

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE.
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

EDUARDO BORGES CAVALCANTE

IDENTIFICAÇÃO DE ELEMENTOS LOGÍSTICOS DE DESEMPENHO
RELACIONADOS AOS CONFLITOS NO CANAL DA DISTRIBUIÇÃO DE CERVEJA

FORTALEZA

2012

EDUARDO BORGES CAVALCANTE

IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS LOGÍSTICOS DE DESEMPENHO
RELACIONADOS AOS CONFLITOS NO CANAL DA DISTRIBUIÇÃO DE CERVEJA

Dissertação apresentada à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre. Área de concentração - Estratégias competitivas

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Lázaro da Silva Filho.

FORTALEZA
2012

EDUARDO BORGES CAVALCANTE

IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS LOGÍSTICOS DE DESEMPENHO
RELACIONADOS AOS CONFLITOS NO CANAL DA DISTRIBUIÇÃO DE CERVEJA

Dissertação apresentada à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre. Área de concentração - Estratégias competitivas

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Lázaro da Silva Filho.

Aprovado em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Carlos Lázaro da Silva Filho (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Marcos André Mendes Primo
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Prof. Dr. Fernando Ribeiro de Melo Nunes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Jose de Paula Barros Neto
Universidade Federal do Ceará (UFC)

*Ao Senhor, meu Deus, pelo dom da vida;
Aos meus pais, José Suliê Cavalcante e Maria
do Carmo Borges Cavalcante (**In Memoriam**),
pelo legado deixado e pelo cuidado que
sempre dedicaram à educação de seus filhos.
A minha esposa Mirian pelo apoio,
companheirismo e paciência durante essa
trajetória.
Aos meus filhos Marina e Caio pelas alegrias
proporcionadas e a quem dedico esse
trabalho.
Aos meus irmãos Marcelo e Suliê Junior que
dividiram comigo todos os momentos:
alegrias, incertezas e conquistas e que hoje
continuam sendo meus melhores amigos.*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, pela saúde, força e motivação que me concedeu para realizar esse trabalho já que sem Ele nada seria possível.

A meu orientador Prof. Dr. José Carlos Lázaro da Silva Filho, pela oportunidade de me aceitar como seu orientando, pela sua paciência em me ouvir e discutir; pelo seu incentivo nas várias etapas de realização desse trabalho e pela sua grande experiência que muito contribuiu para o meu desenvolvimento profissional;

À minha banca de qualificação, composta pelo Prof. Dr. José de Paula Barros Neto, Prof. Dr. Fernando Ribeiro de Melo Nunes e Prof. Dr. Marcos André Mendes Primo, pelas suas valiosas contribuições;

Aos professores, funcionários e colegas do Programa de Mestrado em Administração e Controladoria, com quem tive o privilégio de conviver no decorrer do curso de mestrado e que de alguma forma contribuíram para meu desenvolvimento pessoal e profissional;

Aos meus pais, José Suliê Cavalcante (*IN MEMORIAM*) e Maria do Carmo Borges Cavalcante (*IN MEMORIAM*), pelo exemplo de dedicação e amor, deixando um legado da importância da educação para o desenvolvimento do ser humano e que, por intermédio desse ensinamento, me permitiram percorrer essa caminhada até aqui.

Aos meus irmãos Marcelo e Suliê Junior, pelo carinho, paciência, amizade. Desculpem pelas ausências em alguns momentos. Amo vocês com toda a intensidade do meu coração!

À minha mulher, Mirian Lustosa da Costa Brito, pelo incondicional apoio em todos os momentos, pela sua força, sua compreensão nos meus momentos de ausência, pelo seu carinho nas ocasiões de desânimo e pela sua confiança, em muitas oportunidades, maior do que a minha.

Aos meus filhos Marina e Caio, cujos carinhos e sorrisos diários encontrei o combustível necessário para seguir firme e concluir essa jornada.

RESUMO

Os canais de distribuição de um setor são compostos por um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar disponível um produto ou serviço para uso ou consumo. Ao considerar as frequentes mudanças e intempéris do mercado, é importante que a empresa possua a habilidade de desenvolver e administrar, com sucesso, seus relacionamentos com outros membros do canal de distribuição, com o intuito de minimizar os conflitos que podem ocorrer nesse canal. Essas empresas, contudo possuem dificuldade em acompanhar e avaliar o desempenho e impacto da percepção dos membros desse canal em relação aos elementos logísticos na questão do relacionamento (conflito) no canal. Assim, o objetivo deste trabalho é mensurar a percepção dos membros do canal de distribuição no que diz respeito aos elementos logísticos e se esses podem ou não acarretar em conflitos. A pesquisa é caracterizada como descritiva. Para o levantamento dos dados, aplicou-se *survey*, mediante de um questionário em amostra composta por 195 clientes atendidos pela Revenda, definidos de forma não aleatória, no qual por meio de questões usando a escala Likert, que variou de 1 a 5, foram avaliadas as percepções deles em relação aos elementos logísticos disponibilidade, desempenho operacional e qualidade, considerando o serviço realizado pelo Distribuidor X. Os dados foram analisados de forma quantitativa, tendo-se, inicialmente, aplicado teste de escala para medir a confiabilidade dos elementos logísticos. A seguir, foi empregada análise multivariada para verificar a significâncias das hipóteses mostradas e, como os dados se exibiram de forma não normal, foi aplicado o teste não paramétrico de Mann-Whitney com vistas a testar as hipóteses. Mesmo sem normalidade da amostra, foi feito um teste de análise de médias (ANOVA), que demonstrou resultados próximos aos encontrados no teste não paramétrico. Constatou-se que os elementos Desempenho Operacional e dois de seus subelementos (velocidade do ciclo do pedido e recuperação das falhas) revelaram diferenças estatisticamente significativas entre a percepção dos entrevistados com o conflito de canal e a percepção destes itens em entrevistados sem conflito de canal, indicando que estas variáveis, na amostra pesquisada, podem ter uma relação com o que se chama de conflitos verticais nos canais de distribuição.

Palavras-chave: Canais de distribuição, Conflitos, Desempenho, Elementos Logísticos, Logística.

ABSTRACT

The distribution channels of a sector are composed of a set of interdependent organizations involved in the process of making available a product or service for use or consumption. When considering the frequent changes and storms from the market, it is important that the company have the ability to develop and administer, with success, their relationships with other members of the channel of distribution, in order to minimize conflicts that may occur in this channel. These companies, however, have difficulty in monitoring and evaluating the performance and impact of members' perception of that channel in relation to logistical elements in relationship issue (conflict) in the channel. Thus, the objective of this paper is to measure the perception of distribution channel members in respect of logistics elements and if these may or may not lead to conflicts.

The search is characterized as descriptive. For the survey of applied survey data, by means of a questionnaire on the sample comprised of 195 customers served by resale, random not defined, in which by means of questions using the Likert scale, which ranged from 1 to 5, their perceptions were assessed in relation to the elements of logistics operational performance and availability, quality, considering the service performed by the Distributor X. data have been analyzed quantitatively, having initially applied scale test to measure the reliability of logistics elements. The following was employed multivariate analysis to verify the significance of chance shown and, since the data is displayed on a non-normal, was applied the test not parametric Mann-Whitney with views to test the hypotheses. Even without normality of the sample was done a test average analysis (ANOVA), which showed results close to test parametric not found. It was noted that the Operating Performance elements and two of its sub-elements (order cycle speed and fault recovery) showed statistically significant differences between the perception of respondents with the channel conflict and the perception of these items in respondents without channel conflict, indicating that these variables, in the sample investigated, may have a relationship with what is called a vertical conflict in distribution channels.

Keywords: Distribution Channels, conflicts, Elements Logistics, Logistics, Performance.

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura

1 Formas de venda.....	27
2 Intensidade de distribuição	29
3 Níveis do canal	30
4 Classificação dos participantes do canal	32
5 Canais de <i>marketing</i> de bens de consumo	34
6 Competências logísticas da performance logística da classe mundial	49
7 Localização geográfica dos distribuidores autorizados no Ceará.....	81
8 Desenho da cadeia distribuidora em Fortaleza	83
9 Comportamento dos membros do canal de distribuição da Distribuidora X.....	86

Gráfico

1 e 2 Teste de normalidade do elemento disponibilidade (=Total)	101
3 e 4 Teste de normalidade do elemento desempenho operacional (=Total)	101
5 e 6 Teste de normalidade do elemento qualidade (=Total)	102

LISTA QUADROS

1 Funções dos canais de distribuição.....	36
2 Causas de conflitos dos canais	43
3 Indicadores de serviço ao cliente.....	54
4 Revisão bibliográfica acerca dos elementos de serviço ao cliente, segundo os autores pesquisados.....	58
5 Revisão da literatura de indicadores de serviço ao cliente definidos x elementos logísticos	61
6 Número de bairros que compõem a amostra	72
7 Elaboração do instrumento de coleta de dados.....	74
8 Canal e categorias de varejo Distribuidor X.....	85

LISTA DE TABELAS

1 Resultado da pesquisa bibliográfica sobre indicadores de desempenho logísticos utilizados para mensurar esse serviço	56
2 Classificação da amostra definida para pesquisa.....	71
3 Verificação da amostra considerando a Regra de Pareto	90
4 Número de pdv's por categoria de varejo <i>versus</i> componentes do canal.....	91
5 Canal categoria de varejo	92
6 Conflitos por categoria de varejo da Distribuidora X	93
7 Estatística de confiabilidade	97
8 Estatística de confiabilidade desempenho operacional (total).....	98
9 Estatística de confiabilidade subelemento flexibilidade.....	98
10 Estatística de confiabilidade subelemento recuperação de falhas	99
11 Estatística de confiabilidade do elemento qualidade.....	99
12 Estatística de confiabilidade do subelemento sistema de apoio à informação	100
13 Estatística de confiabilidade do subelemento qualidade da entrega.....	100
14 Resumo do teste Mann Whitney U elementos logísticos	103
15 Resultado teste ANOVA elementos logísticos.....	108

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SINDICERV	Sindicato Nacional da Industria da Cerveja
PDV'S	Pontos de Venda
MSC	Serviço de <i>Marketing</i> ao Cliente
PDS	Serviço de Distribuição Física
CD	Centro de Distribuição
CD's	Canais de Distribuição
CDC	Canais de Distribuição da Cerveja
GLRT	<i>The Global Logistics Research Team at Michigan State University</i>
UMB	Unidade de Medida Base
FNPQ	Fundação do Prêmio Nacional da Qualidade
D.O	Desempenho Operacional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contexto e Problematização	13
1.2 Justificativas	16
1.3 Objetivos (Geral e Específicos)	17
1.4 Estrutura do Trabalho	18
2 LOGÍSTICA	20
2.1 Definição	20
2.2 Objetivos (Serviço Logístico)	21
2.3 Canais de Distribuição	23
<i>2.3.1 Conceito</i>	24
<i>2.3.2 O Porquê dos Canais</i>	26
<i>2.3.3 Estrutura de Distribuição</i>	28
<i>2.3.4 Níveis de Canais de Distribuição</i>	29
<i>2.3.5 Componentes dos Canais</i>	31
<i>2.3.6 Fluxos dos Canais</i>	33
<i>2.3.7 Funções do Canal</i>	35
<i>2.3.8 Membros do Canal</i>	37
<i>2.3.9 Relacionamento no Canal</i>	38
2.4. Conflito nos Canais	40
<i>2.4.1 Origem e Causas</i>	43
<i>2.4.2 Tipos de Conflito</i>	45
3 DESEMPENHO LOGÍSTICO	48
3.1 Elementos e Indicadores	48
<i>3.1.1 Elementos Logísticos</i>	50
<i>3.1.2 Indicadores (Variáveis) Logísticos</i>	51
4 METODOLOGIA	64
4.1 Escopo e Tipo da Pesquisa	65
4.2 Universo, Amostra e Seleção dos Sujeitos	68
4.3 Estratégica de Coleta dos Dados	72
4.4 Adequação do Instrumento de Coleta	72
4.5 Escala de Medida dos Indicadores Logísticos	76

4.6 Hipóteses	76
4.7 Tratamento de Dados	78
5 OBJETO DO ESTUDO	79
5.1 Estratégias de Distribuição	79
5.2 Características do Objeto	80
5.3 Níveis de Canais no Mercado de Fortaleza	82
5.4 Classificação dos Componentes do Canal	84
6 RESULTADOS	89
6.1 Comprovação do Emprego da Regra de Pareto	89
6.2 Análise Estatística	90
<i>6.2.1 Membros do Canal versus Categoria de Varejo</i>	91
<i>6.2.2 Conflito de Canal por Canal</i>	91
6.3 Teste da Escala dos Itens, Privilegiando os 165 Componentes da Amostra	97
<i>6.3.1 Elemento Disponibilidade</i>	97
<i>6.3.2 Elemento Desempenho Operacional</i>	98
<i>6.3.2.1 Teste de Confiabilidade Subelementos de Desempenho Operacional</i>	98
<i>6.3.2.1.1 Subelemento Flexibilidade</i>	98
<i>6.3.2.1.2 Subelemento Recuperação de Falhas</i>	99
<i>6.3.3 Elemento Qualidade</i>	99
<i>6.3.3.1 Teste de Confiabilidade do Subelementos de Qualidade</i>	99
<i>6.3.3.1.1 Subelemento Sistema de Apoio à Informação</i>	100
<i>6.3.3.1.2 Subelemento Qualidade da Entrega</i>	100
6.4 Teste de Normalidade	100
6.5 Testes não Paramétricos	102
6.6 Análise de Resultado	106
6.7 Teste ANOVA	107
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
REFERÊNCIAS	113
APÊNDICE	120

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto e Problematização

De acordo com dados da Lafis (2008), o Brasil é considerado o 5º produtor mundial de cerveja, com a fabricação de 10,3 bilhões de litros ao ano. Essa produção e, conseqüentemente a venda e distribuição efetuam-se entre diversos tipos de embalagens.

