

9 OPLOG Operações e logística

NÍVEL DE SERVIÇO LOGÍSTICO OFERTADO PELOS FORNECEDORES DE BEBIDAS NA MICRORREGIÃO DE ITUIUTABA-MG NA PERCEPÇÃO DOS VAREJISTAS SUPERMERCADISTAS

Resumo:

O objetivo deste estudo foi analisar a percepção dos varejistas supermercadistas em relação ao nível de serviço logístico ofertado pelos fornecedores de bebidas na microrregião de Ituiutaba-MG. Foi aplicado um questionário estruturado baseado em Stock e Lambert (2001) e Rafele (2004) seguindo uma escala Likert de 1 a 10, a fim de analisar componentes tangíveis, formas de atendimento e ações de informação. 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. Nenhum fornecedor obteve destaque efetivo na avaliação dos clientes varejistas supermercadistas. Apesar disso, a dimensão Componentes Tangíveis recebeu avaliação significativamente superior que as demais para todos os fornecedores. Concluiu-se que os fornecedores estão comprometidos com a capacitação dos seus consultores de vendas, mas para atingir a excelência, faz-se necessário que aqueles concedam maior autonomia para seus consultores resolverem problemas relacionados aos níveis de serviço e embalagens similares.

Palavras-Chave: Bebidas; Logística; Nível de serviço logístico.

Abstract

The objective of this study was to analyze the perception of supermarket retailers in relation to the level of logistical service offered by beverage suppliers in the micro-region of Ituiutaba-MG. A structured questionnaire based on Stock and Lambert (2001) and Rafele (2004) was applied following a Likert scale from 1 to 10, in order to analyze tangible components, forms of care and information actions. The research revealed the need to review the service delivery policies, as most of the attributes surveyed received average scores below the expected performance. No supplier was effectively highlighted in the evaluation of supermarket retail customers. Despite this, the Tangible Components dimension received a significantly higher evaluation than the others for all suppliers. It was concluded that suppliers are committed to the training of their sales consultants, but to achieve excellence, it is necessary that they grant greater autonomy for their consultants to solve problems related to service levels and similar packaging.

Keywords: Drinks; Logistics; Logistic service level.

1. Introdução

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 (DELGADO; OLIVEIRA, 2015). 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).

Concomitantemente, expõe-se o aumento das expectativas dos clientes quanto ao nível de serviço, as pressões para reduzir os preços, as incertezas causadas pelas rápidas mudanças tecnológicas e econômicas e ainda produtos com ciclos de vida reduzidos (BACEN, 2016). Esses eventos forçaram as empresas a buscarem maneiras mais efetivas de coordenação do fluxo de materiais. O objetivo é apenas um: processos cada vez mais enxutos e eficientes (FREITAS, 2015).

Contudo, relata-se que em países em desenvolvimento e com infraestrutura logística pobre, como é o caso do Brasil, há fatores distintos que acarretam problemas nas operações, e conseqüentemente, gera diferentes causas de rupturas (AGUIAR; SAMPAIO; HILSDORF, 2010, AGUIAR; SAMPAIO, 2013). Complementarmente, conforme apontam Melo e Alcântara (2016), as empresas varejistas demonstram que ainda estão em estágios iniciais de competências para a gestão de demanda.

Nesse contexto, Delgado e Oliveira (2015) e mesmo o texto da ABAD (2015) expõem que para acompanhar as transformações e as tendências de globalização o setor varejista transformou-se a partir da década de 1990, em especial incorporando estratégias competitivas para atender o aumento das expectativas dos clientes, as pressões por preços reduzidos, as incertezas geradas pelas rápidas mudanças tecnológicas e ainda produtos com ciclo de vida reduzido.

Esses fatores, de acordo com Freitas (2015) e ABAD (2015), contribuíram para que as empresas buscassem alternativas efetivas de coordenação do fluxo de materiais, o que cooperou para a geração de processos mais enxutos e eficientes.

Discutir o nível de serviço ao cliente é elemento basilar deste estudo e em conformidade com Marchesini e Alcântara (2012), 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.

