBEV obtiveram notas altas devendo, portanto, ser mantidas e/ou melhoradas.

Já a questão Q26 (garantia de troca de produtos com evidência de avarias), tem alta importância para o varejista supermercadista, entretanto, a avaliação do desempenho foi baixa, o que indica a necessidade de revisão da política de troca para os produtos com avarias.

4.3.1.2 Quanto à dimensão “Ações de informações” para o fornecedor Coca-Cola.

Figura 7 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, para o fornecedor Coca-Cola, dimensão Ações de informações



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

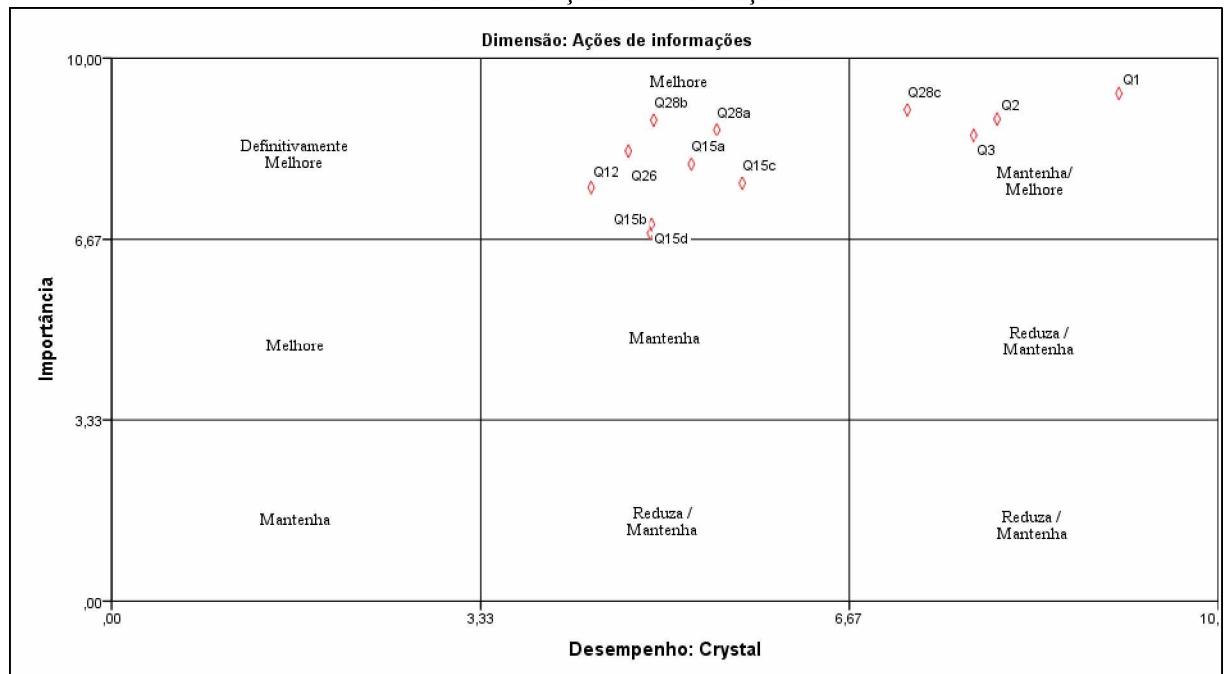
Na matriz dd avaliação da Figura 7, as questões 01, 02, 03, 15a, 15b, 15c e 15d relacionam-se com a categoria gestão do pedido. A questão 12 e 26 são relacionadas às condições de suprimento. As questões 28a, 28b e 28c, relacionam-se ao pós vendas. Percebe-

se a necessidade de melhoria desses processos, visto que a maioria das médias das notas do desempenho em relação à importância concetram-se no quadrante “melhore”.

Ressalta-se que as questões 01 (emissão de notas fiscais isentas de erros), 02 (rapidez no acerto de notas fiscais emitidas erradas), 03(disponibilidade de atendimento exclusivo para correção de faltas, avarias e erros de expedição) e 28c (equipamentos em comodato para melhoria das vendas) se destacaram, ou seja, ficaram acima da média da nota dada à importância, portanto, devem ser mantidas e/ou melhoradas.

4.3.1.3 Quanto à dimensão “Ações de informações” para o fornecedor Crystal.

Figura 8 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, para o fornecedor Crystal, dimensão Ações de Informações



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

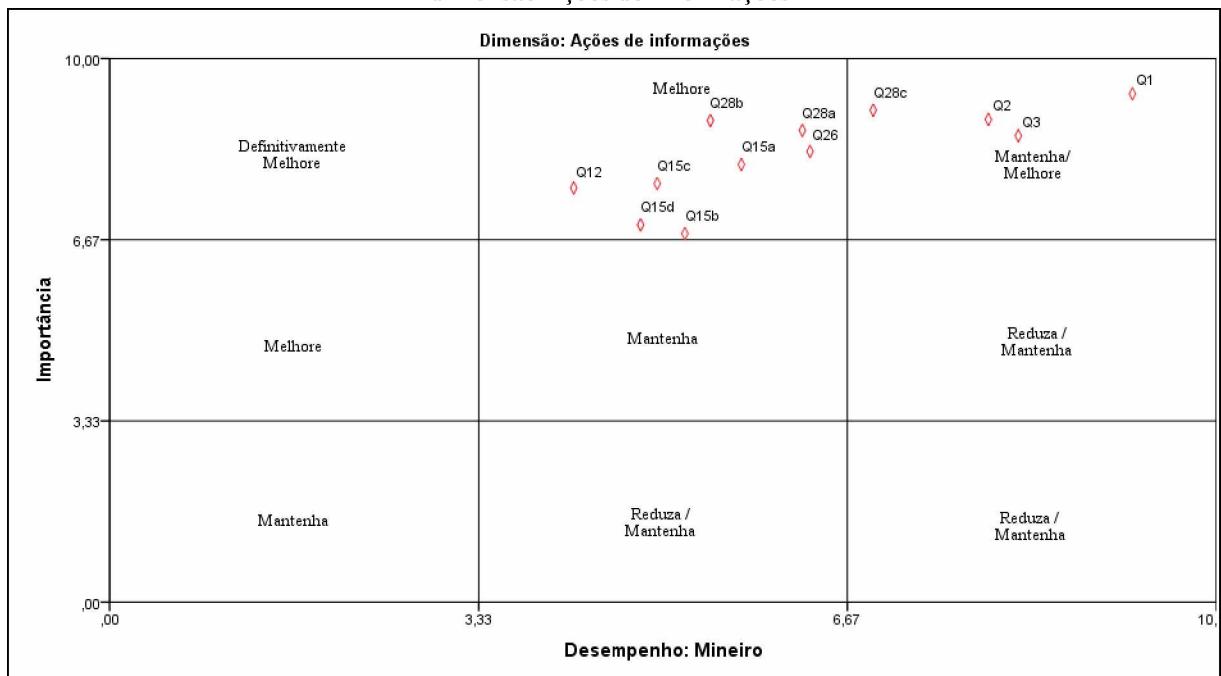
A análise da matriz da Figura 8 foi realizada com base nas questões 01 (emissão de notas fiscais isentas de erros), 02 (rapidez no acerto de notas fiscais emitidas erradas), 03 (disponibilidade de atendimento exclusivo para correção de faltas, avarias e erros de expedição), são ligadas à categoria “gestão do pedido”; 12 (disponibilidade de material de instruções técnicas sobre os produtos), ligadas à categoria “marketing”; 15a (disponibilidade de canal de comunicação: 0800), 15b (disponibilidade de canal de comunicação: site-internet), 15c (disponibilidade de canal de comunicação: gerência/supervisão) 15d (disponibilidade de canal de comunicação: e-mail) são ligadas à “gestão do pedido”; 26 (garantia de troca de produtos com evidência de avarias), 28a (gerenciamento do nível de estoque), 28b

(gerenciamento do prazo de validade dos estoques), ligadas ao “pós vendas”; e 28c (equipamentos em comodato para melhoria das vendas), ligadas à categoria *marketing*.

Percebe-se por essa matriz que as questões 01, 02 e 03 ligadas à gestão de estoque e a questão 28c ligada ao *marketing* possuem notas de desempenho acima da média, portanto, devem ser mantidas e/ou melhoradas. As demais questões receberam notas médias abaixo do esperado, dessa forma, precisam serem revistas e medidas devem ser adotadas visando melhorar o desempenho da marca junto aos varejistas supermercadistas.

4.3.1.4 Quanto à dimensão “Ações de informações” para o fornecedor Mineiro.

Figura 9 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, para o fornecedor Mineiro, dimensão Ações de informações



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

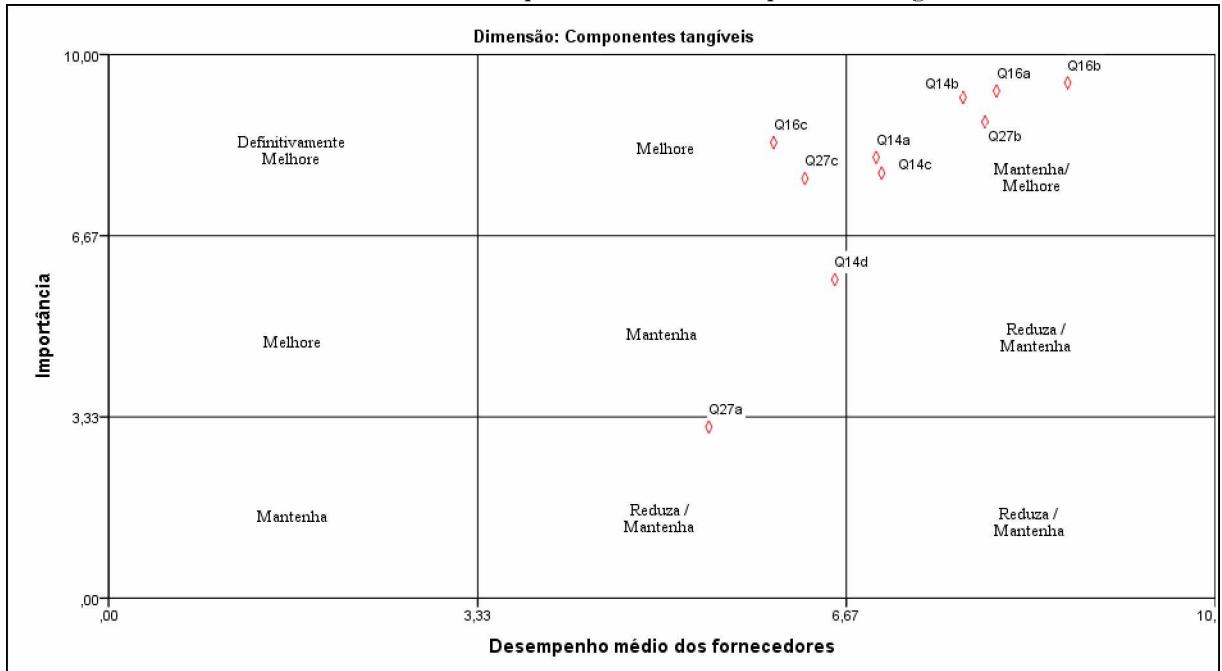
Observa-se pela matriz da Figura 9 a necessidade de revisão da política de vendas, de marketing, de pós-vendas e política de trocas. As questões 12 (disponibilidade de material de instruções técnicas sobre os produtos), 15a (disponibilidade de canal de comunicação: "0800"), 15b (disponibilidade de canal de comunicação: site – internet), 15c (disponibilidade de canal de comunicação: gerência/supervisão), 15d (disponibilidade de canal de comunicação: e-mail), 26 (garantia de troca de produtos com evidência de avarias), 28a (o fornecedor é capaz de ofertar: gerenciamento do nível de estoque) e 28b (o fornecedor é capaz de ofertar: gerenciamento do prazo de validade dos estoques), ligadas as estas categorias apresentaram desempenho abaixo das notas atribuídas à importância delas. Assim sendo,

sugere-se que as falhas apresentadas nessas categorias comprometem o volume de vendas, consequentemente redução na lucratividade.

4.3.2 Quanto à dimensão “componentes tangíveis”

A Figura 10 exibe a matriz para a dimensão componentes tangíveis, que está ligada à categoria pessoal representada pelas questões 14a, 14b, 14c, 14d, 16a, 16b, 16c, 27a, 27b e 27c.

Figura 10 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, a partir do desempenho médio dos fornecedores, para a dimensão componentes tangíveis



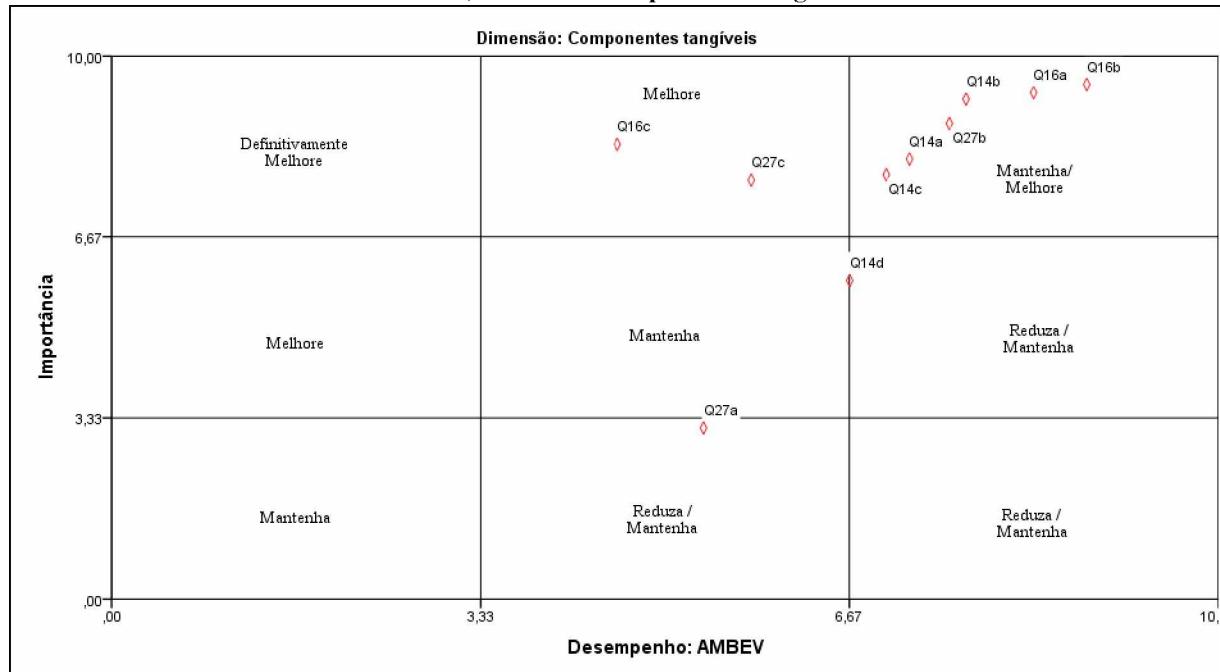
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os resultados da matriz da Figura 10 mostram que os fornecedores estão comprometidos com a capacitação dos seus consultores de vendas, visto que a maioria das questões alcançaram desempenho superior às notas atribuídas à importância, entretanto, para atingir a excelência eles devem se atentar para as questões 16c (o consultor de vendas é: capaz de resolver problemas de nível de serviço (ruptura, trocas e pedido extra) e 27c (o consultor de vendas pode: prover informações sobre disponibilidade de embalagens similares em caso de falta), pois além de minimizar a falta de estoques, a capacitação profissional objetivando resolver problemas de níveis de serviço e embalagens similares, isso demonstra preocupação com os varejistas supermercadistas, que são importantes parceiros para o alcance dos objetivos dos fornecedores.