A respeito dos envoltórios, as cervejas são comercializadas em acondicionamentos descartáveis (vidros *one way*: 237ml, 250 ml, 355ml e 1Litro e latas de 220ml, 269 ml, 350 ml e 473 ml) e em acondicionamentos retornáveis (vidro 600 ml e 1Litro).

Ferrari (2008) ressalta que o uso de embalagens retornáveis ocupa 71% do total, sendo 67% no formato de garrafas de vidro e 4% em barril. As embalagens descartáveis participam com 29%, sendo 26% em latas e 3% em garrafas *long neck*.

Afirma-se que hoje há um projeto de lei, apoiado pelo Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja (SINDCERV, 2008), estabelecendo que um mínimo de 80% da produção de cerveja seja envasada em embalagens retornáveis. Justifica a lei o fato de que haveria redução da geração de lixo urbano e da embalagem retornável reduzir em até 25% o preço final ao consumidor, além do fato de a reciclagem solucionar apenas parcialmente os problemas relacionados à geração de embalagens descartáveis.

Todas esses envoltórios, inclusive a 600 ml retornável são distribuídas para mais de 1,5 mil revendedores que atendem aproximadamente um milhão de pontos-de-venda (LAFIS, 2008). Nessa indústria foram desenvolvidas formas de distribuição variadas com objetivo de garantir a presença do produto no maior número de pontos-de-venda possível.

Rodrigues (2010), por sua vez, considera que a cadeia de distribuição é bastante extensa. Conseqüentemente o setor se utiliza de intermediários para disponibilizar seu produto até o consumidor final.

Para atendimento desta rede, as indústrias desse produto utilizam o modelo de atendimento rodoviário, podendo atuar basicamente de três formas:

- a. distribuir diretamente da fábrica até o cliente, fato que aumenta o custo final;
- b. implantar centros de distribuição que permitam um bom atendimento ao cliente, incorrendo em custos de instalação; e
- c. desenvolver rede de intermediários, chamados revendedores autorizados ou distribuidores, os quais assumem parte da distribuição dos produtos (atendendo uma parte os canais que compõem o mercado).

Este trabalho terá como cenário o último modelo de distribuição utilizado. Rodrigues (2010) acentua que as grandes empresas concentram 95% das vendas do setor e todas essas distribuem total ou parcialmente nos canais de *marketing* ou distribuição seus produtos.

As principais cervejarias compõem sua cadeia distribuidora com base nos seguintes componentes do canal: pontos de venda frio (bares, botecos, churrascarias, clubes e restaurantes), autosserviço (hipermercado, supermercados, redes, associações, atacados, minimercados, lojas de conveniência) e depósitos de bebidas.

A distribuição via revendedores autorizados ocorre mediante acordo firmado (contrato) com as cervejarias de atendimento parcial ao mercado (canais) em área geográfica delimitada. As distribuidoras atendem os seguintes canais: mercado frio, parte do autosserviço (lojas de conveniência, minimercados e mercearias) e depósitos, sendo as grandes redes de autosserviço, via de regra, atendidas diretamente pela indústria.

Considerando o modelo de distribuição e os canais que compõem a cadeia de distribuição, a dinâmica dos canais pode ser verificada ao se revelar dados referentes ao peso e a participação em vendas entre os canais do setor.

Conforme publicação da Revista FAE (2003), utilizando dados do Instituto de pesquisa Nielsen, as vendas realizadas por esses bares não somente são as de maior relevância em termos de volume (50,6%), como também são as que representam maior valor (55,4%).

Lafis (2008) aponta dados em que cerca de 70% do volume das vendas ocorrem nos canais tradicional e bar, e 30% no canal autosserviço. Em termos de valor de vendas, o autosserviço responde por cerca de 26% e o ponto-frio por 74%.

Aproximadamente 70% das vendas do setor são comercializadas em canais chamados tradicionais ou pontos frios, representados por padarias, mercearias, casas noturnas, lanchonetes e bares. O canal autosserviço, constituído pelos supermercados e hipermercados, assume 30% do volume e compõe cerca de 70 mil pontos de vendas (ROSA, CONSENZA e LEÃO, 2006).

Em matéria do Jornal do Comercio (2009), Viviane Faver afirmou que, nos últimos anos, o consumo de cerveja nos pontos de venda (PDV's) se divide aproximadamente em 50% para mercado frio, no qual o consumo ocorre no próprio estabelecimento (bares e restaurante), 35% no autosserviço, depósitos, lojas de conveniência e supermercados, e a menor fatia está o mercado tradicional – padarias, minimercados e mercearias, com 15%.

Considerando as informações expressas, os canais de *marketing* que compõem esse modelo de distribuição podem atender o mesmo mercado. Com efeito, quando dois ou mais canais formados pelo fabricante vendem seu produto para os mesmos clientes este fenômeno, é denominado conflito multicanais (KOTLER, 2000). Isso pode acarretar a competição entre os membros do canal em virtude de variação entre percepção dos componentes do canal, ampliando a possibilidade de conflitos entre eles.

Rosenbloom (2002) ensina que o conflito existe quando um membro do canal percebe que as atividades e ações de outro, na realização do seu trabalho, começam a impedir a realização de suas metas ou o desempenho eficaz de seus padrões instrumentais de comportamento/ atendimento.

O cliente espera que suas intenções e necessidades sejam sempre atendidas. Sua insatisfação pode acarretar na procura por um outro fornecedor, também componente do canal, para atendê-lo (CAVANHA FILHO, 2001). Esta mudança pode levar a uma imperfeição no canal em decorrência do desempenho dos indicadores logísticos.

Com suporte nas informações, surge o questionamento que conduz o desenvolvimento desta pesquisa.

Propõe-se, então, o seguinte questionamento de pesquisa: ao avaliar a percepção dos elementos relacionadas aos serviços logísticos prestados pelo Distribuidor, quais desses podem estar relacionados com a geração de conflito entre os componentes do canal de distribuição da cerveja na embalagem 600ml ?

A ênfase está em analisar o desenho e o desempenho do canal de distribuição na indústria de cerveja na cidade de Fortaleza, visando compreender o comportamento dos membros desse canal que comercializam a embalagem 600ml, retornável, em virtude dos indicadores/variáveis de Desempenho Logístico levantado na literatura.

1.2 Justificativas

A escolha do setor a ser estudado pode ser justificada em virtude do setor apresentar relevância econômica para o país. Rosa, Consenza e Leão (2006) informaram que o volume anual consumida em cervejas no Brasil tem sido em média de 8,3 bilhões de litros, nos últimos quatro anos.

As cervejarias empregam mais de 150 mil pessoas (empregos diretos e indiretos) e, nos últimos cinco anos, investiram mais de R\$ 3 bilhões em montagem, ampliação ou modernização do parque fabril (ROSA, CONSENZA e LEÃO, 2006). O crescimento foi, em média, de 6% nos anos de 2007 e 2008, alcançando um faturamento anual de aproximadamente R\$ 26 bilhões.

No âmbito profissional, este ensaio poderá contribuir para os profissionais da área de *marketing* e logística, ao delinear o desenho e o comportamento dos canais de distribuição ante os resultados de variáveis de desempenho logístico, além das questões permearem o nível estratégico das corporações, pois os canais de *marketing* são os condutores da indústria até o consumidor final.

A importância social é a possibilidade de conhecer e exibir o desenho dos canais de *marketing*, com a oportunidade de aprofundar e compreender o comportamento e o *lay-out* da cadeia distribuidora no mercado de bens de consumo.

Outro ponto relevante é que a mensuração do desempenho logístico nos seus diversos aspectos é fundamental a fim de orientar o aprimoramento das atividades, assim como para verificar se os objetivos estabelecidos para a atividade estão sendo alcançados (GERVÁSIO, 2004).

A importância acadêmica é a oportunidade de compreender o comportamento da cadeia distribuidora no mercado de bens de consumo, além de verificar a performance desses canais, dimensionando-os, ao avaliar o desempenho de indicadores logísticos relacionados aos canais.

As empresas, ao compreenderem a importância dos canais, devem desenvolver a estrutura e estratégia deste, canal com o fito de prestar um serviço diferenciado, estreitando o relacionamento com os membros do canal.

1.3 Objetivos (Geral e Específicos)

Com origem nas considerações aqui expressas, propõe-se como objetivo geral: Identificar variáveis logísticas de desempenho geradoras de conflitos nos canais de distribuição de Cerveja na cidade de Fortaleza.

Com efeito, a pesquisa será desdobrada com suporte em três objetivos específicos:

- a desenhar a estrutura dos canais de distribuição da cerveja na embalagem 600ml retornável, em Fortaleza, Ceará;
- b identificar os elementos logísticos que influenciam ou podem influenciar o desempenho e a dinâmica dos canais; e
- c verificar os elementos logísticos relacionados à existência de conflito de canal.

Por se tratar de um estudo descritivo, procura-se entender de modo mais profundo o assunto, sem a intenção de chegar a conclusões definitivas, restringindo-se à elaboração de proposições respeitantes ao tema.

1.4 Estrutura do Trabalho

Este estudo foi segmentado em duas fases. A primeira delas traz uma revisão da literatura, consistindo no estudo de artigos, publicações e livros, disponíveis em bibliotecas, internet, associações e outras instituições vinculadas às áreas objetos de estudo – logística, indicadores logísticos, CD, conflitos nos canais, a indústria da cerveja. Essa é composta por quatro capítulos consoante delineado na sequência.

O Capítulo 1 – Introdução - iniciou contextualizando e expondo a questão central da pesquisa. Em seguida, quais os motivos que levaram à condução deste trabalho e os objetivos que se buscou e é concluído com a estrutura proposta para o desenvolvimento do trabalho.

O módulo 2 trata do tema logística, iniciando com a questão conceitual. Na sequência, retratou a o serviço logístico e concluiu apontando os CD (conceito, componentes, fluxos, funções, relacionamento e o conflito).

Na sequência, o terceiro segmento expôs o desempenho logístico. Partindo do ponto conceitual, indicou os elementos logísticos e seus indicadores de desempenho pesquisados na literatura (GERVÁSIO, 2004), (SILVA, 2008), (GONÇALVES *ET AL.*, 2007) e no trabalho seminal de MENTZER *et al.*(2001). Em seguida, foi proposto modelo de mensuração de desempenho desses indicadores logísticos.

O Capítulo 4 envolve os conceitos metodológicos de desenvolvimento da pesquisa (escopo , tipo , universo, amostra e seleção dos sujeitos, definição das variáveis, estratégia de coleta, adequação do instrumento de coleta e indicadores).

A segunda parte seção dos resultados e conclusões do estudo e foi dividido da forma à frente explicada.

O capítulo cinco aponta o objeto do estudo, retratando as estratégias de distribuição, os níveis referentes aos CD nessa indústria e finaliza trazendo a segmentação dos CDC e o comportamento dos membros dos canais, consoante se interpretou, considerando o mercado da Distribuidora X.

O segmento de número seis diz respeito ao resultado da pesquisa, tendo-se logrado verificar as questões referentes aos conflitos dos canais e sugerir proposta para o desenvolvimento de outras investigações de igual natureza desta.

Seguem-se as considerações finais – sétimo capítulo – acompanhadas da literatura que serviu de base teóricas e substrato empírico para sustentação da pesquisa.