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, foram adaptadas as cinco dimensões do modelo de Parasuraman, Zeitham e Berry (PZB) (1985) para três macros 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 dividido 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. Assim sendo, esse estudo se justifica pela necessidade de se identificar falhas no processo logístico, o que contribuiria para o desenvolvimento e/ou implementação de ferramentas de gestão capazes de aprimorar o serviço ao cliente e reduzir os prejuízos advindos das rupturas de estoque.

Diante dessa discussão, esse estudo tem por objetivo analisar a percepção dos varejistas supermercadistas em relação ao nível de serviço logístico ofertado pelos fornecedores de bebidas, o que responderia prontamente a seguinte questão: Qual a percepção dos varejistas supermercadistas em relação ao nível de serviço logístico ofertado pelos fornecedores de bebidas na microrregião de Ituiutaba?

Este trabalho está organizado da seguinte forma. A seção 2 apresenta destaques da literatura no que concerne aos serviços ao cliente. Os procedimentos metodológicos utilizados, aplicação dos questionários e forma de análise são explicados na seção 3. Os resultados estão na seção 4, com a discussão e análise das matrizes de avaliação de desempenho e importância operacional relativas às três dimensões (componentes tangíveis, as formas de atendimento e ações de informação). O artigo é então finalizado com a seção 5, que apresenta as considerações finais da pesquisa.

2. Serviço e níveis de serviço

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 a oferta de serviços adicionais pode representar vantagem competitiva, contribuindo para a geração de lucro (MAIA; TEIXEIRA, 2006).

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.

Ballou (2008) afirmou que o nível de serviços é o somatório dos elementos acima citados. Há uma reação a este conjunto e, esses 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).

Na perspectiva de alinhamento de expectativas e padrões de serviços a serem ofertados, 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.

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, o que resulta em confiabilidade (BALLOU, 2006). E 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).

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

Outra abordagem relevante, no que se trata dos estoques, é o gerenciamento por categoria, uma prática que possui quatro estilos básicos, podendo 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).

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

No que se refere à 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).

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). Conhecer detalhadamente seus custos possibilita ao gestor definir as políticas de estoques e programação adequadas, fomentando a decisão sobre o atendimento a ser oferecido pela empresa (FERREIRA; URDAN, 2013).

3. Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa classifica-se, 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). 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). A pesquisa descritiva mostra-se aplicável para este estudo, pois busca reconhecer a percepção dos varejistas em relação ao nível de serviço logístico ofertado. Em relação à abordagem, esta pesquisa classifica-se como quantitativa, caracterizando-se pelo uso de modelos teóricos e problema de pesquisa bem definidos para a coleta de dados da pesquisa (HAIR Jr et al., 2005).

Na busca por dados foi utilizado como instrumento um levantamento ou *survey*, caracterizado pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento deseja-se 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”.

Na coleta dos dados via *survey*, foi aplicado um 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.

Ressalta-se que o instrumento de pesquisa proposto neste estudo foi submetido à avaliação de três professores doutores, com experiência acadêmica e profissional nas áreas de logística e financeira. Eles foram membros da banca de qualificação do curso de mestrado do primeiro autor deste trabalho, que por sua vez também subsidiou a confecção do instrumento, por ter atuado vários anos como profissional do segmento de distribuição de bebidas, o que lhe conferiu conhecimentos teóricos e práticos da logística desse setor.

Foram objetos de estudo os supermercados da microrregião de Ituiutaba – MG, como população desta pesquisa. Efetuou-se o levantamento de 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 nas principais cidades 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).

Para a composição da amostra para a coleta de dados do presente estudo, foram escolhidos 21 supermercados pequenos e médios da microrregião de Ituiutaba de acordo com o Quadro 1.