4.3.2.1 Quanto à dimensão “componentes tangíveis” para o fornecedor AMBEV

A matriz da Figura 11 apresenta os resultados relativos à dimensão componentes tangíveis e categoria pessoal, as quais foram avaliadas pelas questões 14a, 14b, 14c, 14d, 16a, 16b, 16c, 27a, 27b e 27c.

Figura 11 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, para o fornecedor AMBEV, dimensão componentes tangíveis

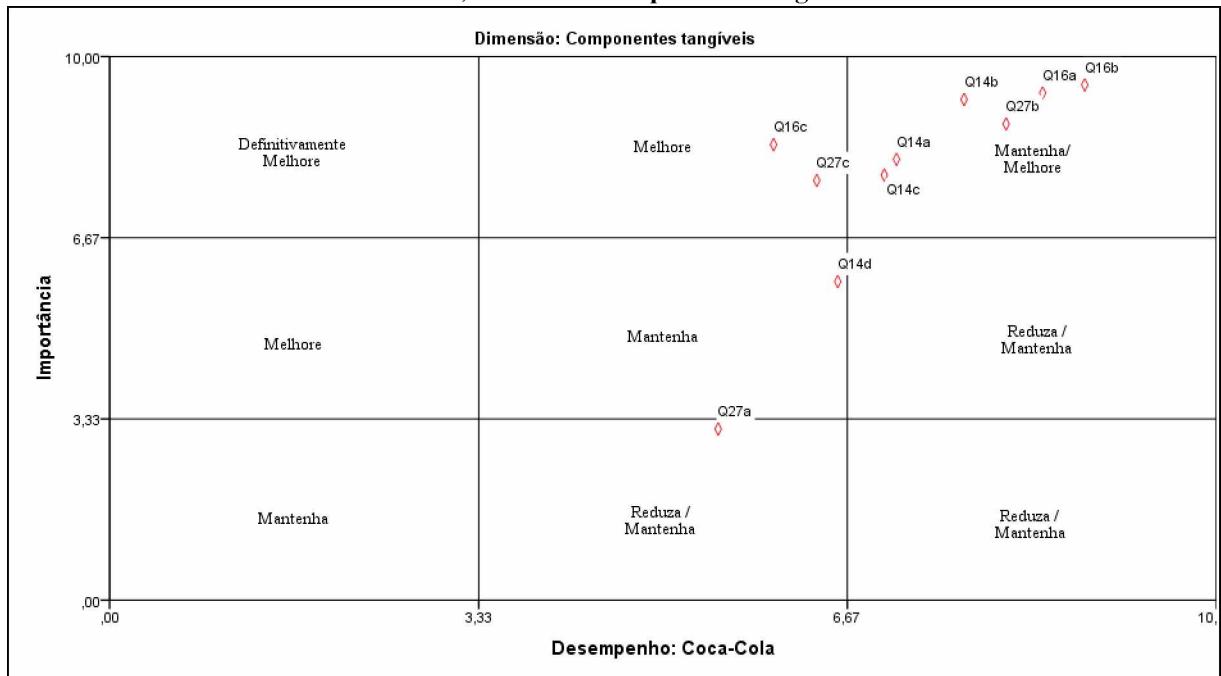


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os resultados da matriz da Figura 11 evidenciaram que os consultores da AMBEV possuem um alto padrão de desempenho uma vez que a maioria das notas em importância e desempenho, ficaram no quadrante mantenha/melhore, entretanto, duas questões: 16c (capaz de resolver problemas de nível de serviço (ruptura, trocas e pedido extra) e 27c (disponibilidade de embalagens similares em caso de falta), indicam a necessidade de revisão dos processos, visando dar agilidade em problemas dos níveis de serviço e embalagens similares, evitando as rupturas consequentemente perda de receitas para ambos os lados.

4.3.2.2 Quanto à dimensão “componentes tangíveis” para o fornecedor COCA-COLA.

Figura 12 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, para o fornecedor AMBEV, dimensão Componentes tangíveis



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

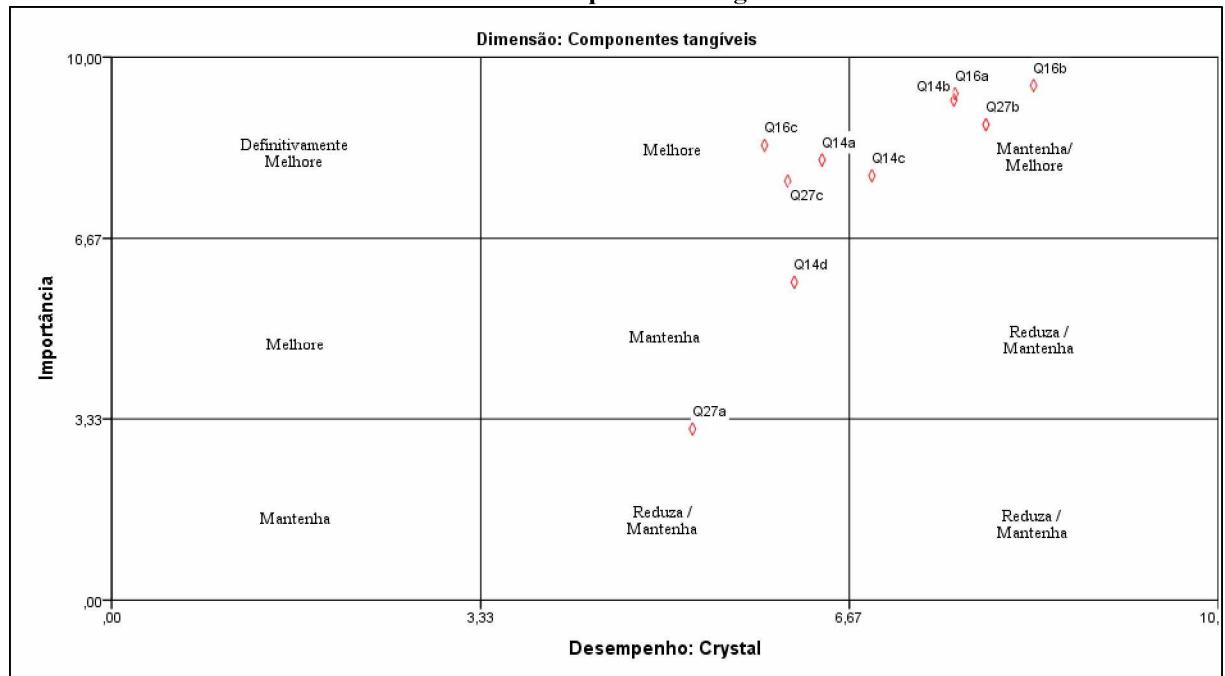
Conforme pode ser verificado na Figura 12, a matriz indica que a Coca Cola apresenta um alto padrão de desempenho na dimensão “componentes tangíveis” e categoria “pessoal”, haja vista as altas médias apresentadas nas questões: 14a (o consultor de vendas se encontra: no ponto de venda), 14b (o consultor de vendas se encontra: na sua cidade), 14c (na sua região), 16a (o consultor de vendas é: acessível), 16b (o consultor de vendas é: conhecedor do produto e 27b (o consultor de vendas pode prover informações sobre previsão da data de entrega, entretanto, ainda há o que ser melhorado conforme evidenciam as questões: 16c (o consultor de vendas é: capaz de resolver problemas de nível de serviço (ruptura, trocas e pedido extra) e 27c (o consultor de vendas pode prover informações sobre disponibilidade de embalagens similares em caso de falta), cujas notas atribuídas revelam a necessidade de capacitar o consultor de vendas para solucionar problemas a nível de serviço bem como prover informações sobre embalagens similares.

4.3.2.3 Quanto à dimensão “componentes tangíveis” para o fornecedor Crystal

São analisadas na matriz da Figura 13 as questões 14a (o consultor de vendas se encontra: no ponto de venda), 14b (o consultor de vendas se encontra: na sua cidade), 14c (o consultor de vendas se encontra: na sua região), 14d (o consultor de vendas se encontra: na central de distribuição do fornecedor), 16a (o consultor de vendas é: acessível), 16b (o

consultor de vendas é: conhecedor do produto), 16c (o consultor de vendas é: capaz de resolver problemas de nível de serviço (ruptura, trocas e pedido extra)), 27a (o consultor de vendas pode prover informações sobre estoques disponíveis), 27b (o consultor de vendas pode prover informações sobre previsão da data de entrega) e 27c (o consultor de vendas pode prover informações sobre disponibilidade de embalagens similares em caso de falta).

Figura 13 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, para o fornecedor Crystal, dimensão componentes tangíveis

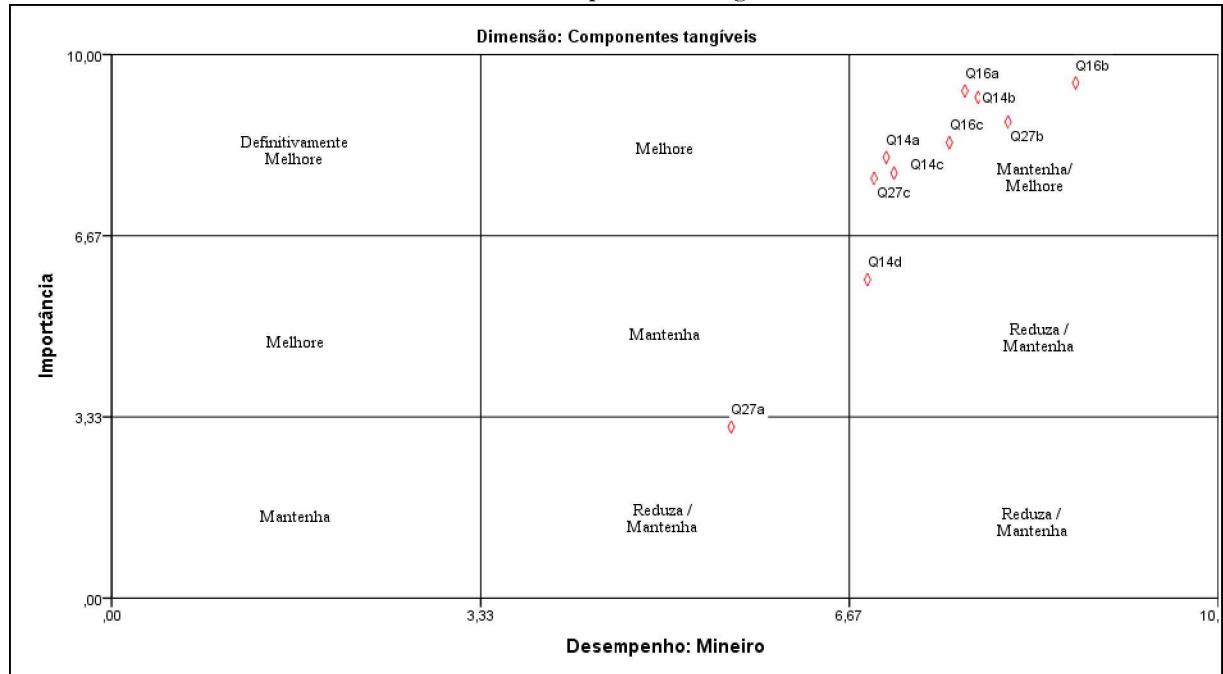


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os resultados da matriz da Figura 13 apontam que as questões 14b, 14c, 16a, 16b e 27c, possuem as notas em desempenho superior à nota da importância atribuída pelos varejistas supermercadistas, portanto, devem ser mantidas e/ou melhoradas. Já as questões 14a, 14d, 16c, 27a e 27c, não obtiveram notas superiores às notas atribuídas à importância, ficando evidenciada a necessidade de delegar mais autonomia aos consultores de vendas para resolverem questões ligadas ao serviço de atendimento para a melhoria do desempenho junto aos varejistas supermercadistas.

4.3.2.4 Quanto à dimensão “componentes tangíveis” para o fornecedor MINEIRO.

Figura 14 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, para o fornecedor Mineiro, dimensão componentes tangíveis



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

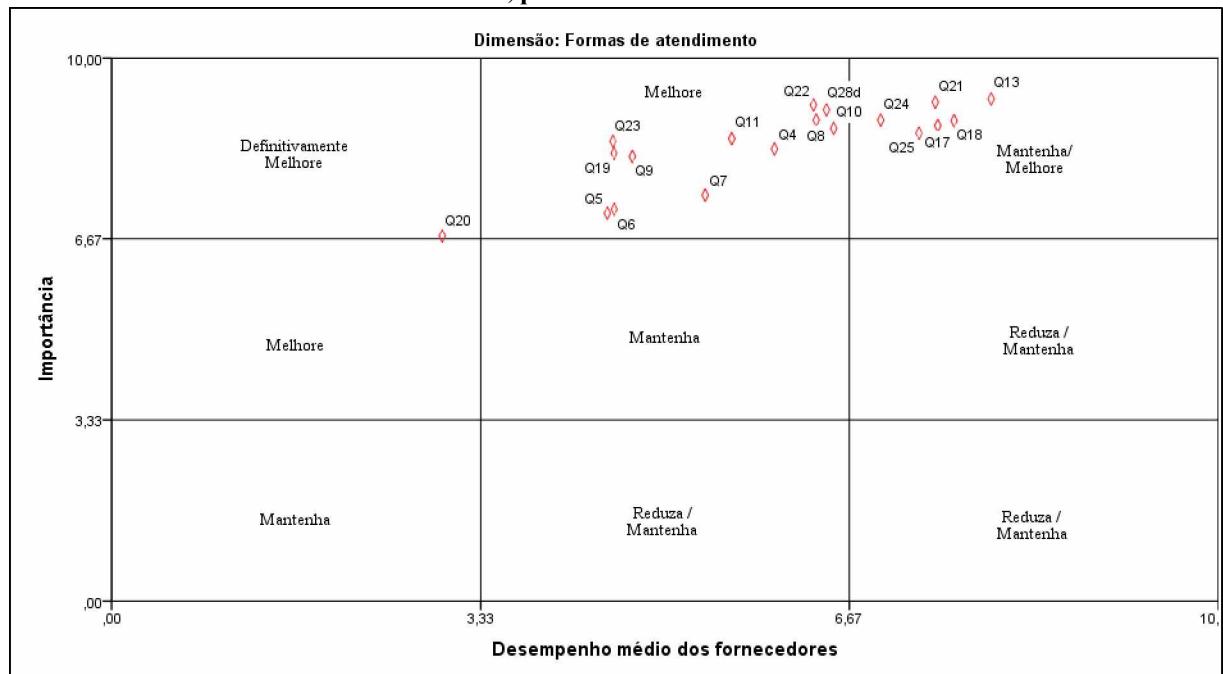
A matriz da Figura 14 retrata um alto desempenho dos consultores de vendas conforme pode ser observado nas questões 14a (o consultor de vendas se encontra: no ponto de venda), 14b (o consultor de vendas se encontra: na sua cidade), 14c (o consultor de vendas se encontra: na sua região), 14d (o consultor de vendas se encontra: na central de distribuição do fornecedor), 16a (O consultor de vendas é: acessível), 16b (o consultor de vendas é: possui conhecimento do produto), 16c (capaz de resolver problemas de nível de serviço (ruptura, trocas e pedido extra)), 27a (o consultor de vendas pode prover informações sobre: estoques disponíveis), 27b (o consultor de vendas pode prover informações sobre: previsão da data de entrega) e 27c (o consultor de vendas pode prover informações sobre: disponibilidade de embalagens similares em caso de falta).