2 LOGÍSTICA

“A logística é responsável pelo planejamento, operação e controle de todo o fluxo de mercadorias e informação, desde a fonte fornecedora até o consumidor”. (MARTINS 2004, p. 252)

Este capítulo trata os assuntos relacionados ao tema logística, conceitos e objetivos da logística, como foco nos serviços. Em seguida retrata os canais de distribuição: conceito, importância, níveis dos canais, o fluxo dos canais, funções, seus membros. Esses componentes se comunicam, relacionando-se daí a importância de tratar também do relacionamento no canal e do conflito: conceito, tipos e causas que podem conduzir ao conflito no CD.

2.1 Definição

O tema indica, de início, uma origem militar, partindo da sua utilização em operações de guerra. O termo logística provém de um cargo existente no exército francês do século XVII, o *maréchal des logis*, que era responsável pelas atividades administrativas relacionadas com as marchas, movimentações, alojamentos acampamentos e aquartelamentos.

Com a evolução sobre o assunto, o vocábulo absorveu outras atividades relacionadas a transportes, suprimentos, construções, assistência e evacuação de feridos e doentes (RODRIGUES, 2002).

A logística, de acordo com sua procedência, teve aplicação estendida para o mundo dos negócios, visando a garantir que os produtos ou recursos estivessem disponíveis no local certo, na hora certa, com um objetivo principal: atender as necessidades dos clientes.

Veeken e Rutten (1998) conceituam logística como o processo de entrega de produtos ou serviços aos clientes, criando valor adicional para esses, implicando diversas oportunidades para aumento da satisfação do cliente e sendo essencial para as estratégias das organizações.

Bowersox, Closs e Cooper (2007) exprimem a ideia de que a missão da logística é satisfazer as necessidades do cliente, facilitando as operações de produção e *marketing*.

2.2 Objetivos (Serviço Logístico)

Para Langley e Holcomb (1992, p. 07), a logística é capaz de produzir valor considerando três aspectos: eficiência (competência de fornecer o produto ou serviço pretendido num custo aceitável pelo cliente), eficácia (habilidade relacionada à performance e como a função de logística atende as necessidades dos clientes em áreas críticas específicas) e diferenciação (com a criação de valor como consequência de um serviço único e distinto de logística).

A distribuição tem como atividade-fim assegurar que o produto esteja sempre à disposição do consumidor, no lugar e no momento em que ele quiser. Com isso, essa atividade é percebida como a competência que faz a interseção das organizações, seus fornecedores, clientes e consumidores, com a intenção de obter vantagens estratégicas.

As atividades relacionadas a distribuição – serviços, controles, processamento dos pedidos, compras, tráfego, transporte, armazenagem e estocagem – compõem o sistema logístico (BALLOU 2001; BOWERSOX, CLOSS, 2001). Algumas dessas atribuições podem ser consideradas vitais para o desempenho da atividade logística.

Ballou (2001) considera atividades-chave os transportes, a administração de estoques, o fluxo de informações, o processamento de pedidos e padrão de serviço ao cliente.

As corporações estão cada vez mais atentas ao papel dos serviços nesta área para obtenção do sucesso das empresas. Assim, a logística se transforma, deixando de ser uma área focada apenas na redução de custos, passando a considerar a eficiência e o nível de serviço como fonte primordial de vantagem competitiva.

O serviço ao cliente pode ser definido como grupo de atividades desenvolvidas, a fim de proporcionar satisfação aos clientes, fazendo com que esses desenvolvam uma percepção

da empresa que realiza o serviço como uma excelente parceira comercial (WOOD *et al.*, 1999).

Mentzer, Flint e Kent (1999) acentuam que, ao se considerar o serviço ao cliente no contexto do serviço logístico, existem dois elementos no serviço do distribuidor – serviços de *marketing* ao cliente (*MSC*) e serviços de distribuição física (*PDS*).

Como porém, os recursos são escassos, as empresas precisam conhecer quais serviços (fatores/variáveis) logísticos são considerados mais importantes pelos seus clientes, para que possam cumprir a primeira etapa, entender suas necessidades e direcionar o seu alinhamento estratégico a fim de atender e superar a esses anseios (CHOPRA e MEINDL, 2003).

Considerando a Teoria dos 4P's do "Mix de Marketing", trata-se especificamente do "P" da Distribuição. Para que esse componente possa obter sucesso e ser percebido como um fator com diferencial competitivo, aos olhos dos clientes, é necessário considerar os canais de distribuição, a logística de mercado e suas variáveis (BASTA, 2006). Para que o cliente possa perceber a excelência na prestação do serviço esta deve ser incessantemente perseguida.

A excelência em logística é reconhecida nas organizações como uma área que proporciona vantagem competitiva (MENTZER *et al.*, 2001). Para tanto, deve estar alinhada, trabalhando em parceria com a área de *marketing*, pois a performance logística é um componente que pode criar a satisfação do consumidor.

As empresas já perceberam a importância da área de *marketing* ao desenvolver estratégias para garantir que o produto certo, para o público específico, com preço correto, é fonte de vantagem competitiva. A fim de garantir a disponibilidade desse produto aos clientes, pode-se dar atenção, entre outros aspectos, ao nível de desempenho logístico. O desenvolvimento impactará na decisão de compra dos clientes e garantirá a excelência do nível de serviço prestado.

Independentemente do porte e do tipo da organização, a logística é uma atividade essencial e requer atenção constante. Com vistas a facilitar a compreensão, pode-se desmembrar a operação logística em três áreas: apoio à manufatura, suprimento e distribuição física. Considerando a análise da dinâmica entre os CDC como objeto central deste estudo, dar-se-á ênfase à distribuição física, pois trata da movimentação do produto acabado (cerveja

pilsen 600ml, retornável) para entrega aos clientes, que são considerados como última fase dos canais de *marketing*.

No âmbito da distribuição física, as variáveis tempo e espaço do serviço ao cliente se tornam parte integrante do *marketing*. Em virtude disso, a distribuição cria a intersecção de um canal e marketing atendido pela organização com seus clientes (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2007).

A atividade da distribuição física compreende aquela que envolve o processamento dos pedidos dos clientes e, no caso específico, a entrega da cerveja, ou seja, essa distribuição influencia diretamente o desempenho de *marketing* e vendas. Essa distribuição abrange as seguintes atividades: transmissão de pedidos, processamento dos pedidos, separação dos pedidos, transporte da mercadoria pedida e entrega aos clientes.

O gabarito para atingir a excelência logística está em dominar a arte de combinar competências com expectativas e necessidades dos clientes, tornado perceptível aos clientes um desempenho logístico superior (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2007).

O objetivo da logística é atender as necessidades dos clientes, no mínimo, igualando ou superando suas expectativas (KOBAYASHI, 2000).

2.3 Canais de Distribuição

“O canal é o meio através do qual um sistema livre de mercado realiza a transferência de propriedade de produtos e serviços”. (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2007, p.89).

Serão retratados neste item diversas percepções de autores diferentes sobre os conceitos de canais de *marketing* e distribuição física relacionados à logística e o motivo da existência dos canais. Apresentar-se-á a estrutura convencional dos CD's de bens de consumo, os níveis, componentes, fluxos, funções e os membros dos canais. Além disso, se cuidará do relacionamento dos canais, e mais profundamente, do que é relacionado ao conflito – origens e tipos.

Um dos objetivos principais deste capítulo é identificar a estrutura dos CDC, demonstrando estrutura, dimensões, níveis, classificações, tipologias e os componentes.

Seadi (2004), considerando a perspectiva do *marketing*, assinala que o canal de distribuição é formado por elementos que compõem a cadeia de suprimentos, cobrindo desde a manufatura até o varejo, direcionando-se mais aos aspectos ligados à comercialização do produto e aos serviços (variáveis de desempenho logístico) a ela relacionados.

2.3.1 Conceito

Inicialmente, é importante considerar que vários autores como, Novaes (2004), Bowersox e Closs (2001), Dornier et al (2000) e Lambert, Stock e Vantine (1998), exprimem a mesma definição para CD ao considerá-los um conjunto de organizações que se relacionam com vistas a tornar produtos e serviços disponíveis para o uso ou consumo.

Berman (1996, p. 5) resume os CD's como “uma rede organizada de agências e instituições combinadas que executam atividades mercadológicas necessárias para ligar produtores a usuários.” Essa “rede organizada” refere-se à necessidade de os participantes do canal atuarem de maneira coordenada, compartilhando objetivos comuns no que se refere à imagem dos produtos e serviços a serem oferecidos.

Wheeler, Hirsh e Stasior (1999) definem os canais de *marketing* ou distribuição como o caminho de onde e como se compra um produto (bem ou serviço) e como e onde se usa o produto. É o trajeto entre a indústria e o consumidor e seu relacionamento externo com o consumidor.

Os canais de *marketing* ou distribuição constituem conjuntos de organizações interdependentes envolvidas na disponibilidade de um produto ou serviço para uso ou consumo (COUGHLAN *et al.*, 2002).

Rosenbloom (1999) ressalta que ocorre muita confusão ao se conceituar a ideia de canais de *marketing*. Às vezes, são conceituados como um caminho seguido pelo produto no fluxo até o consumidor final; em outras, como a posse que flui de um a outro agente no sistema e, ainda, como uma aliança de empresas unidas com propósito de comercialização.

O que proporciona esta barafunda são as diferentes perspectivas e pontos de vistas, pois cada membro do canal pode enxergar de uma maneira. Assim, o fabricante pode ver os canais como intermediários necessários para que o produto chegue ao consumidor; já os envolvidos tendem a enxergar um fluxo de produtos; por fim, os consumidores podem divisá-los como os agentes entre eles e os fabricantes (ROSENBLOOM, 1999).

Os CD's constituem formas de edificar, desenvolver e manter relacionamentos entre os seus integrantes, com o objetivo de alcançar vantagens competitivas sustentáveis pelas empresas, tanto isolada quanto coletivamente. A importância é conferida ao planejamento, à organização e ao controle das alianças firmadas entre as organizações e suas relações internas (STERN, EL-ANSARY E COUGHLAN, 1996).

Entender essas interações com as atividades de *marketing* e logística é fundamental, porque essas são as funções de interface com o cliente; e a chave para entender o papel, a responsabilidade e o escopo do serviço ao consumidor começa com a integração dessas duas funções (RINEHART, COOPER e WAGENHEIM, 1989).

Bowersox, Closs e Cooper (2007) lecionam que, tecnicamente o canal pode ser definido como um grupo de entidades interessadas que assumem a propriedade dos produtos e viabilizam sua permuta durante a comercialização, do fornecedor inicial até o comprador final.

Lambin (2000) ressalta a importância de conhecer os canais de *marketing* ou distribuição (planejamento e operação) como diferencial estratégico para a obtenção de sucesso e de vantagem competitiva.

Kotler (2000, p.318) ensina que “as empresas podem extrair vantagens competitivas de maneira como projetam a cobertura, a especialidade e o desempenho de seus canais de distribuição”.

O canal de distribuição pode ser definido como o caminho por meio do qual o relacionamento empresa e cliente, ou seja, vendedores e compradores, deve ser analisado para se buscar entender a percepção dos membros do canal, suas interações com as atividades de *marketing* e logística, e como o serviço ao cliente deverá ser executado.

Considerando as palavras dos autores retrocitados, é importante analisar com atenção os seguintes pontos; distribuição nos canais, estrutura e desenho dos canais, funções dos canais e possíveis conflitos nos canais nos distribuidores de bebidas da indústria cervejeira.

2.3.2 O Porquê dos Canais

Há um questionamento, que não é recente, para entender os motivos que levam os fabricantes a não comercializarem todos os seus produtos diretamente para os usuários, recorrendo a intermediários para colaborar nessa atividade.

Dois principais motivos podem ser apontados – especialização do trabalho e eficiência contatual (ROSENBLOOM, 2002). A divisão das atividades ocorre quando uma tarefa complexa é estratificada em tarefas menores e mais simples, sendo direcionadas para os especialistas em desempenhá-las (BERNASCONI, 2007).