Quadro 1. Supermercados selecionados para compor a amostra da pesquisa

Supermercados (Sigla Representativa das Iniciais do Município e Número do Estabelecimento)	Número de <i>checkouts</i>	Principais cidades da microrregião
CAP1	2	Capinópolis
CAP2	3	Capinópolis
CAP3	2	Capinópolis
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 os mesmos responderem à ferramenta da pesquisa. Os contatos foram previamente agendados para garantir a atenção e comprometimento dos entrevistados, visando a qualidade da coleta, cujas entrevistas tiveram a duração média de trinta minutos. Nos casos onde não foi possível o entrevistado responder prontamente, o questionário foi deixado sob a responsabilidade do mesmo e, além das instruções contidas no formulário, o respondente recebeu do entrevistador as devidas orientações.

Nesta pesquisa, foi adotada a classificação definida por Rafele (2004) adequada ao instrumento de pesquisa criado por Stock e baceert (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.

Delimitou-se para esta pesquisa a verificação da qualidade do serviço oferecido por quatro fornecedores de bebidas: Ambev (que detêm 67,9% do volume de cerveja e 18,4% do volume de refrigerante produzidos no Brasil), Coca-Cola (que detêm 59,9% do volume de refrigerante produzido no Brasil), Guaraná Mineiro (marca de refrigerante produzida na região) e cerveja Crystal (fabricada pela cervejaria Petrópolis, que detém 11,3% do Market share da produção 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 47 questões. Foi solicitado aos respondentes que preencheram, por meio de uma escala intervalar de 0 a 10, qual número melhor expressa a importância de cada atributo do serviço ao cliente.

Desse modo, atribuindo notas próximas a 10, o varejista daria maior relevância ao atributo, enquanto os que não estão relacionados à atividade, ou possuem muito pouca importância, são avaliados com nota mais próxima a 0. A nota 10 deveria 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 um desempenho inadequado. Em seguida, os respondentes inseriram notas que indicassem os níveis de serviço apresentados pelos quatro fornecedores de bebidas, para averiguar o desempenho dos mesmos.

O Quadro 2 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).

Quadro 2. 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
	Q15d	Disponibilidade de canal de comunicação: e-mail	
	Marketing	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
		Q28b	O fornecedor é capaz de ofertar: Gerenciamento do prazo de validade dos estoques
Componentes tangíveis	Pessoal	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
Q27c	O consultor de vendas pode prover informações sobre: disponibilidade de embalagens similares em caso de falta		
Formas de atendimento	Condições de suprimento	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.
	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)
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	
Q28d		O fornecedor é capaz de ofertar: Nível de estoques para pronto-atendimento.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Ressalta-se, no Quadro 2, 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.

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.

Para avaliar a confiabilidade de cada item da escala, determinar a confiabilidade da mesma e avaliar a consistência interna do questionário, foi utilizado o coeficiente Alfa de Cronbach. Nele os valores de α variam de 0 a 1,0, sendo que, quanto mais próximo de 1, maior confiabilidade entre os indicadores (HAIR Jr. et al., 2005).

4. Análise dos Resultados

Os atributos do serviço logístico referentes aos varejistas supermercadistas seguiram o exposto por Rafele (2004) (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. 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.

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 identifica o número do atributo a ser utilizado para identificação do mesmo na matriz; a segunda coluna contém a descrição dos atributos considerados importantes para o varejista para a seleção ou a eliminação de fornecedores; a terceira coluna apresenta a nota média oferecida à importância do atributo sob a visão do supermercadista varejista (valores que, na matriz, compõem o eixo das ordenadas); e finalmente, as colunas de quatro a sete informam a nota média de cada fornecedor sobre a perspectiva do supermercadista varejista (eixo das abcissas).

A coleta dos dados deu-se em vinte e um varejos supermercadistas pertencentes a três cidades compreendidas na microrregião de Ituiutaba, que representaram 51% do total de supermercados existentes nestes municípios. Os resultados desta pesquisa são expressos por matrizes de desempenho e importância operacional. São apresentadas as médias aritméticas dos construtos analisados de acordo com as dimensões e categorias. Dado que a análise matricial foi subdividida

em três dimensões (ações de informações, componentes tangíveis, e formas de atendimento), conforme a classificação de Rafele (2004).

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 1.