As notas do desempenho superaram as notas atribuídas à importância das questões. Esse resultado demonstra assertividade na política de pessoal devendo ser mantido e/ou melhorado.

4.3.3 Quanto à dimensão “formas de atendimento”

As questões 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 13, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 28d, englobam as categorias: pós-vendas, condições de suprimento, flexibilidade, *marketing* e serviço de atendimento.

Figura 15 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, a partir do desempenho médio dos fornecedores, para a dimensão Formas de atendimento



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

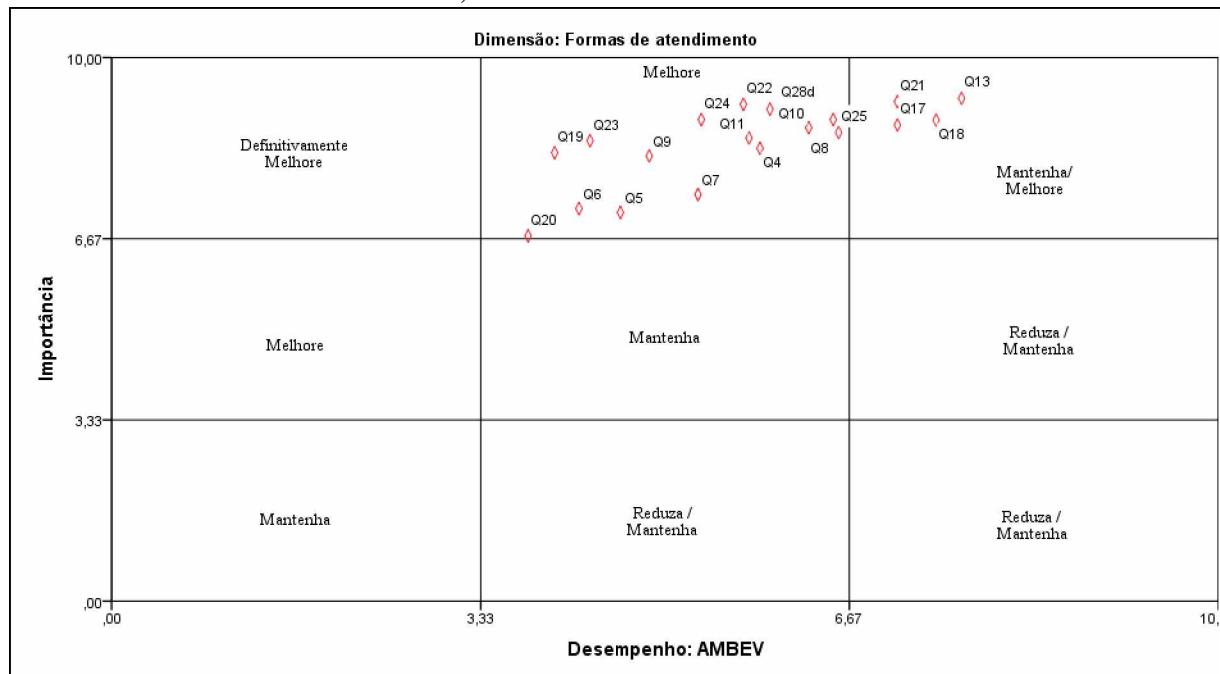
De uma forma geral, os resultados da matriz da Figura 15 apontam para a necessidade de melhorar a política de vendas, marketing e níveis de serviços, conforme apontam os resultados das questões 04 (disponibilização do menor preço de mercado), 05 (oferta de descontos nos pagamentos à vista ou antecipados), 06 (existência de contratos de fornecimento, garantindo o fornecimento em qualquer período), 07 (oferta de descontos a partir da combinação de várias compras), 08 (transparência com o varejista na comunicação de previsão de aumento de preços), 09 (flexibilidade para disponibilizar diversas datas para pagamentos para o supermercadista), 10 (oferta de desconto baseado no volume de compras), 11 (sempre possui preço competitivo no mercado), 19 (absorção de custos de manuseio de materiais (como por exemplo reposição de gôndolas)), 20 (comunicação realizada por meio eletrônico (de computador para computador)), 22 (flexibilidade nas entregas quando solicitada), 23 (prestação de serviços para unitização de produtos que facilita o manuseio posterior) e 28d (nível de estoques para pronto-atendimento).

A questão 20 (comunicação realizada por meio eletrônico (de computador para computador)), sugere que esta é alvo de uma tomada de decisões, que objetive melhorar o desempenho. A baixa avaliação recebida em desempenho chama a atenção, uma vez que esta é uma época de automação dos negócios. Entretanto, os fornecedores de bebidas ainda não despertaram para a necessidade de automatizarem a comunicação com seus parceiros varejistas supermercadistas de forma plena.

4.3.3.1 Quanto à dimensão “formas de atendimento” para o fornecedor AMBEV

As análises da matriz da Figura 16 tiveram como foco a dimensão formas de atendimento e as categorias: suprimento, flexibilidade, atendimento e *lead time*.

Figura 16 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, para o fornecedor AMBEV, dimensão Formas de atendimento



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Percebe-se na Figura 16 a necessidade de melhoria, conforme as questões 4 (disponibilização do menor preço de mercado), 5 (oferta de descontos nos pagamentos à vista ou antecipados), 6 (existência de contratos de fornecimento, garantindo o fornecimento em qualquer período), 7 (oferta de descontos a partir da combinação de várias compras), 8 (transparéncia com o varejista na comunicação de previsão de aumento de preços), 9 (flexibilidade para disponibilizar diversas datas para pagamentos para o supermercadista), 10 (oferta de desconto baseado no volume de compras), 11 (sempre possui preço competitivo no mercado), 19 (absorção de custos de manuseio de materiais (como por exemplo reposição de

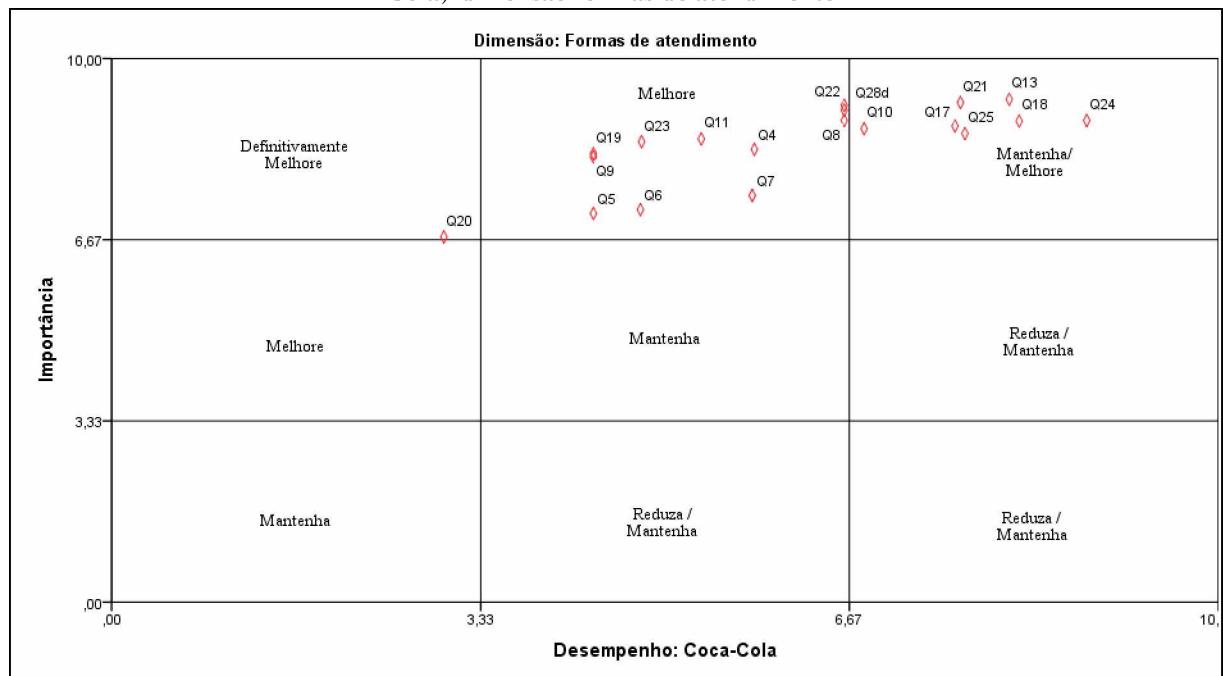
gôndolas), 20 (comunicação realizada por meio eletrônico (de computador para computador)), 22 (flexibilidade nas entregas quando solicitada), 23 (prestação de serviços para unitização de produtos que facilita o manuseio posterior), 24 (ofertar quantidades ou pedidos mínimos de produtos de forma condizente com o prazo de validade e/ou giro dos produtos), 25 (garantia de entrega de produtos com embalagens com qualidade e limpas), 28d (nível de estoques para pronto-atendimento).

Todas as assertivas receberam altas notas em importância, porém, as notas de desempenho estão abaixo da avaliação da importância. Neste contexto, destaca-se que elas são ligadas à política de vendas e de entrega e merecem ser revistas para fortalecer a parceria entre a marca e os varejistas.

4.3.3.2 Quanto à dimensão “formas de atendimento” para o fornecedor Coca-Cola.

A matriz da Figura 17 traz resultados ligados às categorias flexibilidade, condições de pagamento, *lead time* e serviços de atendimento.

Figura 17 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, para o fornecedor Coca-Cola, dimensão formas de atendimento



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os resultados apresentados nas questões 10 (oferta de desconto baseado no volume de compras), 13 (confiabilidade da qualidade dos produtos fornecidos), 17 (o tempo de resposta do consultor de vendas é condizente com o giro do produto), 21 (pontualidade no prazo de entrega dos produtos (dia e hora)), 24 (ofertar quantidades ou pedidos mínimos de produtos

de forma condizente com o prazo de validade e/ou giro dos produtos) e 25 (garantia de entrega de produtos com embalagens com qualidade e limpas), obtiveram nota médias em desempenho acima das nota médias dadas à importância, devendo ser mantidas ou melhoradas.

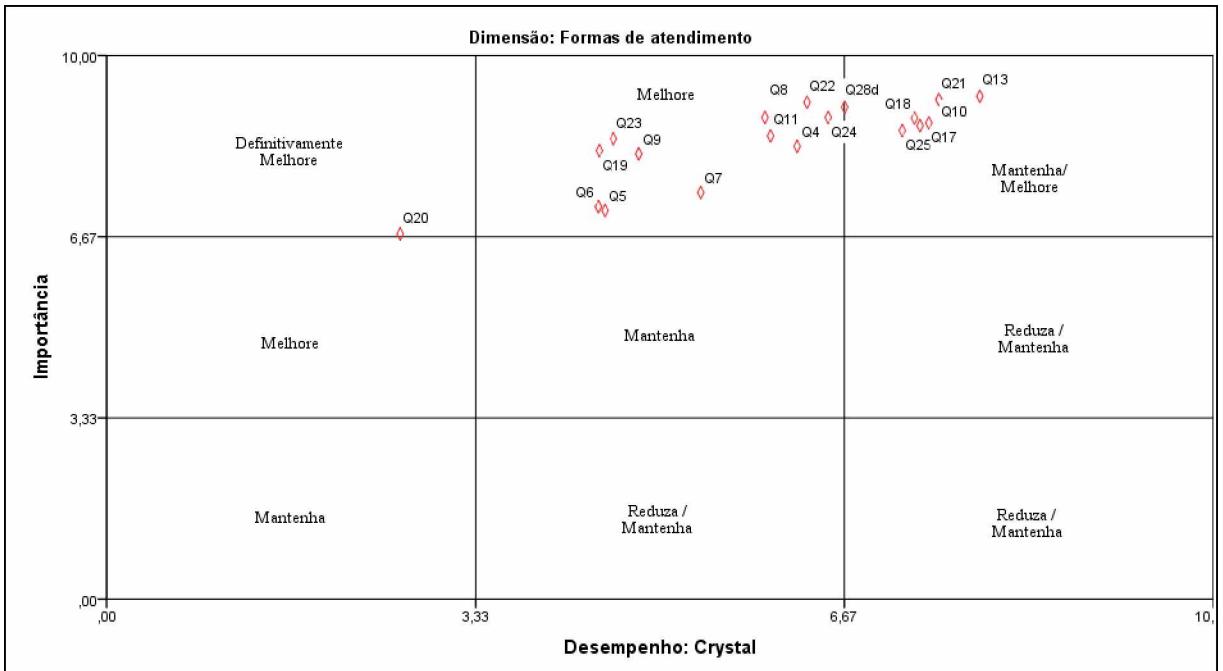
Já as questões 04 (disponibilização do menor preço de mercado), 05 (Oferta de descontos nos pagamentos à vista ou antecipados), 06 (existência de contratos de fornecimento, garantindo o fornecimento em qualquer período), 07 (oferta de descontos a partir da combinação de várias compras), 08 (transparência com o varejista na comunicação de previsão de aumento de preços), 09 (flexibilidade para disponibilizar diversas datas para pagamentos para o supermercadista), 11 (sempre possui preço competitivo no mercado), 19 (absorção de custos de manuseio de materiais (como por exemplo reposição de gôndolas) e 23 (prestação de serviços para unitização de produtos que facilita o manuseio posterior), por estarem ligadas à política de vendas e à prestação de serviços, precisam ser revistas uma vez que as suas notas de desempenho ficaram abaixo da média em importância pelos varejistas, isto em teoria impacta negativamente o volume das vendas.

A questão 20, que trata da comunicação realizada por meio eletrônico (de computador para computador), recebeu nota de desempenho abaixo da importância, devendo ser melhorada, visto que a comunicação por meio eletrônico hoje é uma tendência em todos os segmentos, facilitando as transações comerciais dos mercados, agilizando as negociações, proporcionando segurança para as partes devido a possibilidade de gerenciamento remoto de estoques, créditos, etc.

4.3.3.3 Quanto à dimensão “formas de atendimento” para o fornecedor Crystal.

Com base nas questões 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 13, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25 e 28d, relacionadas às categorias condições de suprimento, flexibilidade, *marketing* e serviço de atendimento, foram feitas as análises da matriz da Figura 18.

Figura 18 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, para o fornecedor Crystal, dimensão formas de atendimento



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As questões 10 (oferta de desconto baseado no volume de compras), 13 (confiabilidade da qualidade dos produtos fornecidos), 17 (o tempo de resposta do consultor de vendas é condizente com o giro do produto), 18 (o número de contatos que são realizados pessoalmente com o consultor de vendas), 21 (pontualidade no prazo de entrega dos produtos (dia e hora)), 25 (garantia de entrega de produtos com embalagens com qualidade e limpas) e 28d (nível de estoques para pronto-atendimento), devem ter seus níveis mantidos e/ou melhorados, em face de terem recebido notas de desempenho acima das notas atribuídas à importância das mesmas.