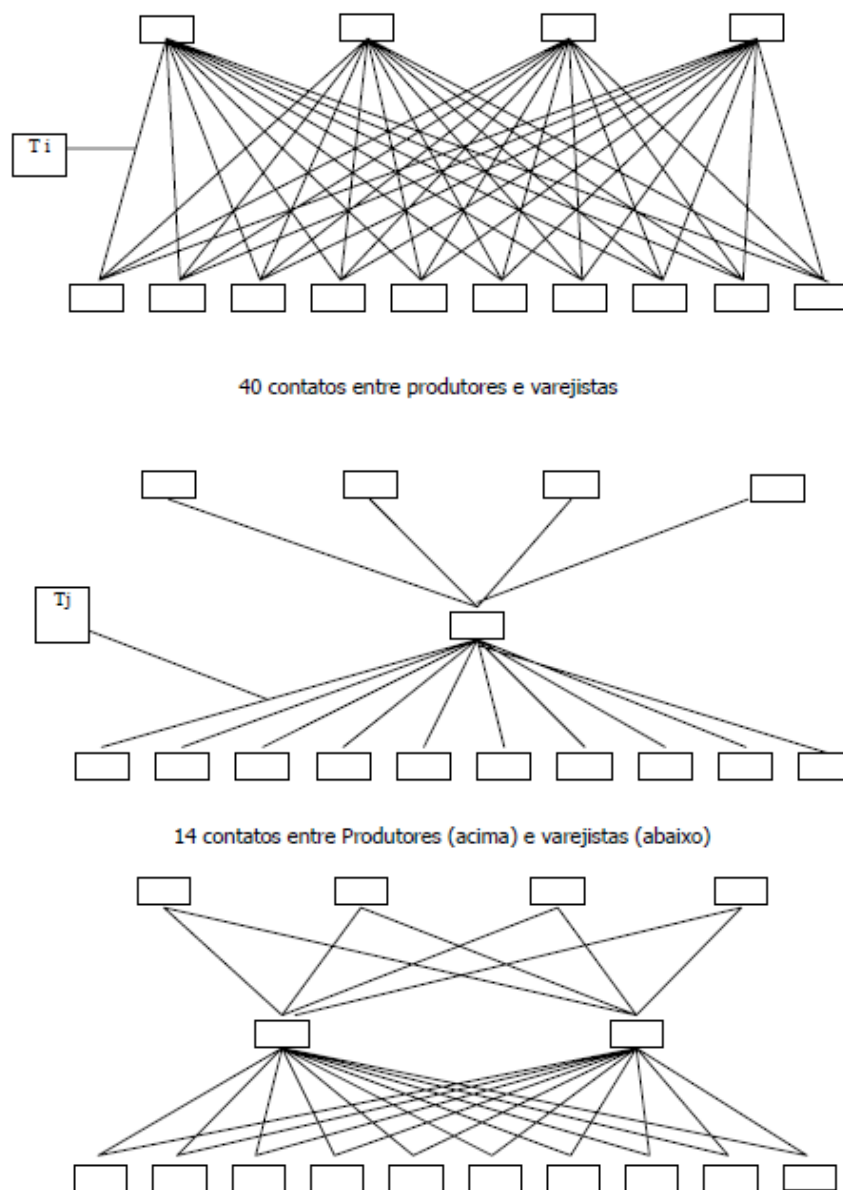
Pode-se justificar também a necessidade da presença dos canais por questões de racionalidade econômica, segundo os autores (STERN, EL-ANSARY e COUGHLAN, 1996; BERMAN, 1996; ROSEMBLOON, 1999; PELTON, STRUTTON e LAMPKIN 1997), conforme está na sequência.

- a) Presença de intermediários nas transações pode acarretar em ganho de eficiência do processo. Isso passa a ser perceptível à medida que se ampliam as opções de produtos disponíveis aos consumidores, e não seria eficiente para qualquer indústria atender os consumidores individualmente. Os membros do canal existem para reduzir o número de transações. Na figura 1 está essa eficiência.
 - Intermediários aparecem para ajustar a discrepância da oferta no processo de suprimentos, principalmente por via de homogeneização da oferta, uso de lotes, acumulação de ofertas diversas de várias fontes de um mesmo produto em um lote, alocação de grandes lotes em lotes menores e até individuais e, finalmente, juntando produtos diferentes para venda.
- b) Os canais e as agências de *marketing* atuam em conjunto para desenvolver rotinas de transações. Essa atividade pode reduzir o custo de distribuição.
- c) Com o desenvolvimento das estratégias para tornar os produtos mais disponíveis, estas possuem os objetivos de reduzir o custo de informação, que é um componente do custo de transação.
- d) Contato com os consumidores, que acontece antes, durante e após as vendas.

- e) Especialização em atividades, ensejando maior eficiência no sistema de distribuição, pois, ao dividir uma tarefa complexa em tarefas menores para especialistas, estes têm maior tempo para desempenhá-las da maneira eficaz.

Fazendo uma analogia com a divisão do trabalho em pequenas atividades especializadas, que acarretam maior produtividade ao se desmembrar as atividades de distribuição entre os especialistas nessa atividade, obtém-se, ainda um desempenho superior e reduz-se o número de transações e contatos realizados pelo fabricante, o que está representado na figura 1.

Figura 1 - Formas de venda.



Já Coughlan *et al.* (2002) fornecem duas fontes geradores dos canais: fatores de demanda e fatores de oferta.

Os autores consideram que os fatores de demanda são os seguintes:

- a) acesso aos produtos por parte dos consumidores; e
- b) ajuste do sortimento (há uma variação grande entre a variedade de bens produzidos e a variedade exigida pelo consumidor ou usuário).

Já em relação à oferta os mesmos autores identificaram os seguintes pontos:

- a) introdução de rotinas de transação (minimizando os custos de transação);
- b) disponibilidade (verificar qual o nível de disponibilidade para evitar problemas por não cumprimento de compromissos ora firmados;
- c) custo eficaz (intermediários que realizem a atividade com custo menor que o próprio fabricante); e
- d) redução do número de contatos (minimizando a complexidade do sistema de intercâmbio entre os canais).

2.3.3 Estrutura de Distribuição

Machline (2003) definiu duas maneiras de estruturar a distribuição:

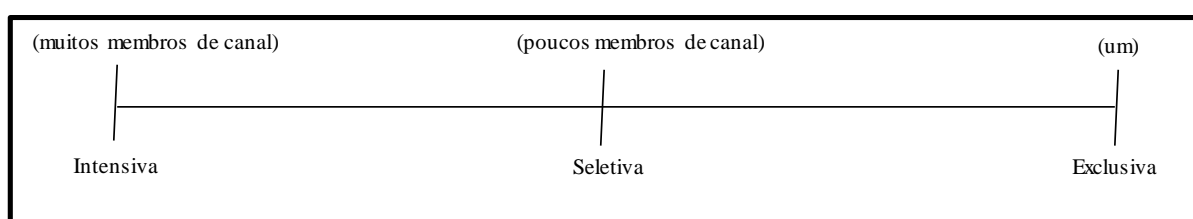
- a) direta – não há intermediários, ou seja, o fabricante pode realizar a venda nas formas de venda pessoal, por meio de seus vendedores; *marketing* direto, por via do *telemarketing*, reembolso postal, catálogos, televisão, máquinas de venda, internet;
- b) indireta – pode ocorrer com base nos três modelos –
 - ✓ intensiva – o fabricante tem como objetivo colocar seus produtos em todos os pontos de venda; ele se encaixa para as indústrias de produtos de conveniência, isto é, produtos de baixo valor agregado, por exemplo, cervejas, cigarros, balas e doces;
 - ✓ seletiva – ocorre de forma indireta. É usada para produtos de compra de médio e/ou alto valor unitário, ou seja, produtos comprados com menor frequência e que o consumidor faz comparações entre produtos similares/substitutos, considerando aspectos como a marca, o preço e a

qualidade. Pode também ser empregado para produtos de especialidade de baixo valor unitário e

- c) Exclusiva – aplicada em produtos de compra de alto valor unitário e bens de especialidade por exemplo, automóveis, joias, roupas e perfume.

Rosenbloom (2002) representou na da figura 2 a distribuição indireta, considerando suas três divisões e as escalas de membros que as compõem.

Figura 2 – intensidade de distribuição



Fonte: Rosenbloom, 2002, p. 162.

Esse sistema de distribuição indireta pode ser empregado por fabricantes que tencionam preservar ao máximo a imagem de seu produto. Para tal, o distribuidor selecionado tem que ter o perfil compatível com o que se espera de atendimento e com o perfil do consumidor.

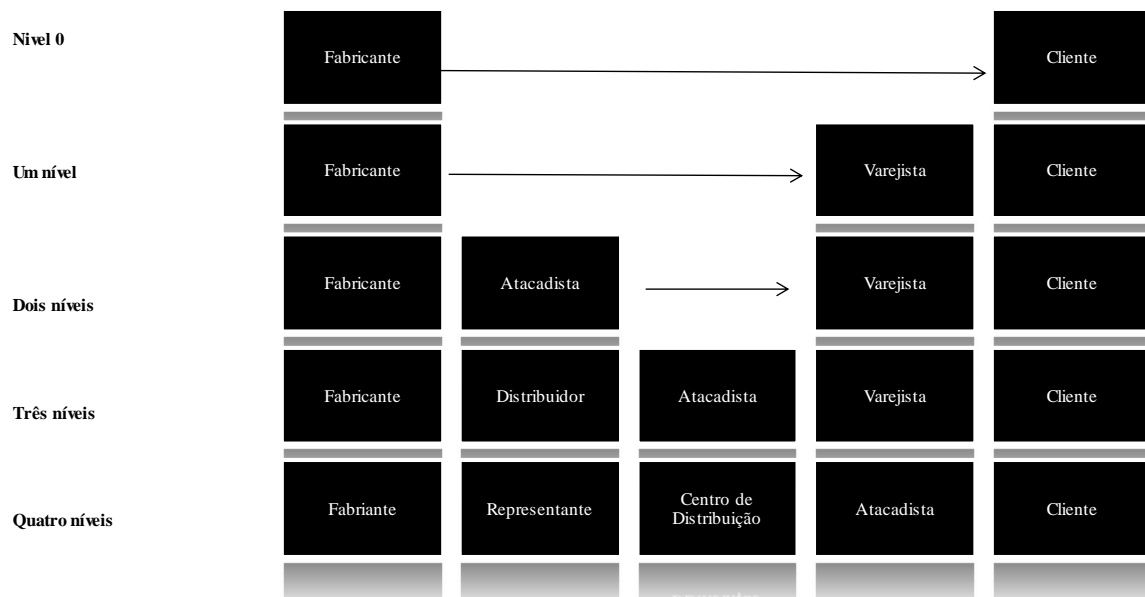
Ao fabricante, ao definir o sistema de distribuição, caberá também definir o nível do canal, ou seja, os diferentes níveis de intermediários que comporão o seu sistema de distribuição. Esta seleção poderá envolver, simultaneamente, vários níveis de canal, dependendo da região e do porte do intermediário.

2.3.4 Níveis de canais de Distribuição

Rosenbloom (2002) conceitua os níveis de canal como o “grupo de membros do canal ao qual é destinado um conjunto de atividades de distribuição.” Os níveis de canal apresentam o fluxo do produto desde o fabricante até o consumidor final.

Considerando a estratégia, o produto, a localização geográfica da unidade(s) produtora(s), a forma de armazenagem, o valor vendido (unitário), as expectativas de demanda, entre outros fatores, as empresas poderão desenvolver seu canal utilizando vários níveis intermediários. Isso pode ser verificado na figura 3, na sequência.

Figura 3 - Níveis do canal.



Fonte: BERNASCONI 2007, p.39.

Segue a descrição dos diversos níveis de canais:

a) nível 0 – o fabricante atende diretamente os cliente final sem participação de intermediários. Esse formato é denominado de canal de marketing direto, ou seja, a fábrica recebe o pedido do varejo, processa e entrega o produto. Esse modelo requer estoques elevados;

b) nível 1 – denominado canal de marketing indireto, onde o fabricante recebe os pedidos do varejo e faz a entrega dos produtos aos mesmos. Esse formato requer estrutura de vendas própria, estoque elevado, estrutura de veículos para efetuar a entrega;

c) nível 2 – Fabricantes que atuam no mercado de varejo através dos atacadistas, por terem um grande número de clientes em seus cadastros. Os custos e riscos das vendas e créditos para o varejo são de responsabilidade dos atacadistas, reduzindo a responsabilidade, custo e risco das fábricas;

d) nível 3 – esse nível de canal apresenta dois modelos: no primeiro o distribuidor atende o atacado e em alguns casos também atende o varejo diretamente e esses atendem o consumidor final. No segundo modelo o representante atende ao atacado e ao varejo, reduzindo significativamente o custo da força de venda ao fabricante; e

e) nível 4 – a diferença para o nível 3 é a presença de um centro de distribuição (CD), que pode ser de propriedade do fabricante. O CD ajuda a fábrica a reduzir custos em estoques de segurança e a atender com mais rapidez o atacado.