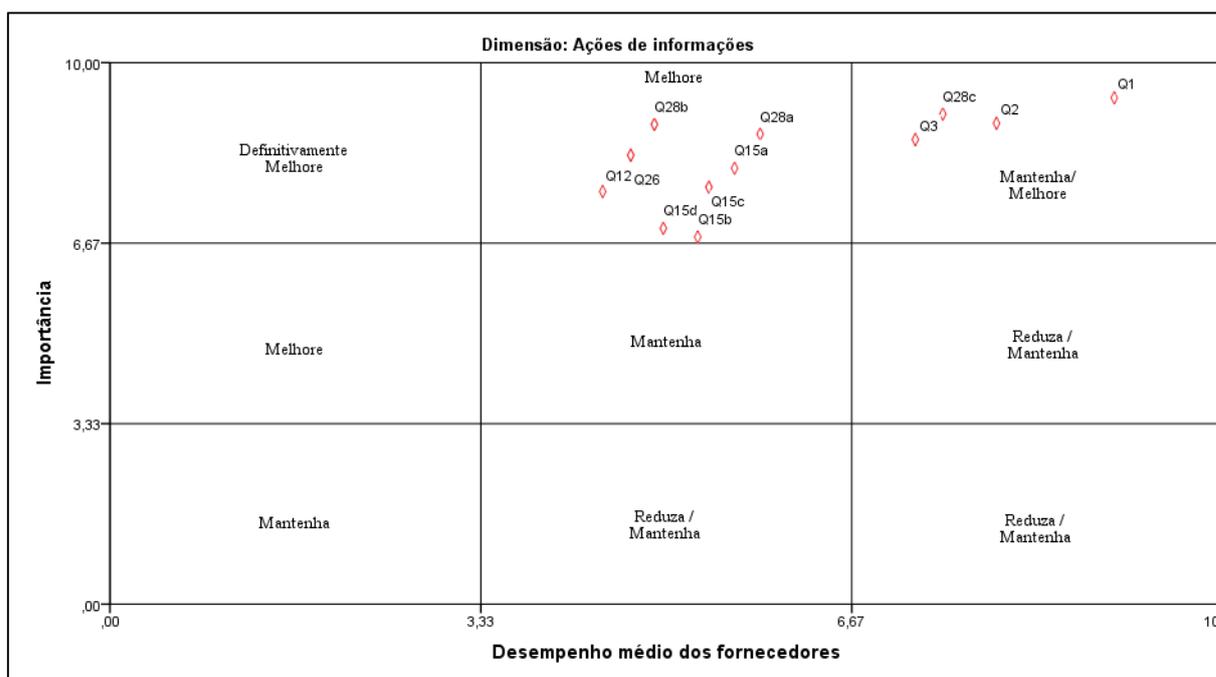


Figura 1 - Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, a partir do desempenho médio dos fornecedores, para a dimensão “Ações de informações”

Esta matriz evidencia que apenas quatro atributos com grande importância segundo a percepção dos varejistas têm tido um bom desempenho médio entre os fornecedores de bebidas, que são: emissão de Notas Fiscais corretas e rapidez no acerto das que foram emitidas erradas (Q1 e Q2), 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/melhor”.

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

A Figura 2 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.