Entretanto, as questões 04 (disponibilização do menor preço de mercado), 05 (oferta de descontos nos pagamentos à vista ou antecipados), 06 (existência de contratos de fornecimento, garantindo o fornecimento em qualquer período), 07 (oferta de descontos a partir da combinação de várias compras), 08 (transparência com o varejista na comunicação de previsão de aumento de preços), 09 (flexibilidade para disponibilizar diversas datas para pagamentos para o supermercadista), 11 (sempre possui preço competitivo no mercado), 19 (absorção de custos de manuseio de materiais (como por exemplo reposição de gôndolas)), 22 (flexibilidade nas entregas quando solicitada) e 23 (prestação de serviços para unitização de produtos que facilita o manuseio posterior), merecem ser revistas e adoção de medidas devem

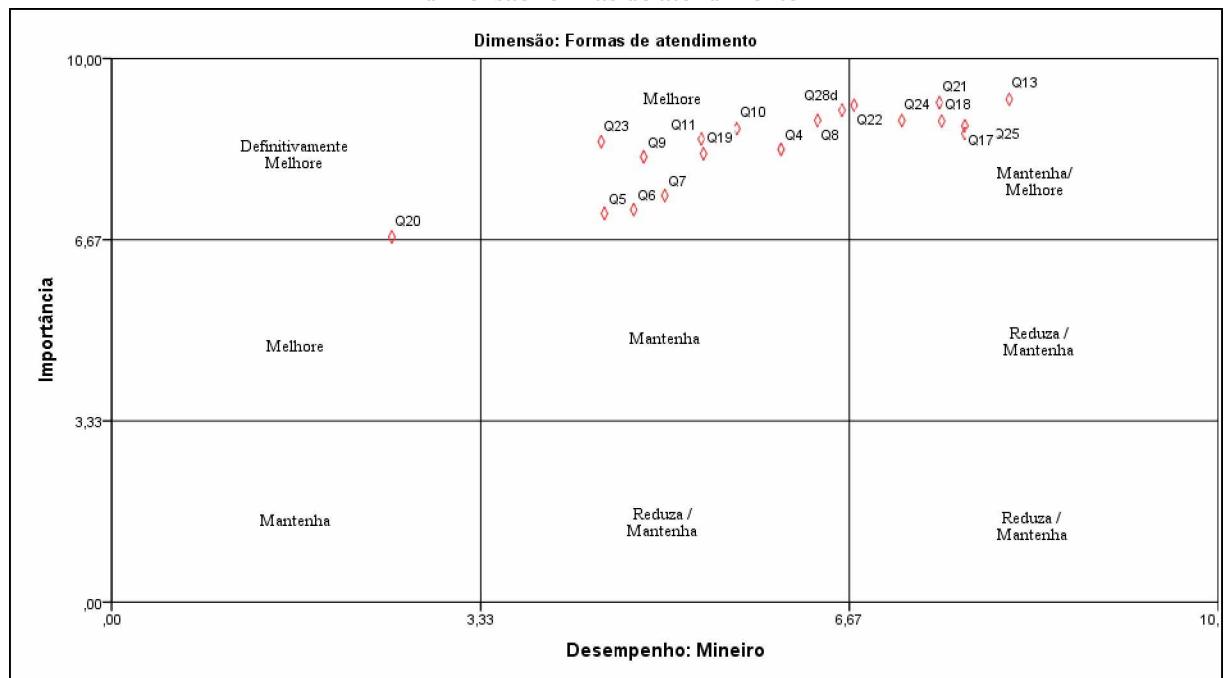
ser providenciadas visando o aumento das médias de suas respectivas notas, proporcionando maior flexibilidade na política de vendas e melhorando o nível dos serviços de atendimento.

Já a questão 20 (comunicação realizada por meio eletrônico (de computador para computador), necessita ser revista, pois além de sua nota em desempenho ter ficado abaixo da média da importância atribuída, a comunicação de computador para computador configura-se com uma ferramenta estratégica nas transações comerciais, devendo ser buscada a melhoria contínua nas comunicações.

4.3.3.4 Quanto à dimensão “formas de atendimento” para o fornecedor Mineiro.

As formas de atendimento ligadas às categorias flexibilidade, condições de suprimento, serviços de atendimento, *lead time*, figuram na matriz por meio das questões 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 13, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 28d.

Figura 19 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, para o fornecedor Mineiro, dimensão formas de atendimento



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Conforme apresentado na Figura 19, faz-se necessário uma urgente revisão nessas categorias, conforme é apontado pelas questões 04 (disponibilização do menor preço de mercado), 05 (oferta de descontos nos pagamentos à vista ou antecipados), 06 (existência de contratos de fornecimento, garantindo o fornecimento em qualquer período), 07 (oferta de descontos a partir da combinação de várias compras), 08 (transparência com o varejista na comunicação de previsão de aumento de preços), 09 (flexibilidade para disponibilizar diversas

datas para pagamentos para o supermercadista), 10 (oferta de desconto baseado no volume de compras), 11 (sempre possui preço competitivo no mercado), 19 (absorção de custos de manuseio de materiais (como por exemplo reposição de gôndolas), 20 (comunicação realizada por meio eletrônico (de computador para computador)), 23 (prestação de serviços para unitização de produtos que facilita o manuseio posterior) e 28d (nível de estoques para pronto-atendimento).

As notas mínimas em desempenho auferidas nessas questões apontam que a política de vendas, o atendimento e a pontualidade das entregas, precisam ser revistas, pois elas agregam valor, alavancam receitas e resultados. Em especial a questão 20, comunicação realizada por meio eletrônico (de computador para computador), precisa ser repensada uma vez que a comunicação virtual é uma ferramenta estratégica de apoio aos negócios.

4.4 Comparação entre grupos de fornecedores em relação ao desempenho

Esta seção comprehende as análises dos testes realizados para comparar o desempenho dos fornecedores e dimensões examinadas no tópico 4.3, e seus respectivos cruzamentos entre pares de fornecedores.

Primeiramente, executou-se o teste de normalidade *Kolmogorov Smirnov*, a fim de identificar qual teste seria mais adequado para a amostra coletada, sendo rejeitada a hipótese nula de que a distribuição das notas atribuídas aos fornecedores segue uma distribuição normal. Procedeu-se, então, a análise das diferenças de medianas por meio do teste não paramétrico *Kruskal Wallis*.

A Tabela 8 e Tabela 9 apresentam o teste *Kruskal Wallis* e testes *post hoc* comparando de forma abrangente as notas dos fornecedores, a fim de verificar se o desempenho de algum fornecedor se destacou em relação aos demais.

A Tabela 8 apresenta, nas colunas iniciais, a dimensão de cada grupo de observações e respectivo *rank* médio.

Tabela 8 - Teste Kruskal Wallis para comparação geral entre os fornecedores da pesquisa

Fornecedor	N	Rank Médio	Qui-quadrado	G.L.	Sig.
AMBEV	796	1526,584			
Coca-Cola	794	1625,460			
Crystal	795	1555,292	9,806	3,000	0,020
Mineiro	793	1650,942			

Notas: N: quantidade de observações; G.L.: Graus de liberdade; Sig.: P-valor do teste.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Verificou-se, com 5% de significância, que pelo menos um dos fornecedores obteve notas estatisticamente diferentes dos demais (p -valor = 0,020). Dessa forma, realizou-se a avaliação por meio da comparação em pares de desempenho geral dos fornecedores (Tabela 9).

A partir dos testes *post hoc* complementares, a comparação por pares identificou que os fornecedores Mineiro e AMBEV apresentam distribuições estatisticamente diferentes, com p -valor ajustado de 0,038. Como o fornecedor Mineiro ficou com pontuação no *ranking* superior a AMBEV (1650,942 contra 1526,584) (ver Tabela 8), considerando-se o total das notas atribuídas, é possível afirmar que suas notas são estatisticamente superiores ao seu concorrente AMBEV, o que não se estende para os demais (Crystal e Coca-Cola).

Tabela 9 - Comparação em pares do desempenho geral dos fornecedores da pesquisa

Amostra 1 - Amostra 2	Teste	Erro Padrão	Sig.	Sig. Ajust.
AMBEV – Crystal	-28,708	45,576	0,529	1,000
AMBEV – Coca-Cola	-98,876	45,591	0,030	0,181
AMBEV – Mineiro	-124,358	45,605	0,006	0,038
Crystal - Coca-Cola	70,168	45,605	0,124	0,743
Crystal – Mineiro	-95,650	45,619	0,036	0,216
Coca-Cola – Mineiro	-25,482	45,634	0,577	1,000

Notas: Sig.: P-valor do teste; Sig. Ajust.: P-valor ajustado para o n. de comparações.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Para todos os demais pares de fornecedores, não se pôde rejeitar a hipótese nula de que suas distribuições são iguais. Assim, nenhum dos fornecedores pode ser considerado referência ou *benchmarking* no que se refere aos níveis de serviço fornecidos aos varejistas supermercadistas da região de Ituiutaba.

Tabela 10 - Teste Kruskal Wallis para comparação dos fornecedores, por dimensão

Dimensão	Fornecedor	N	Rank Médio	Testes	
Ações de informações	AMBEV	227	436,623	Qui-quadrado	2,932
	Coca-Cola	227	461,187		
	Crystal	227	443,919		
	Mineiro	226	474,361	G.L.	3,000
	Total	907			
Componentes tangíveis	AMBEV	186	363,239	Qui-quadrado	4,925
	Coca-Cola	186	379,989		
	Crystal	186	350,815		
	Mineiro	186	395,957	G.L.	3,000
	Total	744			
Formas de atendimento	AMBEV	383	728,184	Qui-quadrado	3,990
	Coca-Cola	381	784,457		
	Crystal	382	762,399		
	Mineiro	381	781,152	Sig.	0,263

Total	1527
Notas: N: quantidade de observações; G.L.: Graus de liberdade; Sig.: P-valor do teste.	
Fonte: Dados da pesquisa (2017).	

Já ao efetuar o teste de *Kruskal Wallis* para comparar as notas dos fornecedores em cada dimensão (ações de informações, componentes tangíveis e formas de atendimento), com um *p-valor* de 0,402, constatou-se que nenhum fornecedor obteve destaque significativo em alguma das dimensões consideradas nesta pesquisa (Tabela 10).

A seguir, comparou-se as diferenças de *ranking* entre as dimensões, dado o desempenho geral dos fornecedores. Constatou-se que, a qualquer nível de significância, a dimensão componentes tangíveis foi melhor avaliada que as demais dimensões, padrão que se manteve fornecedor a fornecedor, conforme observado na Tabela 11.

Tabela 11 - Teste Kruskal Wallis para comparação entre as dimensões, por fornecedor

Dimensão	AMBEV		Coca-Cola		Crystal		Mineiro	
	Rank	Sig.	Rank	Sig.	Rank	Sig.	Rank	Sig.
Ações de informações	382,48		378,81		381,57		383,15	
Componentes tangíveis	479,66	0,00	479,90	0,00	466,70	0,00	486,88	0,00
Formas de atendimento	368,58		368,41		374,32		361,34	

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os resultados da Tabela 11 permitem verificar também que apenas a dimensão componentes tangíveis, que abrange os aspectos relacionados a categoria pessoal, ou seja, diretamente ao consultor de vendas, foram bem avaliadas pelos varejistas supermercadistas consultados nesta pesquisa. A partir desses resultados, pode-se afirmar que a relação entre as formas de atendimento e ações de informação ainda carecem de uma visão de longo prazo para compartilhamento de informações e atendimento de seus clientes varejistas.

4.5 Realidade vs. expectativa do varejista

A Tabela 12 apresenta dados relativos à existência ou não de pedidos mínimos suas quantidades e respectivos percentuais.

Tabela 12 – Percepção dos varejistas sobre a exigência de pedido mínimo pelos fornecedores

Fornecedores	Pedido mínimo	Frequência	F. Relativa
AMBEV	Não	7	47%
	Sim	8	53%
Coca-Cola	Não	7	47%
	Sim	8	53%
Crystal	Não	9	60%
	Sim	6	40%
Mineiro	Não	9	60%
	Sim	6	40%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Conforme exposto na Tabela 12, são evidentes os altos percentuais de pedidos mínimos, o que sugere que isto se deva a estratégias de negociação dos consultores de vendas na busca de alcançarem suas metas de *mix* de produtos, volume de vendas em hectolitros (medida de capacidade equivalente a 100 litros) e ainda volume de vendas expresso em moeda corrente.

A Tabela 13 apresenta as variáveis da frequência no envio de pedidos, suas quantidades e respectivas médias.

Tabela 13 – Frequência no envio de pedidos

Fornecedor	Frequência no envio de pedidos	Quantidade	Q. Relativa
AMBEV	Mais de uma vez por dia	3	14%
	Uma vez por semana	9	43%
	Mais de uma vez por semana	8	38%
	Várias vezes por mês	1	5%
Coca-Cola	Mais de uma vez por dia	2	10%
	Uma vez por dia	1	5%
	Mais de uma vez por semana	11	52%
	Uma vez por semana	6	29%
	Várias vezes por mês	1	5%
Crystal	Uma vez por dia	2	10%
	Mais de uma vez por semana	1	5%
	Uma vez por semana	12	57%
	Várias vezes por mês	3	14%
	Uma vez por mês	3	14%
Mineiro	Mais de uma vez por dia	1	5%
	Mais de uma vez por semana	1	5%
	Uma vez por semana	12	57%
	Várias vezes por mês	4	19%
	Uma vez por mês	3	14%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No que se refere ao envio de pedidos, os dados da Tabela 13 mostram que a variável “uma vez por semana” possui a maior frequência, o que sugere que esse pode ser um fator gerador de rupturas no ponto de venda, bem como a variável “uma vez por mês” com percentuais acima de 10% para os fornecedores Crystal e Mineiro. Dentre os fornecedores, a “Coca Cola” se destaca na frequência de envio de pedidos, visto que a opção “mais de uma vez por semana”, obteve 52% da frequência relativa.

A Tabela 14 apresenta o cruzamento de dados relativos à frequência do envio de pedidos e pedidos mínimos. Buscou-se, a partir desta análise, verificar se a exigência de pedidos mínimos influencia a frequência no envio de pedidos. Assim sendo, os resultados indicam para a não existência de um padrão de decisão observável que correlacione estas

variáveis. Nota-se que a variável “uma vez por semana” e a “exigência de pedidos mínimos” possuem as maiores frequências, incluindo-se a possibilidade de caracterização como indicadores de rupturas ou ausência de produtos nos pontos de vendas.