Ao considerar a estrutura do canal definida pelo fabricante, esse define que membros irão compor a distribuição, qual atividade cada componente realizará e quantos níveis serão definidos serão organizados.

Para Bernasconi (2007), quando o fabricante compõe seus canais de distribuição deve considerar como fatores primordiais a satisfação do consumidor final e a redução do custo de distribuição. A seguir são apontados os membros dos canais e os papéis desempenhados por parte de cada um deles.

2.3.5 Componentes dos Canais

Com base na atividade desempenhada na negociação (compra, venda e transferência de direitos), os componentes dos canais de distribuição são denominados “membros” e “não membros”. (ROSENBLOOM, 2002).

Os principais componentes são fabricantes, intermediários, consumidores ou usuários finais (ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN *et al.*, 2002).

Rosenbloom (2002) define os componentes a seguir:

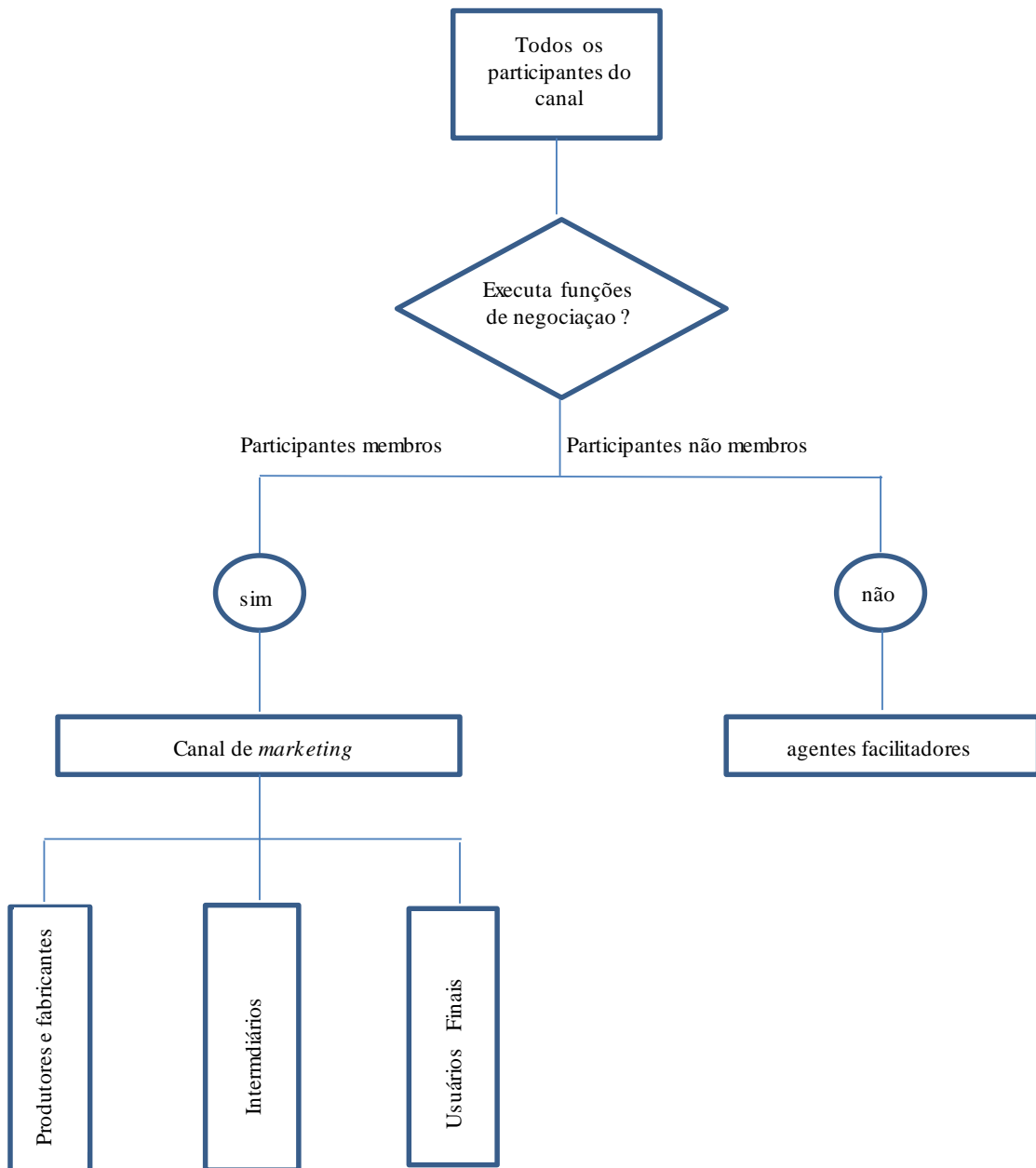
a) fabricantes e produtores – o participante que dá origem ao produto ou serviço, envolvido nas atividades e extração, cultivo ou criação de produtos;

b) intermediário – qualquer membro do canal, que não seja fabricante ou usuário final, podendo ser classificado como: atacadista, varejista e especialista;

c) usuários finais – consumidores que desempenham o fluxo de negociação do canal. Juntos formam os mercados alvos tão almejados pelas empresas;

d) agentes facilitadores – empresas que apoiam as tarefas de distribuição, excluindo vendas, compras e transferência de direitos, exemplos: transportadoras, centros de distribuição/armazenagem, agentes de processamento de pedidos, empresas de publicidade, agentes financeiros, empresas de seguros e agentes de pesquisa de *marketing*.

Figura 4 - Classificação dos participantes do canal.



Fonte: Rosenbloom, 2002.

Os intermediários são os membros do canal que operacionalizam o processo, pois esses podem melhorar ou piorar a eficiência da operação, em virtude da no que concerne ao serviço ofertado e realizado.

Os componentes atuantes de maneira mais assertiva, além de desenvolver suas atividades básicas, se tornam especialistas nos mercados onde atuam (CHURCHIL e PETER, 2005).

2.3.6 Fluxos dos Canais

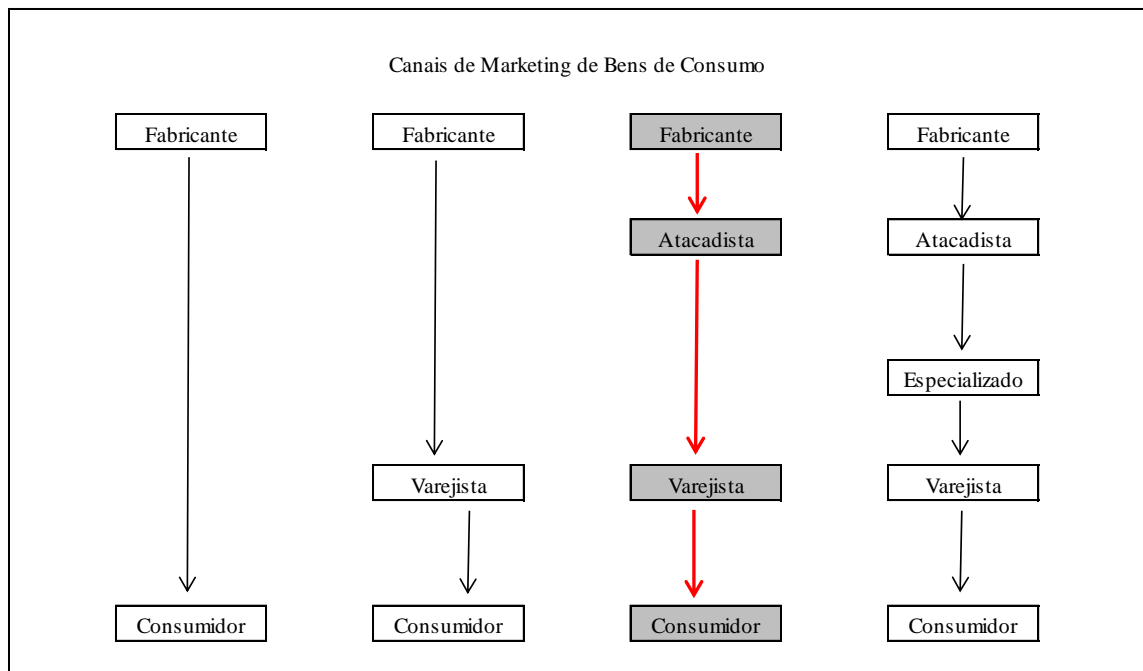
O conceito tradicional de *Trade Marketing* é estabelecido por uma relação fria e direta entre os canais de distribuição. No caso das cervejarias, essa relação é fixada entre a indústria e os distribuidores.

Chinardet (1994) opõe-se a esse tipo de relação, expressando o conceito de satisfação dos clientes, em consequência da disponibilidade de produtos e marcas, por meio de uma relação de sinergia do fabricante com seus distribuidores. Essas vendas são os membros primários dos canais de distribuição, ou seja, responsáveis diretos pela distribuição e disponibilidade do produto nos pontos de vendas.

Na lição de Rosenbloom (2002), a estrutura de distribuição é formada considerando dois fatores: estratégia de canal e gestão logística. Isto é precedido mediante uma sequência de atividades: definição das metas de distribuição, verificar opções de estrutura de canal e identificar variáveis relevantes.

A ação logística nesse ramo de atividade está associada à produção da cerveja e à sua distribuição. Neste estudo, o foco será na distribuição. Os canais de distribuição seguem as estruturas indicadas por Kotler (2000) e Rosenbloom (2002) para bens de consumo.

Figura 5 - Canais de *marketing* de bens de consumo



Fonte: Kotler, 2000, p. 513.

É importante ressaltar que canal de *marketing* de menor extensão é composto por dois estádios, um produtor vendendo diretamente ao comprador final. Um bom exemplo, neste caso, são as vendas feitas em feiras-livres pelo próprio produtor rural (TONDATO, 2006).

Já o canal composto por três estádios contém um intermediário, ou seja, um varejista; um canal de quatro estádios abrange dois intermediários; no mercado de bens de consumo, envolve, tipicamente, um atacadista e um varejista. Já um canal de cinco estádios conta com três intermediários, podendo ser um agente, um atacadista e um varejista. Canais com números de níveis maiores também são encontrados, mas são menos comuns. Assim que aumenta o número de estádios, aumenta o problema de controle (KOTLER, 2000).

A indústria comercializa seus produtos com os próprios CD ou revendedores terceirizados, contando com uma estrutura comercial própria para atender às redes varejistas.

Para reverter a dinâmica desses segmentos de mercado (canais) *versus* distribuidores, é importante que aqueles percebam de forma similar o nível de serviço

ofertado pelas revendas. Isso pode ocorrer via mensuração do nível de serviço das atividades logísticas.

2.3.7 Funções do Canal

Um canal de *marketing* transfere as mercadorias dos fabricantes para os consumidores. Ele preenche as lacunas de tempo, local e posse que separam as mercadorias e os serviços daqueles que precisam dessas mercadorias ou serviços ou os desejam (KOTLER, 2000, p.511).

Para Berkowitz *et al.* (2003), as funções fundamentais nos estudos referentes a canais de *marketing* são: transacional, logística e facilitadora. As atividades integradas a estas funções são:

- a) função transacional – com atividades relacionadas a compra, venda e assunção de riscos do negócio;
- b) função logística – com atividades relacionadas a sortimento, armazenamento e transporte; e
- c) função facilitadora – com atividades de financiamento, classificação e pesquisa.

Maciel (2006), em seu estudo, também abordou em ponto de forma bem mais didática, conforme está no quadro 1, com base nas definições de Berkowitz *et al.* (2003).

Quadro 1 - Funções dos canais de distribuição.

Tipo da Função	Atividades relacionadas a função
Função Transacional	<p><u>Compra</u> - comprar produtos para revenda o como agente para o suprimento de um determinado período;</p> <p><u>Venda</u> - realizar contatos com clientes potenciais, promovendo os produtos e recebendo pedidos;</p> <p><u>Assunção de riscos</u> - assumir os riscos do negócio com a propriedade de estoque que pode se tornar obsoleto ou deteriorar.</p>
Função Logística	<p><u>Sortimento</u> - criar sortimentos de produtos de diversas fontes para atender os clientes;</p> <p><u>Armazenamento</u> - reunir e proteger os produtos num local conveniente para oferecer melhor serviço aos clientes;</p> <p><u>Transporte</u> - mover produtos fisicamente para os clientes.</p>
Função Facilitadora	<p><u>Financiamento</u> - concessão de crédito para os clientes;</p> <p><u>Classificação</u> - inspecionar, testar ou julgar os produtos e determinar-lhes graus de valor de marketing;</p> <p><u>Pesquisa e informação de marketing</u> - fornecer informação para os clientes e fornecedores incluindo condições e tendência dos competidores.</p>

Fonte: Maciel, 2006, p.24.