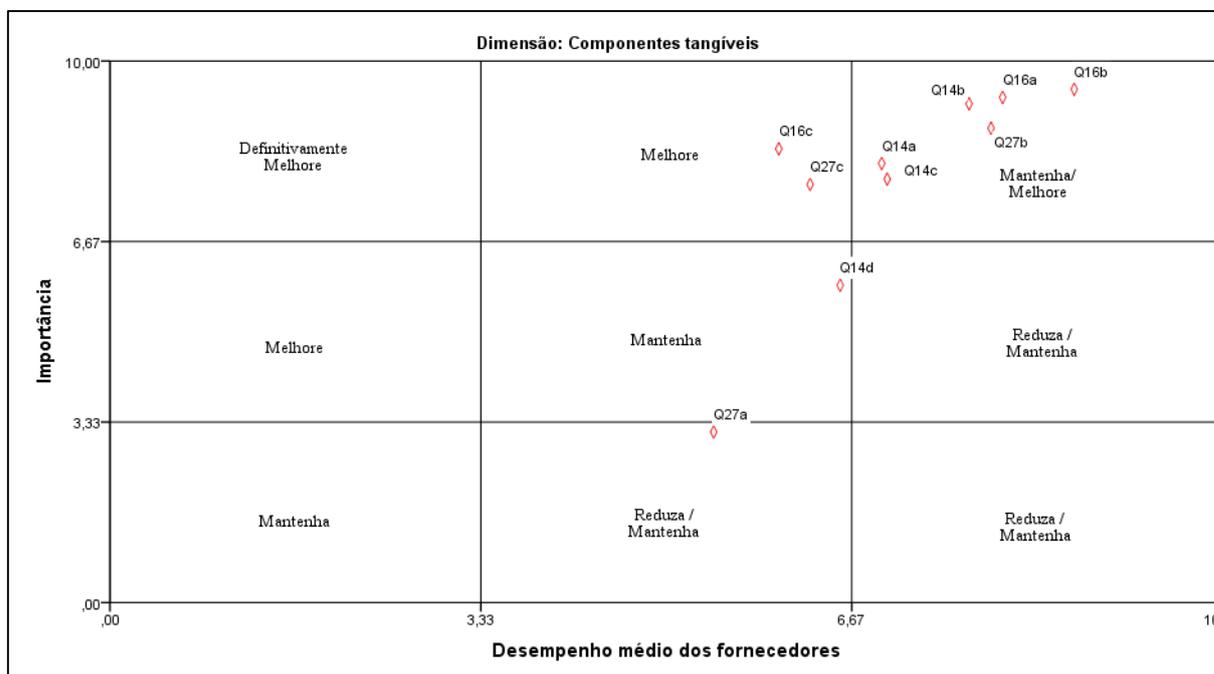


Figura 2 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, a partir do desempenho médio dos fornecedores, para a dimensão Componentes tangíveis

Os resultados mostram que os fornecedores estão comprometidos com a capacitação dos seus consultores de vendas, visto que a maioria das questões alcançaram notas médias em desempenho superiores 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, demonstra preocupação com os varejistas supermercadistas, que são importantes parceiros para o alcance dos objetivos dos fornecedores.

Na Figura 3, 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.

De uma forma geral, são necessárias melhorias 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).