Tabela 14 – Frequência de pedidos vs. pedido mínimo

Sob condições normais, qual é a frequência que você envia pedidos?			AMBEV	Coca-Cola	Crystal	Mineiro	Total
Mais de uma vez por dia	Existe valor mínimo de pedido aceito pelo fornecedor?	Não responderam	1	1		0	2
		Sim	1	0		0	1
	Total		3	2		1	6
Mais de uma vez por semana	Existe valor mínimo de pedido aceito pelo fornecedor?	Não responderam	2	2	0	1	5
		Sim	2	2	0	0	4
	Total		8	11	1	1	21
Uma vez por dia	Existe valor mínimo de pedido aceito pelo fornecedor?	Não responderam	1	0			1
		Sim	0	1			1
	Total			1	2		3
Uma vez por mês	Existe valor mínimo de pedido aceito pelo fornecedor?	Não responderam			1	1	2
		Sim			1	1	2
	Total				3	3	6
Uma vez por semana	Existe valor mínimo de pedido aceito pelo fornecedor?	Não responderam	4	3	6	5	18
		Sim	2	3	3	3	11
	Total		9	6	12	12	39
Várias vezes por mês	Existe valor mínimo de pedido aceito pelo fornecedor?	Não responderam	0	0	2	2	4
		Sim	1	1	1	2	5
	Total		1	1	3	4	9
Total	Existe valor mínimo de pedido aceito pelo fornecedor?	Não responderam	7	7	9	9	32
		Sim	6	6	6	6	24
	Total		21	21	21	21	84

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Já a Tabela 15 apresenta as médias entre a necessidade de recebimento de produtos e suas respectivas diferenças. Observa-se que todos os fornecedores têm entregue seus produtos com atraso em relação a necessidade dos clientes varejistas. Dos fornecedores de bebidas, a Crystal é o fornecedor que possui maior GAP, por entregar seus produtos com uma média de

1,38 dias após a data que o varejista precisa. É evidente a existência de diferenças ante a necessidade dos varejistas e realidade ofertada pelos fornecedores, configurando-se também como indicadores de rupturas ou ausência de produtos nos pontos de vendas.

Tabela 15 – GAP entre a necessidade de recebimento vs. realidade (em dias)

Fornecedor	Esperado pelo varejista		Realidade		GAP
	Média (em dias)	Desvio-padrão (em dias)	Média (em dias)	Desvio-padrão (em dias)	
AMBEV	1,67	0,97	2,38	2,09	0,71
Coca-Cola	1,52	0,68	1,90	1,51	0,38
Crystal	1,71	1,01	3,10	4,17	1,38
Mineiro	2,24	1,22	2,67	1,59	0,43

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.6 Discussão dos resultados

4.6.1 Contribuições quanto às práticas mercadológicas

Dentre as contribuições deste estudo afirma-se, de acordo com a Tabela 6, que os varejistas valorizam o contato pessoal dos fornecedores, tendo demonstrado aversão ao contato por meios virtuais. A Figura 5 chama a atenção para que os fornecedores despertem para a necessidade de melhorarem o sistema de informação e integração de pedidos, automatizando a comunicação com seus parceiros varejistas de forma plena, visto que, em época de automação dos negócios o resultado atribuído aos fornecedores foi baixo. Já a Figura 6 evidenciou a necessidade de o fornecedor rever a sua política para troca de produtos com avarias, pois se trata de um atributo de alta importância para o varejista, entretanto, a nota atribuída ao desempenho foi baixa.

Quanto ao fornecedor AMBEV, a nota atribuída ao atributo “disponibilidade de embalagens similares em caso de falta” para o mesmo foi evidenciada pela matriz da Figura 11 e indicou a necessidade de revisão dos processos, visando dar agilidade em problemas de níveis de serviços e embalagens similares, para evitar rupturas e perda de receitas para as partes. Em relação a dimensão “formas de atendimento” (Figura 16), as notas médias de desempenho foram baixas e, por estarem ligadas à política de vendas e de entrega, precisam ser revistas para fortalecer a parceria com os varejistas, já que estes atribuíram alta importância para esta dimensão.

O fornecedor Coca-Cola destaca-se em atributos ligados à gestão do pedido e *marketing*, conforme expresso pelos resultados da matriz da Figura 7, o que indica que essas ações devem ser mantidas e/ou melhoradas. Já a matriz da Figura 17 revelou que o fornecedor

precisa rever as políticas ligadas aos atributos da dimensão, uma vez que o desempenho foi abaixo da importância atribuída pelos varejistas, o que impacta de forma negativa o volume das vendas. Esse fatorece atenção, já que a comunicação é responsável por fornecer segurança, sugerindo que esse atributo do fornecedor Coca-Cola precisa ser melhorado.

As ações de informações do fornecedor Crystal carecem de revisão, pois receberam notas abaixo do esperado, conforme revela a matriz da Figura 8. Neste contexto, destaca-se a importância de a Crystal dar mais autonomia aos seus consultores de vendas, capacitando-os para resolverem questões ligadas ao atendimento, pois a categoria foi estimada como de alta importância, entretanto, o desempenho foi abaixo, conforme consta da matriz da Figura 13.

Ainda quanto ao fornecedor Crystal, este também precisa rever as suas formas de atendimento de acordo com a matriz da Figura 18, o atributo ligado à comunicação de computador obteve desempenho inferior à atribuída a importância, e este item é tido como ferramenta estratégica para as transações comerciais.

No que se refere ao fornecedor “Mineiro”, o volume de vendas está comprometido por conta de falhas apresentadas na categoria “Ações de Informações” conforme evidencia a matriz da Figura 9. A política de pessoal do fornecedor “Mineiro” demonstra ser assertiva, conforme o seu desempenho aferido no quadrante “mantenha e/ou melhore” da matriz da Figura 14.

Ao fim, destaca-se que as estimativas do desempenho superaram as estiamtivas atribuídas à importância das questões. O Quadro 8 resume os principais apontamentos indicados nesta seção.

Quadro 8 - Resumo das principais considerações gerenciais

GERAL	AMBEV	COCA COLA	CRYSTAL	MINEIRO
<p>Observa-se que o contato mais valorizado pelos varejistas é presencial, havendo uma aversão ao contato por meios virtuais.</p> <p>Os fornecedores de bebidas ainda não despertaram para a necessidade de automatizarem a comunicação com seus parceiros varejistas supermercadistas de forma plena.</p> <p>A garantia de troca de produtos com evidência de avarias tem alta importância para o varejista supermercadista, mas o desempenho foi baixo, o que indica a necessidade de revisão da política de troca para os produtos com avarias.</p> <p>A disponibilidade de embalagens similares em caso de falta indica a necessidade de revisão dos processos, visando dar agilidade em problemas dos níveis de serviço e embalagens similares, evitando assim as rupturas e a consequente perda de receitas para fornecedor e varejista.</p>	<p>As questões 01 (Emissão de Notas Fiscais isentas de erros), 02 (Rapidez no acerto de Notas Fiscais emitidas erradas), 03 (Disponibilidade de atendimento exclusivo para correção de faltas, avarias e erros de expedição) e 28c (Equipamentos em comodato para melhoria das vendas) se destacaram, ou seja, ficaram acima da nota dada à importância e, portanto, devem ser mantidas e/ou melhoradas.</p>	<p>A política de vendas e a prestação de serviços precisam ser revistas. Pois o desempenho ficou abaixo da estimativa dada em importância pelos varejistas, o que em teoria impacta negativamente no volume das vendas.</p>	<p>As questões 14a, 14d, 16c, 27a e 27c não apontaram superioridade em relação às notas atribuídas à importância, o que evidencia a necessidade de delegar mais autonomia aos consultores de vendas para resolverem questões ligadas ao serviço de atendimento, ao visar a melhoria do desempenho junto aos varejistas supermercadistas.</p>	<p>O baixo desempenho auferido nas questões sobre a política de vendas, o atendimento e a pontualidade das entregas, indicam queas mesmas precisam ser revistas, pois elas agregam valor, alavancam receitas e resultados.</p> <p>A questão 20 (comunicação realizada por meio eletrônico (de computador para computador)), precisa ser repensada, uma vez que a comunicação virtual é uma ferramenta estratégica de apoio aos negócios.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

4.6.2 Análise quanto à ruptura de estoques

Conforme exposto na introdução do presente estudo, esperava-se como contribuição desta pesquisa apresentar as causas relacionadas às rupturas de estoques de bebidas em empresas varejistas (supermercados) da microrregião de Ituiutaba, mais precisamente nos municípios de Ituiutaba, Capinópolis e Santa Vitória. A seguir, foram elencados os principais atributos e suas respectivas notas em importância e desempenho, cujo baixo desempenho foi considerado principal causador das rupturas:

- 1) Disponibilidade de canal de comunicação "0800": A nota para importância desse atributo foi de 7,3 contra 4,7 do desempenho, portanto, percebe-se a necessidade de investimentos visando a melhoria do desempenho desse canal, dada a sua

- importância. Neste, os fornecedores concedem aos clientes a possibilidade de além de expressarem suas críticas e sugestões, enviarem pedidos de produtos faltantes ou com demanda estimada, o que contribuiria para redução das rupturas de estoques;
- 2) Disponibilidade de canal de comunicação: “site – internet”: Este canal é uma poderosa ferramenta para os fornecedores se identificarem junto ao mercado, comunicar quem são, sua missão, valores, políticas, colaboradores, exporem os seus produtos via vitrine virtual e também criarem a possibilidade pedidos virtuais. A estimativa de importância deste canal foi de 5,8 contra 3,8 do desempenho, apesar de a importância atribuída ter tido nota baixa, a estimativa para o desempenho foi ainda pior, o que revela a necessidade de investimentos para a melhoria desse canal, pois considera-se que o mesmo é um provável causador de rupturas de estoques, dado ao baixíssimo desempenho estimado;
 - 3) Disponibilidade de canal de comunicação “Gerência/Supervisão”: A presença da gerência/supervisão no mercado além de estreitar os laços da empresa com os clientes, em teoria possibilita alavancar as vendas, identificar falhas nos processos de vendas e/ou entregas, políticas da empresa, entre outras. A ausência de um representante do fornecedor junto a seus clientes, se constitui como uma possível causadora de rupturas, visto que oportunidades de negócios podem ser perdidas e consequentemente o produto faltará nas gondolas. Pela nota atribuída em importância que foi de 7,3 em relação ao desempenho médio de 5,1, evidenciou-se a necessidade de investimentos por parte dos fornecedores para a melhoria do desempenho;
 - 4) Disponibilidade de canal de comunicação “e-mail”: O e-mail é um canal ágil para a solução quanto ao suprimento para falta de produtos, portanto um aliado de clientes e fornecedores. Pelo estudo, percebeu-se que a ferramenta não está sendo corretamente utilizada e apesar dos clientes terem atribuído uma baixa importância (6,0), o desempenho (3,7) foi muito baixo, o que incide em impactos negativos nos volumes de vendas e consequentemente aumento no índice de rupturas. Assim sendo, são necessárias ações com a finalidade de melhorar o desempenho desse canal;
 - 5) Disponibilidade de atendimento exclusivo para correção de faltas, avarias e erros de expedição: Trata-se de um canal que recebeu uma boa nota em importância (7,8), entretanto, a estimativa de desempenho foi 6,5. Diante desse resultado, a correção de faltas, avarias e erros de expedição também é um fator de redução de rupturas, dessa forma, o estudo revelou a necessidade de melhoria do canal, o que também

contribuirá para gerar satisfação dos clientes e permitirá a melhoria da imagem das empresas junto ao mercado;

- 6) Garantia de troca de produtos com evidência de avarias: É um atributo de alta importância para os varejistas, tendo recebido a nota em importância de 8,3, e 4,7 para o desempenho, o que evidencia que a política de troca de produtos com avarias, necessita ser revista, pois além de gerar insatisfação dos varejistas e rupturas, incide ainda em perda de receitas, volumes de vendas, insatisfação do consumidor, entre outras;
- 7) O fornecedor é capaz de ofertar “gerenciamento do nível de estoque”: Um atributo de alta importância para o varejista conforme pode ser percebido pela nota média de 7,9, porém, a nota média do desempenho foi de 5,3. Desenvolver a capacidade de gerenciar o nível de estoque do varejista é um desafio para as empresas, face aos inúmeros aplicativos que a informática tem desenvolvido e quanto aos que já existem no mercado. Diante diss, é importante que ferramentas sejam desenvolvidas a fim de melhorar o gerenciamento dos estoques. Por isso os fornecedores precisam se atentar para a necessidade de melhoria do atributo visto que além da perda de negócios, o baixo desempenho está ligado a falta de produtos, o que se constitui em um elemento gerador de rupturas;
- 8) O fornecedor é capaz de ofertar “gerenciamento do prazo de validade dos estoques”: O gerenciamento do prazo de validade dos estoques tem alta importância entre os varejistas conforme expressa a nota atribuída de 8,9, mas o desempenho estimado está aquém do ideal, ou seja, está estimado em 4,9. É possível monitorar a validade dos estoques através dos consultores de vendas, dos repositores de estoques, das visitas de gerentes e/ou supervisores e ainda por meio de aplicativos. Enfim, produtos vencidos geram rupturas e existem vários mecanismos para a redução ou mesmo extinção deles nos varejistas;
- 9) Disponibilização do menor preço de mercado: Os varejistas atribuíram uma alta importância à disponibilização do menor preço de mercado (8,3); enquanto isso, a estimativa para o desempenho foi de 6,0. Para muitos varejistas o menor preço é determinante para a realização de negócios, ou seja, se o preço não for o menor o negócio não se concretiza, o que se constitui em um gerador de rupturas. Diante disso, é preciso que os fornecedores encontrem o ponto de equilíbrio para a melhoria do desempenho, reduzindo os níveis de ruptura e alavancando o volume de suas vendas;

- 10) Oferta de descontos a partir da combinação de várias compras: Ao permitir a combinação de descontos a partir de várias compras, os fornecedores estarão abrindo caminho para o aumento do volume de vendas, o que evitaria rupturas de estoque. A nota atribuída à importância foi de 7,5 e nota para o desempenho foi de 4,9. Isso revela a importância em flexibilizar a política de vendas, o que teoricamente reduziria as rupturas, e permitiria a melhora da imagem dos fornecedores junto aos seus clientes;
- 11) Transparência com o varejista na comunicação de previsão de aumento de preços: A transparência na comunicação é um diferencial competitivo, entretanto, mesmo os varejistas atribuindo uma estimativa de importância de 8,9, a nota para o desempenho, (6,4), é considerada abaixo do ideal. Ao comunicar a previsão de aumento de preços, o fornecedor estaria permitindo ao seu cliente adquirir produtos com antecedência, o que contribui para evitar as rupturas de estoques;
- 12) Sempre possui preço competitivo no mercado: O preço competitivo assegura a constância na realização das vendas, porém, o estudo mostra que apesar da alta nota em importância (8,5), o desempenho dos fornecedores foi baixo (5,6), constituindo-se em um fator gerador de rupturas de estoques. Neste caso, é necessária a revisão da política de preço dos fornecedores;
- 13) A oferta de quantidades ou pedidos mínimos de produtos de forma coordenada com o prazo de validade e/ou giro dos produtos: O prazo de validade e o giro de produtos estão diretamente ligados às rupturas de estoques, dai, a necessidade da oferta adequada. A importância (8,9) comparada ao desempenho (7,0) revela a necessidade de aprimoramento dessa política com a finalidade de reduzir os índices de rupturas de estoque;
- 14) Flexibilidade para disponibilizar diversas datas para pagamentos para o supermercadista: Atributo de alta importância para os varejistas supermercadistas conforme pode ser constatado pela estimativa de importância (8,2), contrária à estimativa de desempenho, que foi muito baixa (4,7). Assim, pode-se afirmar que o baixo desempenho do atributo é um causador de rupturas de estoques, visto que a diversidade de datas de pagamento proporciona condições para o varejista planejar suas compras de acordo com o fluxo esperado de suas vendas, o que poderia aumentar o volume de negócios e reduzir os níveis de ruptura de estoques;
- 15) Pontualidade no prazo de entrega dos produtos (dia e hora): A pontualidade da entrega tem alta importância para os varejistas conforme evidencia a nota (9,2),