Produtores e intermediários podem trabalhar juntos a fim de criar valor para seus clientes, mediante previsões de vendas, análises competitivas e relatórios sobre as condições do mercado, para descobrir o que os clientes realmente querem.

É evidente que os canais de *marketing* exercem diversas atividades mercadológicas para satisfazer à demanda por produtos. Assim, as empresas devem facilitar a procura dos consumidores, reduzindo seu tempo de espera, estocagem, entre outros (TONDATO, 2006).

Coughlan et al. (2002) indicam quatro serviços básicos fornecidos pelos canais de distribuição:

- a) conveniência espacial, no sentido de descentralizar a oferta;
- b) tamanho dos lotes de produtos;

- c) tempo de espera ou entrega ; e
- d) variedade de sortimentos.

A conveniência espacial minimiza o tempo e os custos de procura e transporte até os consumidores (COUGHLAN *et al*, 2002).

O tamanho dos lotes considera o seguinte: os produtores fabricam seus produtos em grandes lotes, mas os consumidores podem querer consumir apenas uma unidade do produto (COUGHLAN *et al.*, 2002).

Sobre o tempo de espera ou de entrega é a disposição do consumidor em tolerar aguardar por um produto, quando este se encontra esgotado. Segundo Coughlan *et al.* (2002), essa variação não só acontece entre os diferentes consumidores, mas, também, para o mesmo consumidor em diversificadas ocasiões de compra. Os varejistas podem fazer com que sempre haja estoque de segurança, mas isso custa caro; dessa forma, evitam que falem produtos básicos, a exemplo de pão ou leite.

O sortimento e a variedade representam a conveniência da compra “no mesmo local”. Por exemplo, hipermercado com cerca de 40 mil itens visa a satisfazer totalmente as necessidades de compra dos consumidores.

As distribuidoras, aplicando essas funções atendem a demanda dos clientes e consumidores por meio dos seguintes canais de distribuição: atacadista, tradicional e bar. Os componentes dos canais serão mostrados a seguir.

2.3.8 Membros do Canal

Considerando a figura 5, serão listados os componentes dos canais e o papel desempenhado por eles nos canais de distribuição.

Representante comercial: responsável por comercializar, entretanto, não é proprietário dos produtos. Normalmente, trabalha com esse produto e com outros não concorrentes, via de regra, é remunerado por comissão.

O distribuidor tem como principal objetivo alocar o produto do fabricante utilizando frota própria ou terceirizada. Quando a distribuição, além da função de distribuir, também exerce a atividade de comercializar, o distribuidor pode se tornar exclusivo, trabalhando apenas com um fabricante.

Já o atacadista adquire produtos para revendê-los. Pode atuar vendendo ao varejo como também apenas com vendedores internos. Não trabalha com regime de exclusividade, possuindo diversos produtos concorrentes e ou substitutos. Por atuar como multiplicador de crédito, consegue atingir boa parcela de clientes em uma região geográfica.

Os intermediários ampliam a capacidade de atingir o maior número possível de clientes. Atuam também financiando clientes, no momento em que utilizam o crédito ora concedido por distribuidores, atacadistas e varejistas e repassam a outros varejistas, ocorrendo nesse momento uma divisão do risco do crédito impulsionando a venda ao consumidor final.

Os fabricantes consideram os distribuidores um mal necessário, independentemente da posição que ocupem. Inicialmente, podem encarecer o produto aos consumidores, utilizando, entre outros artifícios, a concessão de crédito, ampliando a possibilidade de lucro aos fabricantes, mas na contramão podem reduzir o lucro dos distribuidores e atacadistas, no momento que abrem mão de sua margem (reduzindo o preço de venda) para garantir seu adimplemento ante os atacadistas, varejistas e distribuidores.

Como este relatório de pesquisa tem como um dos seus objetivos específicos a análise do comportamento do canal (varejistas e distribuidor X), o foco de estudo estará voltado para as relações entre organizações no âmbito dos canais de *marketing*, dirigindo sua atenção para o relacionamento comprador/ vendedor medido a partir do nível de serviço.

Christoper e Payne (2005) ensinam que o cliente está mais suscetível ao serviço, de forma que os métodos convencionais na diferenciação de ofertas com propagandas e afirmações da superioridade do produto precisam ser direcionados para uma ênfase no estabelecimento de relacionamentos e gestão do valor por meio de serviços. Para tanto será feita breve revisão do modelo de relacionamento de Wilson e do construto conflito.

2.3.9 Relacionamento no Canal

Um aspecto que estimula a pesquisa sobre esse tema é o relacionamento/comportamento entre os componentes do canal.

Essa parceria tem a intenção de se desenvolver no longo prazo, estabelecendo-se uma relação ganha-ganha. Isso só se concretizará, caso a relação baseada na confiança, compromisso e reconhecimento entre os membros do canal seja estabelecida.

Para Varotto (2007), pouco se tem escrito no Brasil sobre relacionamentos entre atacadistas/ distribuidores e pequenos varejistas.

Na literatura referente ao relacionamento entre os membros do canal, Varotto (2007) mostrou os modelos: Dwyer, Schurr E Oh (1987) e Wilson (1995), além de retratar, de forma resumida os modelos dos construtos confiança e compromisso.

No primeiro modelo, os autores analisaram o relacionamento, dividindo-o em cinco fases distintas: consciência, exploração, expansão, comprometimento e dissolução. A conclusão é que nesse modelo a confiança surge como proposta central e se desenvolve baseada no poder e na barganha.

O segundo usa como referencial teórico o primeiro modelo e vai além, pois associa vários conceitos de estudos referentes ao tema, expondo inúmeras variáveis, onde essas, a depender da fase em que se encontram, podem passar do estágio de ativas para o de latentes.

O relacionamento resulta da evolução da confiança baseada no nível dos produtos e serviços consumidos pelos clientes (VAROTTO, 2007). Nesse modelo, o autor listou uma série de variáveis – compromisso, confiança, cooperação, objetivos comuns, interdependência e poder, satisfação, laços estruturais, nível de alternativas, adaptação, investimentos não retornáveis, tecnologia compartilhada e laços sociais. A seguir foram retratados, de maneira resumida, duas dessas variáveis – a confiança e o compromisso.

A confiança é uma percepção de que a outra parte cumprirá o prometido (tem integridade e competência) e que agirá de forma proativa (ajudará o parceiro em caso de dificuldades), em prol da evolução do relacionamento (FREDERICO, 2007).

Morgan e Hunt (1994) desenvolveram um estudo seminal indicando que confiança e compromisso (desejo de perpetuar o relacionamento) são variáveis mediadoras fundamentais para o relacionamento.

Esses autores também indicam que o compromisso tem duas dimensões não correlacionadas, o compromisso afetivo (a predisposição a manter o relacionamento pela estima pelo parceiro) e aquele calculado (decorrente da análise dos custos e benefícios envolvidos, caso haja a descontinuidade do relacionamento).

Enquanto o compromisso afetivo basicamente decorre tanto dos aspectos cognitivos da confiança (competência) e dos afetivos (benevolência), o compromisso calculado procede da dependência a uma ou poucas opções.

Entre essas opções a que será estudada nesta pesquisa está relacionada aos aspectos cognitivos, especificamente, a competência ligada a indicadores/variáveis logísticas vinculados aos elementos exibidos por Bowersox e Closs (2001): disponibilidade, desempenho operacional e qualidade.

Pode ocorrer, entretanto, é que os membros do canal percebam efeitos negativos em virtude dessa relação no seu desempenho e, conseqüentemente, no desempenho do canal (COUGHLAN *et al.*, 2002; ROSENBLOOM, 2002). Nesse momento, é estabelecido o conflito, que será o tema tratado a seguir.

2.4 Conflito nos Canais

Rosenbloom (1999) assumia que, quando um componente percebe que o comportamento de outro componente pode prejudicar o alcance de suas metas ou indicadores de eficiência, um ambiente negativo se estabelece. O conflito pode, portanto, existir quando dois ou mais componentes de um dado canal de distribuição se torna objeto de frustração de outros.

Os CD's caracterizam-se pela interatividade e pelo dinamismo, ou seja, não são estáticos, pois a cada instante surgem instituições de atacado e varejo e outros sistemas de canais.

O canal movimenta-se em torno do propósito de colocar produtos à disposição dos consumidores, e isso ocorre permeado pela competição entre os agentes, de mesmo nível e de níveis diferentes, que buscam um lugar de destaque na comunicação com o consumidor. Um grande desafio no canal é gerir o comportamento competitivo, de forma que traga mais pontos positivos do que negativos.

Considerando as definições de canais de *marketing* e seus papéis, a expectativa é encontrar um trabalho integrado entre fabricante, revendedor e os intermediários (segmentos) para o alcance dos melhores resultados mediante o desempenho superior dos fluxos de *marketing* existentes em uma rede de canais de distribuição.

Na prática e analisando trabalhos acadêmicos de Castro, Neves, Scare (2004), Consoli e Fava Neves (2005), Oliveira e Oliveira (2006), Matos e Milan (2009), todos esses autores entendem que o conflito ocorrerá entre os canais ou dentro de um próprio canal, quando o membro de um canal vê o parceiro como adversário ou oponente.

Rosenbloom (1999) observou em seus estudos relativos a conflitos de canais, que na prática administrativa e em diversos trabalhos acadêmicos a existência de conflitos, desde naturais e moderados até os conflitos manifestados, que reduzem a eficiência do sistema.

O conflito natural ocorrerá via disputa de margens de membros, que ensejam a pejeja renda gerada no sistema. Já os conflitos “adicionais” evidenciam-se quando as empresas passam a desconfiar uma da outra (distribuidor e os canais de distribuição) no sentido de não cooperação para alcance dos resultados positivos para ambos, a disputa por clientes (no caso, o temor da venda direta, que significa o distribuidor atender diretamente todos os níveis, evitando atender os atravessadores do canal da distribuição, “tirando” assim o cliente desses possíveis intermediários), entre outros aspectos (ROSEMBLOOM, 1999; COUGHLAN *et al.*, 2002).

Pelton, Strutton e Lumpkin (1997) acentuam que os conflitos podem ocorrer em virtude do elevado nível de dependência de relacionamento entre os canais e da ausência de comprometimento. Essa dependência pode ser relacionada às variáveis logística do distribuidor ante os segmentos que compõem esse canal de distribuição.

Outro aspecto que pode operar conflito é a falta de critério na seleção dos canais. Este procedimento conduz à eleição de uma grande diversidade de canais, nem sempre

qualificados, os quais, além de comprometerem o nome da empresa, ainda dificultam o gerenciamento das relações comerciais.

Na dinâmica do canal de *marketing*, grande parte dos conflitos eclode no momento em que um componente do canal identifica que as atitudes de outro membro estão impedindo a realização de seus objetivos. Com isso, as partes integrantes de um canal podem prejudicar todo o canal (ROSEBLOOM, 2002 e COUGHLAN *et al.* 2002 e OLIVEIRA e OLIVEIRA, 2006).

Em relação ao grau do conflito, Coughlan *et al.* (2002) arrolam quatro possibilidades:

- a) conflito latente – é percebido pela empresa, mas ocorre por uma questão natural (disputa de margem que ocasiona uma disputa pela renda gerada no sistema);
- b) conflito percebido – a empresa se dá conta que ocorrem as disputas, mas vê isso como um comportamento normal, ou seja, faz parte da dinâmica dos negócios;
- c) conflito sentido – ocorre quando essa percepção passa a estimular em nível afetivo as discordâncias, fazendo com que os componentes dos canais experimentem sentimentos negativos, como tensão, raiva, frustração, hostilidade, entre outros sentimentos da mesma natureza, e;
- d) conflito manifesto – quando as partes passam a agir de forma negativa uma com a outra.

Consoli e Neves (2005) entendem que se pode imaginar que, em níveis de conflito normais (sentido e percebido), a intenção de investir especificamente no relacionamento com vistas a aumentar a interdependência seja maior do que em um nível inexistente ou manifesto, não pelo conflito em si, mas pela importância dada ao relacionamento e à existência de ativos específicos na relação.

A presença dos conflitos no(s) canal(is) pesquisado(s) motiva a entender as fontes de conflito (quais as razões precisas) e como eles poderiam ser minimizados de acordo com a literatura aplicada nesse e outros exemplos de canais (CONSOLI e NEVES, 2005).