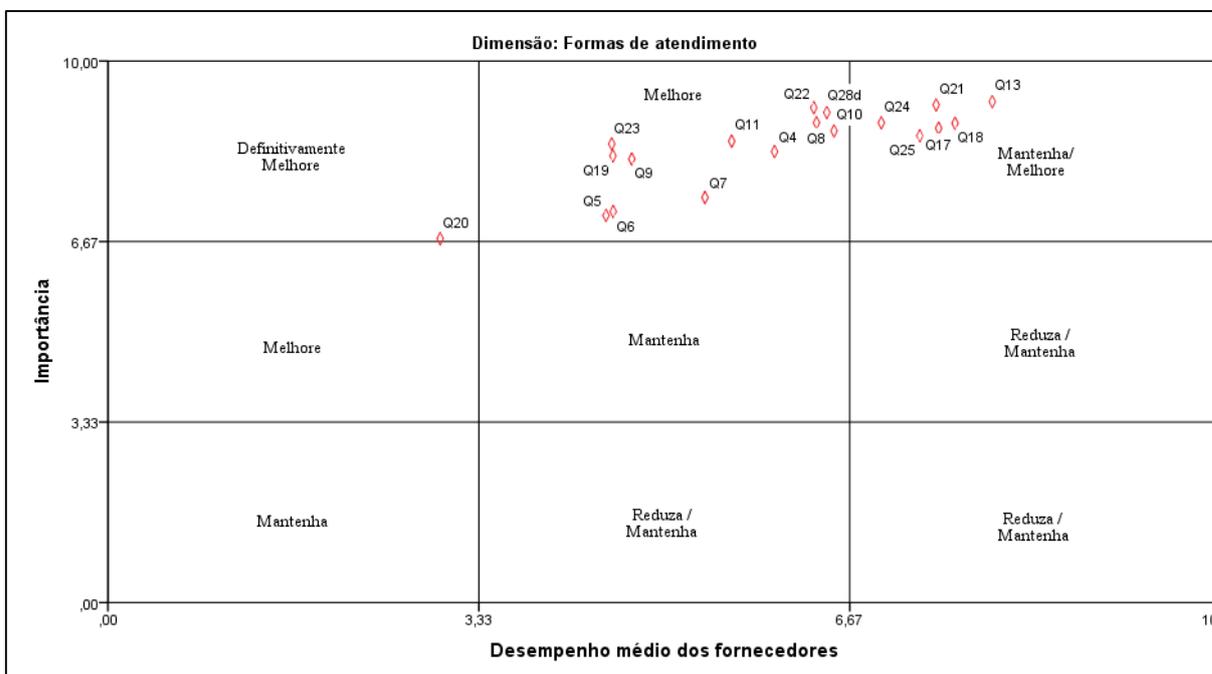


Figura 3 – Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, a partir do desempenho médio dos fornecedores, para a dimensão Formas de atendimento

Garantia de troca de produtos com evidência de avarias tem alta importância para o varejista supermercadista, entretanto, a nota média do desempenho foi baixa, o que indica a necessidade de revisão da política de troca para os produtos com avarias. Já 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 as rupturas consequentemente perda de receitas para ambos os lados.

5. Considerações Finais

A exigência dos consumidores cada vez maior torna a gestão eficiente da logística um diferencial competitivo no atual contexto do mercado. Os níveis de serviços logísticos precisam atender às expectativas e para que isto ocorra a logística que tem a função de entregar o produto certo, no momento, na quantidade certa e ao menor custo total para o cliente, precisa ter foco em excelência.

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a percepção dos varejistas supermercadistas em relação ao nível de serviço logístico ofertado pelos fornecedores de bebidas na microrregião de Ituiutaba. De maneira geral, verificou-se a necessidade de revisão das políticas de prestação de serviços dos fornecedores, visto que a maioria das questões tiveram notas médias abaixo do desempenho esperado, ficando classificadas no quadrante ‘melhor’, 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 desempenho médio dos fornecedores da dimensão Ações de Informações necessita de atenção especial. Apenas quatro atributos considerados como de

grande importância para os varejistas estão com bom desempenho. Atributos importantes ligados aos canais de comunicação (0800, internet, e-mail), acesso à gerência/supervisão, trocas, correção de faltas, produtos com avarias, gerenciamento de nível de estoque e gerenciamento de validade ficaram com baixo desempenho médio.

Os fornecedores demonstraram bom desempenho médio 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 os consultores não conseguem resolver a contento questões ligadas à ruptura de estoque, trocas, pedidos extras, informações sobre embalagens similares. Essa capacitação, além de satisfazer as expectativas dos varejistas, pode impactar positivamente o volume das vendas.

O objetivo deste estudo foi descobrir a percepção dos varejistas supermercadistas em relação ao nível de serviço logístico ofertado pelos fornecedores de bebidas na microrregião de Ituiutaba. Conclui-se que este objetivo foi alcançado, dado que os resultados expostos nas matrizes “ações de informações”, “componentes tangíveis” e “formas de atendimento” expressam as percepções dos supermercadistas varejistas pesquisados em relação ao nível de serviço logístico a eles ofertados, apontando o que deve ser mantido, o que deve ser melhorado e o que definitivamente deve ser melhorado.

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

Referências

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.

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.

BACEN - Banco Central do Brasil. **Taxas de juros de operações de crédito**. 9 de outubro de 2016. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/c/TXJUROS/>>. Acesso em: 09 de out. 2016.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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

MELO, D. C.; ALCANTARA, R. L. 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, 2016.

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.

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

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

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

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

SANSÃO, C. M. R.; MAIA, L. C. C. Critérios ganhadores de pedido na percepção dos varejistas quanto ao serviço logístico ofertado de frutas, legumes e verduras (FLV). SIMPOI. **Anais...** 2015. Disponível em:
<http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2015/artigos/E2015_T00074_PC�64341.pdf>. Acesso em 10 set. 2016.

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

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.

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.