- porém, a nota do desempenho (7,4), revela a existência de falhas. A diferença apresentada pode ser apontada como um dos fatores de ruptura, uma vez que o atraso na entrega dos produtos provocaria o não suprimento das vendas;
- 16) O consultor de vendas é capaz de resolver problemas de nível de serviço (ruptura, trocas e pedido extra): Este atributo é de alta importância para o varejista com nota em importância de 8,4 contra um desempenho de 6,0. A capacidade do consultor em resolver problemas de nível de serviço impacta positivamente na redução dos níveis de ruptura, portanto, o atributo necessita de ações por parte dos fornecedores para a melhoria do seu desempenho;
- 17) Absorção de custos de manuseio de materiais (como por exemplo reposição de gôndolas): Percebe-se ser este um atributo de alta importância em função da nota recebida (7,9), entretanto, a nota do atributo desempenho é muito baixa (4,3). Neste caso, espera-se que a disponibilização de repositor de mercadorias reduza os níveis de ruptura. Este atributo necessita urgentemente de ações para a melhoria do seu desempenho;
- 18) Comunicação realizada por meio eletrônico (de computador para computador): Apesar de ter recebido uma nota baixa em importância (5,8), a nota para o desempenho foi muito baixa (2,4), e na atualidade a comunicação de computador para computador é uma aliada dos negócios e a melhoria do seu desempenho contribuirá significativamente para a redução dos níveis de ruptura de estoques;
- 19) O consultor de vendas pode prover informações sobre estoques disponíveis: Neste aspecto, prover informações sobre estoques disponíveis, evita as rupturas de estoques. Existem lacunas a serem preenchidas, visto que a nota do atributo foi de 8,6, mas em contrapartida, o desempenho atingiu 7,2, o que revela a necessidade de ações para a melhoria do desempenho, isto é, ao visar a redução dos níveis de rupturas;
- 20) O consultor de vendas pode prover informações sobre a previsão da data de entrega: A correta informação sobre a data de entrega permite ao varejista planejar as suas compras, e objetiva evitar as rupturas de estoques. Este é um atributo de alta importância face a nota recebida (8,8). A nota do desempenho foi 7,9, isto é, apesar de significativa, foi abaixo da nota da importância, o que indica a necessidade de ações neste atributo a fim de reduzir os níveis de ruptura de estoques;
- 21) O consultor de vendas pode prover informações sobre a “disponibilidade de embalagens similares em caso de falta”: A embalagem similar contribui para a redução dos índices de ruptura de estoques e apesar da nota dada à importância do

atributo (6,6), já a nota do desempenho foi de 5,4, indicando a necessidade de se trabalhar esse atributo para melhorar o seu desempenho, o que poderia contribuir para a redução dos índices de rupturas de estoques;

- 22) O fornecedor é capaz de ofertar “nível de estoques para pronto-atendimento”: Estoques para pronto atendimento são fundamentais e tem alta importância para o varejista conforme pode ser observado pela estimativa de importância (9,0). Mas, a estimativa para o desempenho é inferior (6,4), o que evidencia a necessidade de ações voltadas para melhorar o desempenho. Atender prontamente a uma demanda do cliente, reduz os índices de rupturas de estoques, bem como gera satisfação do mesmo.

4.6.3 Confrontação dos resultados da pesquisa com a teoria

Fleury e Silva (1994) desenvolveram uma metodologia para medir a qualidade do serviço de distribuição física, a qual foi aplicada em dois momentos distintos: logo após a implementação do plano real, em 1994 e no final de 1995. A comparação que o consumidor faz sobre o serviço percebido em relação ao serviço esperado, embasa as metodologias de avaliação de qualidade de serviço e de acordo com diversas pesquisas publicadas, as lacunas de percepção podem ter origem no desenvolvimento da estratégia de serviço.

No estudo de Fleury e Silva (1994), os atributos de serviço mais importantes, e que apareceram com maior frequência, foram: disponibilidade de produto, tempo de ciclo do pedido, consistência do prazo de entrega, frequência das entregas, proporção do pedido atendido, informação de apoio, suporte técnico, qualidade da documentação, apoio na entrega física e *merchandising*.

Fleury e Silva (1994) também verificaram que os fornecedores pioraram o nível de serviço de distribuição física, o que contraria a expectativa dos clientes. O percentual de insatisfação, aumentou substancialmente entre junho de 1994 até o fim de 1995. Com a perda de receitas inflacionárias, as margens operacionais foram pressionadas para incrementar a lucratividade.

Também foi notado por Fleury e Silva (1994), o aumento da competitividade no comércio impulsionou a demanda por melhores serviços por parte dos clientes visando alta disponibilidade de produto com menores níveis de estoques e uma maior consistência do prazo e maior velocidade de reposição. No entanto, a resposta da indústria para recuperar a lucratividade gerou ações que tiveram como consequência a redução dos níveis de serviço

prestado. A redução de custos a “todo custo” sem aumentos de produtividade, conjugado, à explosão do consumo por parte da população de baixa renda, resultou em aparentes ganhos de eficiência operacional, em detrimento da eficácia no atendimento ao cliente.

Comparando os resultados do presente estudo, verifica-se algumas semelhanças tais como: A pesquisa de Fleury e Silva (1994) detectou que o serviço ao cliente é uma variável de alta importância. Constatou que houve piora no nível de serviço de distribuição física e redução dos níveis de serviço de forma geral conforme citado anteriormente. Entretanto, há evidências de existir preocupação significativa no gerenciamento de estoques, ao contrário do que revela a matriz de desempenho médio dos fornecedores da presente pesquisa, na qual se percebe que o gerenciamento de nível de estoque está com a nota em desempenho, abaixo da importância atribuída pelo varejista. Já em relação aos níveis de serviço a situação é semelhante, visto que as estimativas de desempenho também estão situadas abaixo da importância, o que corrobora os resultados de Fleury e Silva (1994).

O estudo de Figueiredo et al. (2007) concluiu que as empresas varejistas podem ser segmentadas de acordo com as expectativas que nutrem em relação ao nível de serviço oferecido por seus fornecedores. A amostra foi dividida em dois segmentos (exigentes e complacentes) ou três segmentos (exigentes, complacentes e um pequeno grupo de bem informados). A amostra evidenciou a preponderância do grupo de varejistas exigentes – em ambas as soluções, estes representam mais de 60% das observações, em que se conclui de que já se tem expressivo nível de conscientização das vantagens de um melhor serviço logístico por parte dos varejistas brasileiros.

Os resultados da presente pesquisa também corroboram com o estudo de Figueiredo et al. (2007), pois ao analisar a matriz de desempenho dos fornecedores da dimensão “formas de atendimento” ligadas às categorias: pós-vendas, condições de suprimento, flexibilidade, marketing e serviço de atendimento, percebeu-se que de um total de dezenove questões, treze receberam notas de desempenho abaixo das estimativas para importância, atribuídas pelos varejistas supermercadistas, o que revela o nível de conscientização das vantagens de um melhor serviço logístico por parte dos respectivos varejistas, bem como a necessidade dos fornecedores investirem com o intuito de melhorar o desempenho para o atendimento das expectativas do mercado.

No estudo de Campos (2008), os clientes conferiram uma alta importância (entre 8 e 10) para onze de catorze atributos, conforme segue: regularidade do prazo de entrega,

qualidade do atendimento dos vendedores, entrega completa, tamanho do prazo de entrega, assistência pós-venda, flexibilidade negociação preços e prazos, qualidade do serviço de entrega, frequência de passagem do vendedor, pedidos extras de produtos e quantidades, *merchandising*, forma de pagamento e prazo de pagamento.

Comparado aos resultados desta pesquisa, verificou-se algumas semelhanças com o presente estudo, uma vez que de acordo com os resultados apresentados nas matrizes de desempenho dos fornecedores denominadas “ações de informações”, “formas de atendimento” e “componentes tangíveis” os atributos acima citados receberam altas notas em importância. Entretanto, apenas a dimensão “componentes tangíveis” conseguiu obter desempenho que se aproximam à importância atribuída aos mesmos pelos varejistas supermercadistas.

As dimensões “ações de informações” e “formas de atendimento” ficaram com notas para o desempenho abaixo do esperado, devendo ser repensadas, uma vez que a identificação e redução de lacunas existentes entre as percepções de clientes e gestores são importantes para que uma empresa possa estabelecer estratégias de serviços aos clientes mais efetivas.

Nas empresas pesquisadas por Souza Jr et al. (2013), ficou evidenciado a preocupação em atender as expectativas de serviços exclusivos e com alto valor agregado, por meio do uso de indicadores na dimensão “serviços a clientes”. Uma das empresas demonstrou que a logística tem caráter estratégico e é fundamental para entender o que os clientes esperam. Entretanto, em duas outras o gerenciamento logístico é ineficiente e não identificou/mediu as expectativas dos clientes (poucos indicadores são utilizados), apontando que competência logística ainda não é empregada como forma de adquirir vantagem competitiva.

Foi verificado no trabalho de Souza Jr et al. (2013), que em geral, nas empresas analisadas, existem deficiências na medição de desempenho referente à flexibilidade do sistema de distribuição, à recuperação de falhas e de suporte ao produto. A disponibilidade e velocidade de ciclo do pedido são as medidas mais focadas. Percebeu-se que o atual sistema de medição do serviço logístico nas empresas pesquisadas não se concentra na pós-transação, mas sim, na pré-transação. Conclui-se então que a principal ineficiência das empresas ocorre na medição do serviço logístico pós-venda.

Ao comparar os resultados da presente pesquisa com os de Souza Jr et al. (2013), identificou-se algumas semelhanças, tais como: o gerenciamento logístico ineficiente que não mede as expectativas dos clientes, deficiência do pós-vendas, indicadores de desempenho de

cada uma das atividades logísticas relacionadas ao processamento dos pedidos, incluindo aspectos de disponibilidade, correção dos produtos entregues, cumprimento do prazo acordado, precisão no faturamento, documentação, embalagem correta, etc., também ocorrem nas empresas analisadas nesta investigação.

Ao verificar a matriz da Figura 15, na qual constam estimativas das categorias pós-vendas, condições de suprimento, flexibilidade, *marketing* e serviço de atendimento. Na maioria das notas dessas categorias, observou-se que essas posicionam-se abaixo das notas atribuídas à importância das mesmas, o que demonstra que esforços devem ser feitos na busca da melhoria, dada a importância estratégica das referidas categorias.

Maia e Teixeira (2014) utilizaram nove dimensões do atendimento ao cliente, importantes para o controle das atividades do ciclo de pedidos, bem como para o planejamento da arquitetura de um sistema logístico. O trabalho mostrou que a medição do desempenho da logística da percepção do cliente é um mecanismo para determinar se o nível de serviço oferecido ao mercado é avaliado, para superar as lacunas, para tomar decisões mais precisas e estabelecer futuros planos de ação.

No atributo garantia do prazo de entrega existe oportunidade de diferenciação entre o atacadista patrocinador e os concorrentes. Isto se deve ao fato de que a pontuação estimada à importância do atributo encontra-se acima da pontuação do desempenho do patrocinador da rede e dos concorrentes.

Os resultados da pesquisa apresentam algumas similaridades com o trabalho de Maia e Teixeira (2014). Como por exemplo, foi utilizada uma escala do tipo Likert, de 1 a 5, na qual a atribuição do número 5, indica maior relevância para o atributo, enquanto ao atribuir uma nota menor, uma importância inferior é atribuída.

O trabalho de Maia e Teixeira (2014) também detectou que o patrocinador da rede tem alto desempenho em atributos ligados aos níveis de serviço tais como: prestação de consultoria/assessoria para melhoria; prestação de assistência/serviços através de crédito; melhorias nos processos de negócio dos clientes entre outros que são considerados de alta importância para o varejista. Isto também se assemelha com a presente pesquisa uma vez que os varejistas supermercadistas selecionados para a amostra dão importância significativa aos atributos ligados à categoria níveis de serviço, entretanto, os fornecedores não mostraram ter um desempenho satisfatório na maioria dos atributos, revelando a necessidade de revisão das políticas.

Outra semelhança entre os trabalhos refere-se à gestão do pedido visto que o trabalho de Maia e Teixeira (2014), apontou a necessidade de o patrocinador da rede buscar melhorias apesar do mesmo ter um alto desempenho, os concorrentes realizam esse atributo com menor ocorrência de erros. Da mesma forma os fornecedores pesquisados no presente trabalho precisam melhorar pois as notas médias em desempenho atribuídas a eles ficaram abaixo da importância atribuída pelos varejistas, dessa forma, existem lacunas a serem preenchidas através de ações que elevem o desempenho dos mesmos.

Almeida e Norato (2016) verificaram que os padrões mais citados na literatura estudada são: confiabilidade, flexibilidade e pontualidade na entrega do produto; política de estoques e disponibilidade do produto; tempo de espera ou tempo de ciclo do pedido; preço/custo e comunicação; e manutenção de informações. Na presente pesquisa, esses mesmos padrões de percepção também se verificaram no segmento de bebidas.

Observou-se também que os resultados desta pesquisa corroboram os do estudo de Figueiredo (1999), visto que ao se analisar a matriz de desempenho dos fornecedores na dimensão “formas de atendimento”, as questões relacionadas aos níveis de serviço em sua maioria, receberam notas de desempenho abaixo das atribuídas à importância da categoria, o que sugere que os investimentos precisam atingir o desempenho esperado pelos clientes varejistas supermercadistas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A exigência cada vez maior dos consumidores torna a gestão eficiente da logística fundamental para a sobrevivência e crescimento diante o cenário competitivo do mercado. Os níveis de serviços logísticos precisam atender às expectativas e, para que isto ocorra, a logística é que tem a função de entregar o produto no momento, na quantidade certa e ao menor custo para o cliente, e assim atingir a sua finalidade essencial.

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a percepção dos varejistas supermercadistas em relação ao nível de serviço logístico oferecido pelos fornecedores de bebidas na microrregião de Ituiutaba. Foi adotada a classificação definida por Rafele (2004) adequada ao instrumento de pesquisa criado por Stock e Lambert (2001). O questionário aplicado, além da capa e das instruções foi composto por questões de serviços oferecidos ao cliente e o nível de serviços esperado pelos varejistas. As questões abordaram os atributos das dimensões ações de informações, formas de atendimento e componentes tangíveis com suas

respectivas categorias: gestão do pedido, *marketing*, pós-vendas, condições de pagamento, flexibilidade, serviço de atendimento, *lead time* e pessoal.

Na dimensão formas de atendimento, o fornecedor AMBEV não conseguiu obter nenhuma nota em desempenho acima das notas atribuídas para importância. Já o fornecedor Crystal necessita adotar medidas urgentes para melhorar o atributo ligado à comunicação por meio eletrônico (computador para computador). E, a fornecedora Mineiro precisa rever os atributos ligados a política de vendas, ao atendimento e a pontualidade nas entregas.