2.4.1 Origem e Causas

Coughan *et al.* (2002) asseguram que o conflito no canal surge quando um membro vê seu parceiro como adversário. A maioria dos conflitos tem como fonte as seguintes diferenças:

- a) nos objetivos dos membros do canal;
- b) na percepção da realidade; e
- c) na delimitação de áreas de domínio e atuação.

Os conflitos podem eclodir em decorrência de vários motivos, entre os quais inclusão de um novo canal, redução território de um distribuidor e ou alteração de termos no contrato de distribuição, variações de preço, margem e descontos, demanda adicional de atividades aos membros do canal e nível de serviço dos membros do canal.

O quadro 2 discorre sobre as principais causas / motivos de conflitos de canais, segundo Coughlan *et al.* (2002) e Rosenbloom (1999;2002), Berman (1996).

Quadro 2 - Causas de conflitos dos canais (continua)

Fonte do Conflito	Conceito/ Explicação da causa	Autores
Incongruência de Papel	O papel define o conjunto prescrito de comportamentos que um membro de canal deve ter. Representa uma série de atividades e funções que se espera que o membro de canal desempenhe. Assim, um membro de canal deve saber as expectativas sobre seu comportamento, quais são suas responsabilidades específicas e como seu desempenho será avaliado.	Lucas e Greshan (1985) Berman (1996) Rosenbloom (1999;2002) Coughlan <i>et al.</i> (2002)
Competição Intracanal	Os membros do canal são potencialmente concorrentes entre si pelo mesmo negócio. Utilização dos canais múltiplos de venda dentro de um mesmo território.	Rosenbloom (2002) Coughlan <i>et al.</i> (2002)
Escassez de Recursos	Envolve desacordos entre membros de canal sobre a alocação de recursos valiosos para o alcance de seus objetivos.	Lucas e Greshan (1985) Berman (1996) Rosenbloom (1999;2002) Coughlan <i>et al.</i> (2002)
Incompatibilidade de objetivos (Concorrentes)	Cada membro do canal de marketing possui seus próprios objetivos. Quando esses objetivos são incompatíveis, surgem os conflitos. Pode ser explicado com a teoria do agenciamento (agency theory).	Lucas e Greshan (1985) Berman (1996) Rosenbloom (1999;2002) Coughlan <i>et al.</i> (2002)
Diferenças Perceptuais	A percepção refere-se ao modo como um indivíduo seleciona e interpreta estímulos do ambiente. O modo como este estímulo é percebido, no entanto, é geralmente diferente da realidade objetiva. Esses equívocos são tão comuns dadas as diferenças de foco das empresas e o pouco entendimento dos negócios dos outros participantes do canal.	Lucas e Greshan (1985) Berman (1996) Rosenbloom (1999;2002) Coughlan <i>et al.</i> (2002)

Quadro 2 - Causas de conflitos dos canais (conclusão)

Diferenças de Expectativa	Em geral, os membros de canal criam expectativas sobre o comportamento dos outros membros. Na prática, estas expectativas são predições ou previsões a respeito do comportamento futuro de outro membro de canal. Entretanto, essas previsões podem ser inadequadas, mas o membro de canal que a projetou baseará suas ações com base nos resultados projetados, ocasionando assim novos conflitos.	Lucas e Greshan (1985) Berman (1996) Rosenbloom (1999;2002) Coughlan et al. (2002)
Dificuldade de Comunicação	A comunicação é o veículo para todas as interações entre membros de canal, seja interação de cooperação ou de conflito. A falta de compartilhamento de informações, o fluxo lento e a falta de acurácia dificultam a manutenção do relacionamento e conduzem a conflitos.	Lucas e Greshan (1985) Berman (1996) Rosenbloom (1999;2002) Coughlan et al. (2002)
Desacordos de Domínio - Domínios de mercado	Esses conflitos ocorrem quando um membro de canal percebe que outro não está tomando o devido cuidado com suas responsabilidades no domínio adequado. Ex: desacordos sobre a decisão de fixar preços de venda entre produtores e varejistas; direito ou não de varejistas transferirem produtos do fabricante; ou se o produtor tem direito de especificar exigências de estoques para um distribuidor. Uma das piores fontes de conflito acontece quando os membros de canal são potencialmente concorrentes entre si pelo mesmo negócio: (1) competição intracanal; (2) canais.	Lucas e Greshan (1985) Berman (1996) Rosenbloom (1999;2002) Coughlan et al. (2002)

Fonte: Coughlan *et al.*, 2002, p. 202.

Pode ser considerada como questão fundamental para surgimento dos conflitos a interdependência dos membros do canal.

Outro aspecto levando em conta a origem dos conflitos é a existência de canais múltiplos. Friedman e Furey (2000) garantem que fornecer para estes canais pode ser interessante, podendo ser uma boa oportunidade para penetrar o mercado. Se ele usar ambos os canais (indiretos e diretos, integrados verticalmente) ao mesmo tempo, conseguirá que a empresa compare o desempenho destes que ela pode controlar e que possa ter acesso direto ao mercado, procurando as informações dos clientes finais e estando mais apto a perceber as oportunidades e ameaças do mercado.

Caso o consumidor migre para outro tipo de canal, poder-se-á dizer que o conflito é natural, mas o que geralmente ocorre é a disputa pelo mesmo cliente, que pode levar a uma guerra de preços, perda de margem e principalmente desgaste de imagem perante o cliente, já que na percepção deste, os canais de distribuição representam a mesma empresa e estranha o fato de esta mesma empresa oferecer preços diferentes numa mesma área geográfica (FRIEDMAN e FUREY, 2000).

O conflito pode também ser ocasionado quando o fabricante efetua venda direta para potenciais clientes do distribuidor. De acordo com Coughlan *et al.* (2002), esse ponto é crucial no relacionamento entre as duas empresas, dependendo de como o fabricante lida com esse

problema (posto também como natural, pelo fato de sempre poder existir clientes que pelo porte ou importância exijam atendimento direto).

Essa disputa pelos clientes ocorre pelo fato de serem escassos e os fabricantes e distribuidores passam a disputá-los. Rosembloom (1999) chama essa categoria de conflito, como a de escassez de recursos (vide quadro 2).

2.4.2 Tipos de Conflito

Para Kotler (2000) existem três tipos conflitos:

a) verticais – ocorrem entre os diferentes níveis do mesmo canal e são os mais comuns;

exemplo – indústria de bebidas entra em atrito com uma de suas engarrafadoras por esta engarrafar a bebida de um concorrente;

b) horizontais – ocorrem entre os mesmos níveis de um canal;

exemplo – distribuidor autorizado da indústria de bebidas X queixa-se de outro distribuidor autorizado por estar comercializando dentro do seu território de distribuição definido pela indústria por esta se utilizar políticas de preço de forma desleal;

c) multicanais – ocorrem quando o fabricante forma um canal, onde dois ou mais componentes comercializam o bem para os demais membros do canal;

exemplo – um distribuidor autorizado de uma empresa de cerveja, ao vender seu produto simultaneamente para subdistribuidor, mercado frio e autosserviço, pode ensejar conflito com revendedores independentes, porque facilita demais o acesso ao produto, concorrendo com estes canais.

Os conflitos de mesmo nível ou horizontal referem-se às desavenças entre fabricantes, atacadistas e assim por diante, cujas causas podem ser as mais variadas, como, por questões de território, de práticas competitivas, entre outras. Os conflitos de níveis

diferentes ou verticais ocorrem quando alguma empresa concede privilégios para clientes e os demais agentes entendem que esta ação os prejudica.

Considerando os comentários referentes ao tema, é primordial gerenciar o conflito antes de seus níveis serem tão elevados que possam diminuir a eficiência do canal.

Coughlan *et al.* (2002) e Rosenbloom (2002) consideram que a administração do conflito no canal envolve três tarefas:

- a) detectar o conflito;
- b) avaliar seus efeitos; e
- c) solucionar o conflito, caso esteja produzindo efeitos negativos na eficiência do canal.

Várias são as formas utilizadas para detectar os conflitos de canal, como levantamentos das percepções dos integrantes do canal, auditorias de canal e conselhos consultivos de distribuidores.

Com a pretensão de medir o conflito de canal, existem vários métodos sofisticados para que isso seja feito com vistas a intuito de mensurá-los e relacionar seus efeitos à eficiência do canal.

Uma forma de se fazer isso é indicar, para cada questão relevante para o canal, o nível de frequência de desacordo, a intensidade do desacordo e a importância da questão. Essa avaliação pode dar ao gerente de canal valiosas sugestões sobre como administrar conflitos de canal.

Os conflitos fazem parte das relações entre os canais de distribuição. Caso os gestores dos canais e os fabricantes os deixem de lado, esses podem tomar proporções cada vez maiores. Para impedir que isso ocorra, os conflitos devem ser administrados (ROSENBLOOM, 2002).

Ao fim do capítulo pode-se externar como ponto central o canal de distribuição, seus membros e a relação desenvolvida entre seus componentes bem como os fatores que podem conduzir ao conflito. Com isso, surge uma pergunta central: como medir essa relação? Esse

assunto será abordado no capítulo três, onde será detalhada a questão do desempenho logístico.

Tudo isto independentemente do motivo, o cliente e a razão para definir os requisitos de desempenho logístico, gerando valor para os compradores e vendedores, onde a logística tem como objetivo equilibrar a equação e o valor dos canais, atendendo as necessidades de tempo e lugar, quantificando seus resultados mediante desempenho logístico.

3 DESEMPENHO LOGÍSTICO

Este segmento será iniciado com os pilares da atividade logística, as competências dessa atividade, enfatizando a mensuração da atividade logística, que é um dos objetivos desta pesquisa.

Dando sequência, será conceituado o desempenho logístico e em seguida será feita revisão da literatura dos elementos logísticos e indicadores que podem medir a atividade logística nos canais de distribuição.

A conclusão traz um quadro que se elaborou com uma síntese sobre a pesquisa bibliográfica que pode ser considerado com contribuição sobre o assunto e pode ser utilizado para desenvolvimento de futuras pesquisas.

3.1 Elementos e Indicadores

Gervásio (2004) considera, ao tratar do desempenho, que em se mensurando o assunto sob comentário, sabe-se alguma coisa a respeito daquilo; de outro modo, seu conhecimento é superficial e insatisfatório.

Pesquisadores da Universidade de Michigan desenvolveram uma série de pesquisas, com início em 1986, com o objetivo de analisar a qualidade da prática logística. Inicialmente, o objetivo era compreender qual seria a melhor prática a ser adotada na indústria dos EUA nos pontos referentes à logística. No segundo momento, a intenção era associar as melhores práticas das empresas líderes e desenvolver um manual que pudesse ser aplicado por gestores para desenvolvimento da atividade logística.

Todo esse esforço culminou na publicação de *World Class Logistcs: the challenge of managing contínuos change*. Essa obra concebeu quatro pilares de sustentação para a atividade logística (GLRT - *THE GLOBAL LOGISTICS RESEARCH TEAM*, 1995):

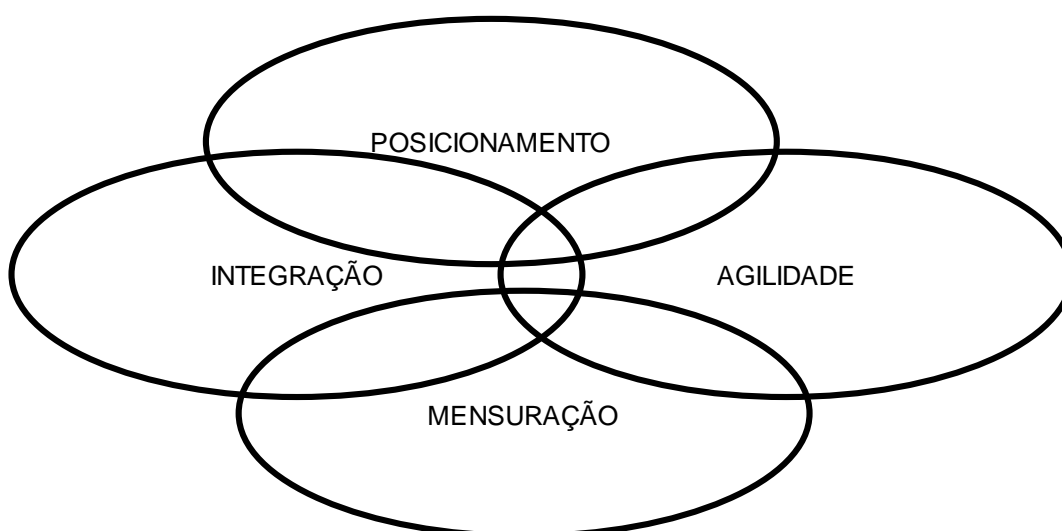
- a) compreender papéis de performance logística superior;
- b) tentar transformar essas práticas num manual de gestão;

- c) entender como os gestores implementam as mudanças de alto impacto; e
- d) desenvolver evidências que sirvam como base para o desenvolvimento de uma logística de classe mundial.