De maneira geral, verificou-se a necessidade de revisão das políticas de prestação de serviços aos fornecedores, visto que a maioria das questões tiveram avaliações abaixo do desempenho esperado, ficando classificadas no quadrante “melhore”, o que expressa a percepção dos varejistas supermercadistas em relação a situação atual do nível de serviço logístico ofertado pelos seus fornecedores de bebidas, o que responde ao objetivo geral desta pesquisa.

O desempenho dos fornecedores da dimensão ações de informações necessita de atenção especial. De doze atributos analisados na matriz, somente quatro foram considerados como de grande importância para os varejistas e estão com desempenho satisfatório. Atributos importantes, como os ligados aos canais de comunicação (0800, internet, e-mail), acesso à gerencia/supervisão, trocas, correção de faltas, produtos com avarias, gerenciamento de nível de estoque e gerenciamento de validade, se apresentaram com baixo desempenho médio. Conclui-se, portanto, que há lacunas que precisam ser sanadas para que os varejistas parceiros percebam o desempenho como superior ou adequado às expectativas.

Na dimensão ações de informações, concluiu-se que o fornecedor Ambev precisa rever a sua política de garantia para troca de produtos com evidência de avarias, o que consta como relevante para os varejistas. Como sua avaliação de desempenho foi baixa, verificou-se a necessidade da adoção de ações que contribuam para reverter esta percepção.

Já o fornecedor Crystal precisa adotar medidas para melhorar o desempenho dos atributos ligados à dimensão ações de informações. Foi constatado que as questões ligadas aos atributos canais de comunicação (0800, internet, e-mail), trocas, instruções técnicas, gerenciamento de estoques e gerenciamento de validade estão com desempenho abaixo do esperado pelos varejistas.

De maneira geral, os fornecedores demonstraram bom desempenho nos atributos ligados aos componentes tangíveis. Entretanto, percebeu-se a necessidade de delegar autonomia aos consultores de vendas, no sentido de capacitá-los para a resolução de problemas ligados aos níveis de serviços, pois, segundo os resultados da pesquisa, os consultores não conseguem resolver a contento questões ligadas à ruptura de estoque, trocas, pedidos extras, informações sobre embalagens similares. Essa capacitação, além de objetivar satisfazer as expectativas dos varejistas, pode impactar positivamente o volume das vendas.

Entre os objetivos específicos desta pesquisa, estão a análise das ações aplicadas por indústrias e distribuidores quanto à logística de distribuição e a apresentação dos principais indicadores de desempenho de serviços relacionados à logística de distribuição do segmento, os quais foram respondidos pelas análises das matrizes de avaliação de desempenho e de importância operacional, a partir da verificação do desempenho dos fornecedores, para a dimensão ações de informações e a matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, a partir do desempenho dos fornecedores, para a dimensão formas de atendimento.

Essas matrizes também apresentaram o nível de desempenho do serviço logístico para atendimento aos varejistas supermercadistas. Os resultados revelaram a necessidade de adoção de medidas para a melhoria do desempenho citado. Esta é uma contribuição proposta por este estudo.

Além do exposto, outras importantes conclusões agregam ao escopo da presente pesquisa. Em suma, o estudo identificou 22 atributos que causam rupturas de estoque conforme segue: 1) disponibilidade de canal de comunicação "0800"; 2) disponibilidade de canal de comunicação site/internet; 3) disponibilidade de canal de comunicação: gerência/supervisão; 4) disponibilidade de canal de comunicação: e-mail; 5) disponibilidade de atendimento exclusivo para correção de faltas, avarias e erros de expedição; 6) garantia de troca de produtos com evidência de avarias; 7) o fornecedor é capaz de ofertar gerenciamento do nível de estoque; 8) o fornecedor é capaz de ofertar gerenciamento do prazo de validade dos estoques; 9) disponibilização do menor preço de mercado; 10) oferta de descontos a partir da combinação de várias compras; 11) transparência com o varejista na comunicação de previsão de aumento de preços; 12) sempre possui preço competitivo no mercado; 13) a oferta de quantidades ou pedidos mínimos de produtos de forma condizente com o prazo de validade e/ou giro dos produtos; 14) flexibilidade para disponibilizar diversas datas para pagamentos para o supermercadista; 15) pontualidade no prazo de entrega dos produtos (dia e hora); 16) o

consultor de vendas é capaz de resolver problemas de nível de serviço (ruptura, trocas e pedido extra); 17) absorção de custos de manuseio de materiais (como por exemplo, reposição de gôndolas); 18) comunicação realizada por meio eletrônico (de computador para computador); 19) o consultor de vendas pode prover informações sobre estoques disponíveis; 20) o consultor de vendas pode prover informações sobre previsão da data de entrega; 21) o consultor de vendas pode prover informações sobre disponibilidade de embalagens similares em caso de falta; 22) o fornecedor é capaz de ofertar nível de estoques para pronto-atendimento.

A comparação das notas dos fornecedores nas dimensões ações de informações, componentes tangíveis e formas de atendimento, a partir da aplicação do teste de *Kruskal Wallis*, constatou que não houve destaque significativo de nenhum fornecedor nas respectivas dimensões. No entanto, os aspectos relacionados a categoria pessoal (dimensão componentes tangíveis) foi o melhor avaliado pelos varejistas. E, na comparação das diferenças de medianas entre as dimensões, a dimensão componentes tangíveis foi estatisticamente superior às demais dimensões, padrão que foi mantido entre os fornecedores.

A pesquisa pode contribuir também ao apresentar as causas relacionadas às rupturas de estoques de bebidas em empresas varejistas. Foi dedicado um capítulo a gestão de estoques e suas rupturas, em que foram mostradas as atitudes do consumidor e as consequências das rupturas, foram apresentados os itens que entram na medição das rupturas. Também foram abordadas questões ligadas aos custos de rupturas e as ações colaborativas que reduzem a ocorrência do evento.

5.1 Limitações dos resultados do estudo

Permitir a replicação do estudo em outros ambientes e situações atribui importância às limitações do estudo. Neste, destacam-se as seguintes:

- Padronização de dados: por representar a realidade das empresas selecionadas em determinado momento e região, fica caracterizada a impossibilidade de generalizar os dados para outras empresas da cadeia de abastecimento de bens de consumo.
- Restrições para replicação em outras localidades: devido a fatores como o porte da empresa, a experiência no varejo supermercadista, a inferência deste trabalho para outras microrregiões deverá ser realizada com restrições.
- Perecibilidade da percepção da satisfação quanto ao serviço logístico.

5.2 Sugestões de estudos futuros

A partir deste estudo, aplicações práticas podem ser efetivadas, bem como outros assuntos podem ser estudados tais como: a compreender as percepções dos gestores sobre estratégia e qualidade dos serviços prestados por suas empresas na microrregião de Ituiutaba (MG); realizar um estudo com a ampliação da amostra nos municípios envolvidos; realizar um estudo idêntico mediante a ampliação da amostra, mantendo os municípios e adicionando outros segmentos de varejo, tais como: lojas de conveniência, bares, barzinhos, restaurantes, lanchonetes, etc.

Novas pesquisas possibilitarão divulgar o conhecimento às organizações envolvidas na cadeia de suprimentos, ao meio empresarial, ao meio acadêmico, aos gestores e colaboradores. Isto permitirá o aperfeiçoamento das relações entre os elos da respectiva cadeia, com a finalidade de melhorar o desempenho dos fornecedores e consequente aumento na satisfação da percepção por parte do mercado varejista.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABAD - Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores. **Números do Setor.** O segmento atacadista distribuidor em 2015. Disponível em: <http://www.abad.com.br/ds_numeros_setor.php>. Acesso em: 20 out. 2016.

ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados. **Em busca da retomada.** 2017. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/>>. Acesso em: 18 jan. 2017.

AGUIAR, F. H. O.; SAMPAIO, M.; HILSDORF, W. C. Gestão de ruptura no varejo de alimentos. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...** São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 de outubro de 2010.

_____. Definição de processo para tratar a ruptura de estoque no varejo de alimentos. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, ano 8, n. 2, p. 67-82, abr-jun., 2013.

_____. Identificação dos fatores que afetam a ruptura de estoque utilizando análise de agrupamento. **Production**, v. 24, n. 1, p. 57-70, 2014.

AFSHARI, H.; BENAM, F. H. 14 - Retail Logistics. **Logistics Operations and Management**, Elsevier, London, 2011, p. 267-289, 2011.

ALMEIDA, T. E.; NORATO, H. M. G. Padrões de desempenho logístico em termos dos níveis de serviços ofertados aos clientes. **Revista Conbrad**, Maringá, v. 1, n. 2. p. 97-116, 2016.

ALMEIDA, A. M. D-C. P.; VIEIRA, J. G. V. Collaborative logistic: a study with cpg industry and small and medium retail market. **Revista Gestão Industrial**, v. 09, n. 03, p. 745-764, 2013.

ANGELO, C. F.; SIQUEIRA, J. P. L. Da produção à distribuição enxuta. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 1, n. 12, 2. trim., p. 66-75, 2000.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. The evolution and future of logistics and supply chain management. **Produção**, v. 16, n. 3, p. 375-386, Set./Dez. 2006.

_____. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimento/ Logística Empresarial**. 5. ed., 2008.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BECK, T.; ANZANELLO; M. J.; KAHMANN, A. Análise da gestão de estoques utilizando simulação de Monte Carlo. **Revista Gestão Industrial**, v. 11, n. 4, p. 190-207, 2015.

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

BRANSKI, R. M.; LAURINDO, F. J. B. Tecnologia da informação e integração das redes logísticas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 2, p. 255-270, 2013.

BULLER, L. S. **Logística Empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A. 2012.

CAMPOS, D. F. Um estudo das percepções de gestores e clientes do serviço oferecido aos pequenos varejistas do setor alimentar. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 3, p. 85 – 114, 2008.

_____. Avaliação do serviço de distribuição ao varejo: um estudo empírico no segmento dos médios supermercados. **CONTEXTUS – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 10, n. 2 - jul/dez, p. 83-98, 2012.

CASA GRANDE, J. L.; ELIAS, L. M.; SEHNEM, S. Negócios de apoio em supermercados: análise sob a ótica dos seus proprietários. **CONTEXTUS – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 12, n. 3, set/dez 2014.

CERVIERE JR, O. et al. O setor de bebidas no Brasil. BNDES. Biblioteca Digital. **BNDES Setorial**, v. 40, p. 93-130, 2014.

CNC - Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. **Principais MPEs por Atividade Econômica**. 2017. Disponível em:
<http://empresometro.cnc.org.br/Estatisticas>. Acesso em 01 mar. 2017.

CSILLAG, J. M.; MARTINS, R.; MENDES PRIMO, M. A. Estudos de caso como opção de pesquisa empírica em operações. **RAE**, São Paulo, v. 52 n. 4, jul. /ago., p. 380-385, 2012.

DELGADO, F.; OLIVEIRA, J. C. Análise da evolução da concentração industrial no varejo supermercadista brasileiro entre 1998 e 2013. **Revista do CEPE**. Santa Cruz do Sul, n. 42, p. 43-62, jun./dez. 2015.

DIAS, G. P. P. **Gestão dos estoques numa cadeia de distribuição com sistema de reposição automática e ambiente colaborativo**. 2003. 200p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

DOMINGUES, O.; GOUVÉA, M. A. Qualidade percebida em atividades de gerenciamento por categoria em supermercados. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 19, n. 4, p. 627-646, out./dez. 2012.

DONATO, F. A. S.; ROSSI, M. A. M.; BEZERRA, E. P. G. O impacto de um processo de planejamento colaborativo sobre a gestão dos riscos na cadeia de suprimentos. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. A energia que move a produção: um diálogo sobre interação, projeto e sustentabilidade. **Anais...** Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.

ECR Brasil. **Ruptura.** 2016. Disponível em:
 <<http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/ruptura.asp>>. Acesso em 09 set. 2016.

_____. **O jogo do perde-perde-perde.** Ed. 2008. Disponível em:
 <<http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/buscabiblioteca.asp?palavra=rupturas&midia=0&página=1>>. Acesso em: 13 out. 2016.

FERREIRA, B. S.; URDAN, A. T. Modelagem dos custos de ruptura de estoque: uma investigação no varejo farmacêutico. In: XXXVII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro / RJ – 7 a 11 de setembro de 2013. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ, 2013.

FIGUEIREDO, K. **Dimensões relevantes de serviço ao cliente na distribuição de alimentos:** um estudo entre atacadistas e varejistas no Brasil. 1999. Disponível em:
 <http://www.ilos.com.br/web/dimensoesrelevantesdeservicoaoclientenadistribuicaodealimentosumestudoentreatacadistasevarejistasnobrasil>. Acesso em 14 jun. 1999.

_____. Diferenças regionais na avaliação do serviço logístico: uma pesquisa no setor de supermercados em cinco capitais brasileiras. **Revista de Administração Mackenzie**, ano 3, n. 2, p. 117-136, 2002.

_____. et al. Segmentação logística: um estudo na relação entre fornecedores e varejistas no Brasil. **Revista de Administração Comtemporânea - RAC**, v. 11, n. 4, p. 11-31, Out./Dez. 2007.

FLEURY, P. F.; SILVA, C. R. L. Avaliação do serviço de distribuição física: a relação entre a indústria de bens de consumo e o comércio atacadista e varejista. **Gestão & Produção**, v.4, n.2, p. 204-218, ago. 1997.

_____; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística Empresarial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, D. C. **Estrutura teórica para a adoção de iniciativas de colaboração em cadeias de suprimentos.** 2015. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de São Carlos – UFSCar. 197 f. 2015.

GANGA, G.M.D. **Trabalho de conclusão de curso (TCC) na engenharia de produção:** um guia prático de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2012.

GHONIEM, A.; MADDAH, B. Integrated retail decisions with multiple selling periods and customer segments: Optimization and insights. **Omega**, v. 55, p. 38–52, 2015.

GIL, A. C.; LICHT, R. H. G.; OLIVA, E. C. A utilização de estudos de caso na pesquisa em Administração. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 2, n 1, p. 47-56, janeiro/abril 2005.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GOMES, L. C. Métodos colaborativos em cadeias de suprimentos. **Update**, Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 111-136, jan./jun. 2014.

HAIR JR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KARPINSKI, A.; SANDRI, S. R.; MENEGAT, C. R. Ruptura de estoque. **Revista de Administração e Ciências Contábeis**, v. 4, n. 8, Janeiro – Junho, p. 1-19, 2009.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistic Management**, v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998.

MACHADO, M. A. V.; BARRETO, K. N. B. Short Term Financial Decisions of the Small and Middle Industries: an exploratory study. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, jul/dez, p. 7-24, 2010.

MACHADO, C. P.; TONDOLO, V. A. G. Perda por ruptura em gôndola: uma análise do Sistema Toyota de Produção, na indústria alimentícia e no varejo supermercadista. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 9, n. 3, jul-set/2014, p. 15-28, 2014.

MACHLINE, C. Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil. **RAE**, São Paulo v. 51 n. 3 maio/ jun. p. 227-231, 2011.

MAIA, L. C. C.; TEIXEIRA, T. R. B. A. Avaliação do Serviço Logístico sob a Percepção do Varejo: um estudo empírico numa rede voluntária de supermercados patrocinada pelo atacado. EnANPAD, **Anais...** 2006.

_____ ; TEIXEIRA, T. R. B. Evaluation of logistic services from the retail perception: an empirical study. **Business and Management Review**, v. 4, n. 3, p. 178-188, Dezembro 2014.

MALHOTRA, M. K., GROVER, V. An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. **Journal of Operations Management**. v.16, p. 407-425, 1998.

MARCHESINI, M. M. P.; ALCANTARA, R. L. C. Conceituando o serviço logístico e seus elementos. **Revista de CiêNCia & tecnologia**, v. 17, n. 33, p. 65-86, jan./jun. 2012. ISSN: 2238-1252.

MARTINS, R. S. et al. Decisões Estratégicas na Logística do Agronegócio: Compensação de Custos Transporte-Armazenagem para a Soja no Estado do Paraná. **RAC**, v. 9, n. 1, p. 53-78, Jan./Mar. 2005.

MARTINS, G. A.; THÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MELO, D. C.; ALCÂNTARA, R. L. C. What makes demand management in the supply chain possible? A multiple-case study of critical success factors. **Gestão & Produção**, v. 23, n. 3, p. 570-587, São Carlos, 2016.

NAZÁRIO, P. Papel do transporte na estratégia logística. In: FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística Empresarial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NEOGRID. **Grupo de empresas define regras para padronizar índice de ruptura no varejo brasileiro**. 2016. Disponível em: <<https://www.neogrid.com.br/noticias/grupo-de-empresas-define-regras-para-padronizar-indice-de-ruptura-no-varejo-brasileiro>>. Acesso em out. 2016.

NEUBUSER, M.E.; ZAMBERLAN, L.; SPAREMBERGER, A. A satisfação de consumidor de supermercados. **Revista de Administração**, v. 2, n. 4, p. 41-66, 2004.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. e BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, New York: American Marketing Association, v. 49, p. 41-50, 1985.

_____. Servqual: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12- 40, 1988.

_____. **Delivering quality service:** balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press, 1990.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil:** gestão e estratégia. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PÓVOA, B. B.; CHAVES, G. L. D. Ponto de ressuprimento para materiais com demanda sazonal e aleatória: o caso de uma empresa de grande porte. **Revista Gestão Industrial**, v. 8, n. 01, p. 584-618, 2014.

RAFELE, C. Logistic service measurement: a reference framework. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 24, n. 3, p. 280-290, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SACOMANO NETO, M.; PIRES, S. R. I. Medição de desempenho em cadeias de suprimentos: um estudo na indústria automobilística. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 4, p. 733-746, 2012.

SAMPAIO, M.; MACHLINE, C. A reação do consumidor frente à ruptura no varejo. **Relatório de pesquisa FGV/EAESP/NPP**, n. 21, 2008.

SANSÃO, C. M. R.; MAIA, L. C. C. Critérios ganhadores de pedido na percepção dos varejistas quanto ao serviço logístico oferecido de frutas, legumes e verduras (FLV). SIMPOI. **Anais...** 2015. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2015/artigos/E2015_T00074_PCN64341.pdf>. Acesso em 10 set. 2016.

SILVA, R. I. et al. Comportamento de cadeias de suprimentos observados em cluster: estudo de caso em uma empresa calçadista. **HOLOS**, ano 29, v. 6, p. 226-240, 2013.

SILVA, D. L.; CAMPOS, D. N. As possibilidades do conceito Lean aplicado a uma operação supermercadista. **Revista de Administração & Ciências Contábeis**, v. 4, n. 1, p. 1-33, 2012.

SOARES, A. C. **Diagnóstico e modelagem da rede de distribuição de derivados de petróleo no Brasil**. 2003. 156 f. Dissertação (Mestrado). Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), Rio de Janeiro. 2003.

STOCK, J. R.; LAMBERT, D. M. **Strategic logistics management**. 4. ed. New York: McGraw-Hill, 2001.

STRASSBURG, U. O Uso Da Logística Na Gestão De Estoques. **Ciências Sociais Aplicadas Em Revista**, v. 6, n. 11, p.1-12, 2010.

TONTINI, G.; ZANCHETT, R. Atributos de satisfação e lealdade em serviços logísticos. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 17, n. 4, p. 801-816, 2010.

WANKE, P. Aspectos fundamentais da gestão de estoques na cadeia de suprimentos. In: FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística Empresarial**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VANDERLIND, M.; PACHECO, V.; SCHNEIDER, M. D. Gerenciamento por categorias: um estudo de caso no supermercado “XYZ” localizado na cidade de Criciúma/SC. Workshop de Comércio Exterior. **Anais...** v. 1. 2016.

VAZ, W. S. C.; VALLE, R. O.; SANTOS, R. F. Estudo dos Efeitos Causados pelo VMI no Controle dos Estoques do Segmento Atacadista. IX SEGET 2012 – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **Anais...** 2012. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/24716340.pdf>>. Acesso em 08 set. 2016.

VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário



FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU

Pesquisa: "Atributos do serviço logístico ao cliente na percepção de varejistas de bebidas na microregião de Ituiutaba, MG"

Respondentes: *Varejistas - proprietários e gerentes*

Nome: _____ Sexo: Masc Fem

Idade: _____ Anos. Cargo/Função: _____ Tempo no cargo: _____

Empresa: _____

Endereço: _____ compl. _____

Cidade: _____ Estado: _____ C. E. P.: _____ / _____

e-mail=corporativo: _____

tel. (____) _____ cel. (____) _____

	Metros quadrados de loja		Número de funcionários / loja
	Número de <i>check-outs</i> / loja		Faturamento (R\$)
	Número de itens por loja		

Uberlândia, de _____ de 2017

Prezado Empresário,

O objetivo deste questionário, elaborado pelo Mestrando Samuel Franco de Assis Junior, pertencente ao Mestrado da Universidade Federal de Uberlândia - Faculdade de Gestão e Negócios - FAGEN é conhecer quais são os atributos logísticos que são considerados para avaliação de fornecedores.

Desde já fica estabelecido que todos os dados serão mantidos em sigilo, pois não existe interesse comercial envolvido, sendo preservada a opinião de cada um e das empresas em que trabalhem e o nome dos fornecedores que forem mencionados.

Assim, agradecemos o seu apoio prestado no preenchimento do questionário.

Atenciosamente,

Samuel Franco de Assis Junior

Discente

Leonardo Caixeta de Castro Maia

Professor

Após a conclusão da Pesquisa, você deseja:

- Participar da apresentação dos resultados
- Receber e participar da apresentação do resultados da pesquisa
- Somente receber os resultados da pesquisa
- Nenhuma das anteriores

Pesquisa: "Atributos do serviço logístico ao cliente na percepção de varejistas de bebidas na microregião de Ituiutaba, MG"

Instruções:

Abaixo estão listados atributos de serviço aos clientes geralmente disponibilizados pelos fornecedores que podem ser indústrias (canal direto) e atacadistas (canal indireto) junto aos seus clientes. Esta seção envolve duas atividades:

- A 1^a atividade envolve a avaliação de vários fatores que podem ser considerados quando você seleciona um novo fornecedor, ou quando você avalia o desempenho de um dos atuais fornecedores;
- Por favor, assinale de 0 a 10, os números que melhor representam a importância de cada um desses fatores;
- Se um fator não é utilizado ou possui muito pouca importância na sua avaliação de fornecedores, por favor, marque a opção 1 (não importante);
- A nota 10 (mais importante) deverá ser reservada para aqueles fatores que podem causar re-avaliação dos negócios realizados com o fornecedor, ou podem promover a ruptura com determinado fornecedor, no caso de uma performance inadequada.

Exemplo:	n.a.	importância		Desempenho de cada fornecedor			
		nota min. 0	nota max. 10	AMBEV	COCA-COLA	CRISTAL	MINEIRO
Disponibilidade do produto	()	8		6	6	10	6
Consistência no prazo	()	10		10	8	8	8
Disponibilidade de material de instruções técnicas sobre os produtos	()	4		4	4	4	4

Exemplo 1:

A disponibilidade do produto possui importância 8, pois a falta do produto de determinado fornecedor vai aumentar o tempo dedicado para realização das compras para o supermercado. O fornecedor de bebidas da marca Crystal sempre oferece a disponibilidade do produto (nota = 10). Em contra partida os demais fornecedores apresentam falhas no abastecimento do mix de produtos (nota = 6).

Exemplo 2:

A consistência no prazo de entrega dos produtos possui importância 10, pois o atraso nas entregas vai exigir maior estoque de segurança, bem como reduzir o nível de confiança junto àquele fornecedor. O fornecedor de produtos AMBEV independente do tamanho do pedido de compras sempre mantém a consistência do prazo de entrega (nota = 10). Em contra partida os demais fornecedores não conseguem ter a mesma consistência na entrega dos seus pedidos (nota = 8).

Exemplo 3:

A disponibilidade de informações técnicas não é relevante, pois os produtos comercializados não exigem conhecimento específico tais como forma de usar, prevenções e SAC - Serviço de Atendimento ao consumidor. Estas estão disponíveis na embalagem ou rótulo (nota = 4). Os fornecedores não são exigidos quanto a informações técnicas do produto.

<i>A importância dos atributos de serviço ao cliente considerados na seleção e avaliação dos fornecedores na cadeia de abastecimento</i>						
Nº	Atributos considerados importantes para o varejista para seleção ou eliminação de fornecedores	IMPORTÂNCIA		DESEMPENHO		
		nota min.	nota max.	AMBEV	COCA-COLA	CRISTAL
1	Emissão de Notas Fiscais isentas de erros	()	()	()	()	()
2	Rapidez no acerto de Notas Fiscais emitidas erradas.	()	()	()	()	()
3	Disponibilidade de atendimento exclusivo para correção de faltas, avarias e erros de expedição	()	()	()	()	()
4	Disponibilização do menor preço de mercado	()	()	()	()	()
5	Oferta de descontos nos pagamentos à vista ou antecipados	()	()	()	()	()
6	Existência de contratos de fornecimento, garantindo o fornecimento em qualquer período	()	()	()	()	()
7	Oferta de descontos a partir da combinação de várias compras	()	()	()	()	()
8	Transparência com o varejista na comunicação de previsão de aumento de preços	()	()	()	()	()
9	Flexibilidade para disponibilizar diversas datas para pagamentos para o supermercadista	()	()	()	()	()
10	Oferta de desconto baseado no volume de compras	()	()	()	()	()
11	Sempre possui preço competitivo no mercado.	()	()	()	()	()
12	Disponibilidade de material de instruções técnicas sobre os produtos	()	()	()	()	()
13	Confiabilidade da qualidade dos produtos fornecidos.	()	()	()	()	()
14	O consultor de vendas se encontra					
14a	No ponto de venda	()	()	()	()	()
14b	na sua cidade	()	()	()	()	()
14c	na sua região	()	()	()	()	()
14d	Na Central de Distribuição do Fornecedor	()	()	()	()	()
15	Disponibilidade de canal de comunicação:					
15a	"0800"	()	()	()	()	()
15b	"0300"	()	()	()	()	()
15c	site - internet	()	()	()	()	()
15d	Gerência/Supervisão	()	()	()	()	()
15e	e-mail	()	()	()	()	()

16	O consultor de vendas é:					
16a	acessível	()	()	()	()	()
16b	possui conhecimento do produto	()	()	()	()	()
16c	Capaz de resolver problemas de nível de serviço (ruptura, trocas e pedido extra)	()	()	()	()	()
17	O tempo de resposta do consultor de vendas é condizente com o giro do produto.	()	()	()	()	()
18	O número de contatos que são realizados pessoalmente com o consultor de vendas.	()	()	()	()	()
19	Absorção de custos de manuseio de materiais (Como por exemplo reposição de gôndolas)	()	()	()	()	()
20	Comunicação realizada por meio eletrônico (de computador para computador).	()	()	()	()	()
21	Pontualidade no prazo de entrega dos produtos (dia e hora)	()	()	()	()	()
22	Flexibilidade nas entregas quando solicitada	()	()	()	()	()
23	Prestação de serviços para unitização de produtos que facilita o manuseio posterior	()	()	()	()	()
24	Ofertar quantidades ou pedidos mínimos de produtos de forma condizente com o prazo de validade e/ou giro dos produtos.	()	()	()	()	()
25	Garantia de entrega de produtos com embalagens com qualidade e limpas.	()	()	()	()	()
26	Garantia de troca de produtos com evidência de avarias	()	()	()	()	()
27	O consultor de vendas pode prover informações sobre:					
27a	estoques disponíveis	()	()	()	()	()
27b	previsão da data de entrega	()	()	()	()	()
27c	disponibilidade de embalagens similares em caso de falta	()	()	()	()	()
28	O fornecedor é capaz de ofertar:					
28a	Gerenciamento do nível de estoque	()	()	()	()	()
28b	Gerenciamento do prazo de validade dos estoques	()	()	()	()	()
28c	Equipamentos em comodato para melhoria das vendas	()	()	()	()	()
28d	Nível de estoques para pronto-atendimento.	()	()	()	()	()

O desempenho dos fornecedores

Existe valor mínimo de pedido aceito pelo fornecedor? Caso sim, preencha os espaços abaixo quanto ao número de unidades mínimas ou valores em R\$

AMBEV	Unidades	R\$		MINEIRO	Unidades	R\$
COCA-COLA	Unidades	R\$		CRYSTAL	Unidades	R\$

Sob condições normais, qual é a frequência que você envia pedidos?

AMBEV		COCA-COLA	
Mais de uma vez por dia		Mais de uma vez por dia	
Uma vez por dia		Uma vez por dia	
Mais de uma vez por semana		Mais de uma vez por semana	
Uma vez por semana		Uma vez por semana	
Várias vezes por mês		Várias vezes por mês	
Uma vez por mês		Uma vez por mês	
outra:		outra:	
CRYSTAL		MINEIRO	
Mais de uma vez por dia		Mais de uma vez por dia	
Uma vez por dia		Uma vez por dia	
Mais de uma vez por semana		Mais de uma vez por semana	
Uma vez por semana		Uma vez por semana	
Várias vezes por mês		Várias vezes por mês	
Uma vez por mês		Uma vez por mês	
outra:		outra:	

Sob condições normais, qual é o tempo total médio entre o envio do pedido até o recebimento - em dias corridos?

	AMBEV	COCA-COLA	CRYSTAL	MINEIRO
Que você precisa? Em dias				
Que você recebe atualmente? Em dias				

Qual o percentual de produtos que são entregues pelo fornecedores na data programada?

	AMBEV	COCA-COLA	CRYSTAL	MINEIRO
Percentual de entregas na data programada				

Qual o percentual de produtos que são entregues pelo fornecedores sem avarias ou danos?

	AMBEV	COCA-COLA	CRYSTAL	MINEIRO
Percentual de entregas sem avarias ou danos?				

Na percepção do varejista, quais são as principais causas do evento? Marque com um X quanto ao fornecedor e evento.

	AMBEV	COCA-COLA	CRYSTAL	MINEIRO
Atrasos na entrega				
Divergência no pedido				
Erro no documento fiscal				
Falha na previsão de vendas				
Falha na produção				
Falha na reposição de gôndola				
Falha no dimensionamento do estoque de segurança				
Visita não efetuada pelo vendedor				
outro:				