Para garantir o desempenho superior das atividades logísticas, enfatizando a excelência operacional que resultará em vantagem competitiva às empresas, foi desenvolvido o modelo logístico da classe mundial.

O GLRT (1995) ilustrou o modelo que privilegiava quatro competências logísticas – posicionamento, integração, agilidade e mensuração.

Figura 6 - competências logísticas da performance logística da classe mundial.



Fonte: Gervásio, 2004, p.11

Na perspectiva do trabalho, e considerando as competências logísticas demonstradas será abordada nesse tópico, de maneira detalhada a mensuração.

Inicialmente, será conceituada a ideia de desempenho logístico. Em seguida, mostrar-se-ão as variáveis de desempenho logístico, levantadas nas pesquisas bibliográficas. Essas variáveis, por via de um instrumento de pesquisa, tornam possível identificar a percepção dos canais referentes ao nível de serviço logístico, além da possibilidade de verificar a existência de conflitos entre os canais estudados.

3.1.1 Elementos Logísticos

Numa evolução teórica, Bowersox, Closs e Cooper (2007) consideram três elementos para mensurar o serviço logístico básico: disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade de serviço.

Bowersox, Closs e Helferich (1996), após análise dos resultados do estudo Lalonde e Zinszer (1976), desenvolvido para o National Council of Physical Distribution Management, consolidaram os indicadores logísticos de serviço ao cliente e os classificaram em quatro grupos em função da sua relevância: disponibilidade, desempenho operacional, qualidade e um grupo de outras medidas que definiu como genéricas.

A questão da disponibilidade significa ter capacidade de atender aos clientes no momento em que a necessidade emana. É importante que, nessa ocasião, essa demanda seja atendida sem erros e sem problemas de ruptura para que a disponibilidade se estabeleça de forma consistente.

O desempenho operacional está relacionado com as atividades que envolvem o ciclo do pedido, pois mensura o tempo desde a composição de um pedido até a entrega da mercadoria, considerando variáveis como velocidade e consistência da entrega.

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade define desempenho como (1995, p.54), os resultados obtidos de processos e produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes e a outros processos e produtos, mas comumente, os resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser termos financeiros ou não.

A FNPQ (1995) considera que indicador desempenho logístico resulta de uma relação matemática que mede atividades, utilizando para isso atributos de um processo ou de seus resultados, comparando-os com metas préestabelecidas.

A obra GLRT (1995) considera que, ao mensurar, serão apontadas, as lacunas que poderão servir como base para correções nas demais competências ora apresentadas.

Já a confiabilidade envolve aspectos da qualidade da logística, que deve ser mensurada pela disponibilidade de desempenho operacional. Para obtê-la, é fundamental

implantar medidas de mensuração da disponibilidade e o desempenho operacional (BOWERSOX, CLOSS e COOPER 2007).

Para garantir que a atividade logística esteja sendo desenvolvida por intermédio da otimização dos recursos disponíveis, são utilizadas variáveis que mensuram o desempenho logístico, possibilitando à empresa oferecer serviços superiores, verificando se as operações logísticas estão atingindo as metas e, conseqüentemente, alcançando o nível de serviços desejado (GERVÁSIO, 2004).

Neste trabalho, especificamente, os indicadores serão utilizados para mensurar o nível de serviço logístico aos membros do canal e relacionar esse resultado com possível conflito entre os canais. A seguir será realizada revisão referente às pesquisas de alguns autores, como: Gervásio (2004), Silva (2008), Gonçalves *et al.* (2007) e o trabalho seminal de Mentzer *et al.* (2001), que trazem os indicadores (variáveis) logísticos que possibilitam mensurar o nível do serviço logístico para os membros dos canais de distribuição.

3.1.2 Indicadores (Variáveis) Logísticos

Somente com a mensuração do desempenho, é possível verificar se as operações logísticas estão atingindo as metas de serviços desejadas (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

Holmberg (2000) confirma que as empresas consideravam os indicadores internos para mensurar o desempenho logístico e que seria necessário desenvolver uma nova forma de avaliação, que considerasse, em paralelo: fatores ou variáveis internas e externas para avaliar o desempenho de toda a cadeia logística.

Bowersox e Closs (2001) reforçam a ideia de que medir e administrar o desempenho são tarefas necessárias para disponibilizar e controlar o uso dos recursos logísticos. Esses autores creem que, pela avaliação do desempenho, é possível identificar se as atividades logísticas estão atingindo os objetivos de serviços pretendidos.

Fleury e Lavallo (2000) garantem que as empresas estão cientes de que, sem trabalhar de forma coordenada, não é possível atender de forma simultânea a exigência dos clientes em relação a serviço e a controle dos custos da atividade logística.

O planejamento logístico tem como objetivo definir e elaborar diretrizes fundamentais para o desenvolvimento de atividades logísticas, dentre as quais se pode destacar o nível de serviço oferecido aos clientes (BALLOU, 2001).

Gervásio (2004), reforça que ao mensurar e controlar a performance logística é relevante em virtude das constantes mudanças no ambiente competitivo e da ocorrência de eventos imprevisíveis, os quais podem afetar os níveis estimados de performance.

Conceição e Quintão (2004) defendem o argumento de que a avaliação de desempenho logístico é multidimensional em virtude de privilegiar vários indicadores. Mediante a integração das funções logísticas, via medição dos indicadores de desempenho validados pelos gestores da organização, conseqüentemente, acarretará no êxito dessa atividade para as organizações (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2007).

Um excelente desempenho no atendimento ao cliente, de certo, acarretará a valorização da empresa perante seus clientes e, conseqüentemente, diante do mercado. Um programa de prestação de serviço ao cliente deve apresentar medidas de monitoramento de desempenho (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2007).

Vieira e Cutinho (2008), tomando por base o trabalho de Ângelo (2005), classificaram os indicadores de desempenho logístico considerando o âmbito de desenvolvimento das atividades logísticas entre a empresa ou a atividade de seus parceiros (fornecedores), da forma descrita na seqüência.

a) Interno: medem o desempenho dos processos internos da empresa. Exemplos – rodizio do estoque, rupturas de estoque, pedidos perfeitos, tempo de ciclo do pedido, estoque disponível para venda, acurácia de estoque, utilização das capacidades de estoque, pedidos por hora, custo por pedido, custos de movimentação e armazenagem, tempo médio de permanência do veículo de transporte, utilização dos equipamentos de movimentação, coletas no prazo e utilização da capacidade de carga de caminhões.

b) Externo: acompanham o desempenho dos serviços prestados pela empresa. Exemplos – entregas realizadas dentro do prazo, tempo de reposição, entregas devolvidas parcial ou integralmente, recebimento de produtos dentro das especificações de qualidade e atendimento do pedido realizado.

O nível de serviço tem como requisito para ser medido a definição dos indicadores logísticos de desempenho. Para isso, é importante identificar as necessidades, percepções e expectativas dos clientes.

Definir os indicadores de desempenho, ou variáveis de desempenho, não é uma tarefa simples (CHOW, HEAVER e HENRIKSSON, 1994). A performance dos indicadores deve ser avaliada em várias dimensões. Assim, o conjunto de variáveis há que ser formado por um grupo de medidas que cubram, se não todas, as dimensões mais relevantes que proporcionem aos gestores uma visão tanto de curto como de longo prazo do desempenho da empresa (CHOW, HEAVER e HENRIKSSON, 1994).

Chow, Heaver e Henrikson (1994), utilizando os cinco principais periódicos no período de dez anos (1982 a 1992), desenvolveu com uma pesquisa bibliográfica sobre indicadores de desempenho logístico e concluíram que há inúmeros indicadores e que isso resulta da complexidade do tema e da diversidade de interesse dos estudiosos.

Bowersox, Closs e Helfirich (1996) identificaram como medidas de desempenho: custo, serviço ao cliente, produtividade, gerenciamento de ativos e qualidade. A conclusão desses autores é que as mais utilizadas são as dimensões custo e serviço ao cliente.

Nos trabalhos analisados por Bowersox e Closs (2001), eles verificaram os resultados da evolução desses elementos referentes a serviços logísticos, tabulando-os e classificando-os em quatro grupos, utilizando como critério o grau de importância dos elementos. Nesse trabalho, foram considerados os três a seguir:

- a) Disponibilidade – atender de pronto a necessidade emanada dos membros do canal ou cliente;
- b) Desempenho Operacional – retrata as medidas de consistência, avaliando a capacidade de desenvolver os serviços dentro do prazo e com a frequência ideal, ou seja, ciclo de atividades para atender ao cliente; e
- c) Qualidade – capacidade para disponibilizar informações e suporte, tanto na questão dos pedidos e como no processo de pré e pós venda.

No trabalho de Gervásio (2004), foram postas medidas de performance iguais as dos autores de Michigan, na pesquisa *Word Class Logistics*: serviço ao cliente, custos, produtividade, gerenciamento de ativos e qualidade. Este último indicador será tratado dentro

do grupo de serviço ao cliente, de acordo com a abordagem de Mentzer *et al.* (*apud* EMERSON e GRIMM 1996), Coyle *et al* (*apud* COLLINS *et al.*, 2001), Emerson e Grimm (1996), Copper *et al* (*apud* EMERSON e GRIMM, 1996).

O quadro 3 foi referente ao estudo de Gervásio (2004), onde, com base nos três elementos de serviço logístico (disponibilidade, capacitação/desempenho operacional e qualidade) ela listou indicadores relacionados a esses elementos definidos por diversos autores: Bowersox (1996 e 2001), Fleury e Lavallo (1997), Levy e Mentzer *et al.* (2001) *apud* Emerson e Grimm (1986 e 1996), que podem ser utilizados para medir o nível de serviço logístico.

Gervásio (2004) considerou as conclusões referentes ao trabalho *World Classic Logistics*, onde seus pesquisadores sugerem que serviços logísticos diferenciados são um fator determinante para gerar a satisfação dos clientes.

Em seu trabalho, Gervásio (2004), utilizando essas variáveis, procurou comparar os sistemas de mensuração utilizados com o indicado pela literatura como de “classe mundial”, pois a mensuração de desempenho logístico em conjunto com as competências (integração, agilidade e posicionamento) resultam em um elevado nível de performance da logística.

Quadro 3 – Indicadores de serviço ao cliente (continua)

Elementos	Indicadores e Fontes
Disponibilidade	Frequência da falta de estoque (Bowersox, 2001); Índice de disponibilidade (Bowersox, 2001); % de pedidos completos (Mentzer <i>et al apud</i> Emerson e Grimm, 1996), (Bowersox, 2001); % de pedidos atendidos (Bowersox <i>et al</i> , 2001) (Bowersox, 1996); Minimal <i>back-orders</i> (Darden <i>et al apud</i> Emerson e Grimm, 1989); (Bowersox <i>et al</i> , 1996); Precisão de pedidos enviados (Lambert e Harrington <i>apud</i> Emerson e Grimm, 1989); Coyle <i>et al apud</i> Collins , 2001); % itens fora do estoque /total de itens estocados (Bowersox, 1986); Nº de pedidos com um ou mais itens fora de estoque (Bowersox <i>et al</i> , 1986); Nº médio de itens fora do estoque por pedido (Bowersox <i>et al</i> , 1986); % médio de disponibilidade dos itens requisitados (Bowersox <i>et al</i> , 1986); (Bowersox <i>et al</i> , 2001) ; (Fleury e Lavallo, 1997); Tempo de espera para recebimento de pendências (Fleury e Lavallo, 1997);
Desempenho Operacional	
Velocidade de ciclo do pedido	Tempo médio do ciclo de pedido (Mentzer <i>et al apud</i> Emerson e Grimm, 1996), (Fleury e Lavallo, 1997); Pontualidade (Levy <i>apud</i> Emerson e Grimm, 1986); Tempo médio decorrido em cada uma das atividades envolvidas no ciclo do pedido (Bowersox <i>et al</i> ,1986) Variação do tempo médio decorrido em cada uma das atividades no ciclo do pedido (Bowersox <i>et al</i> , 1986);
Consistência do prazo de entrega	Consistência do tempo de ciclo do pedido (Mentzer <i>et al apud</i> Emerson e Grimm , 1996); % de entregas atrasadas (Fleury e Lavallo, 1997); Atraso médio (dias) (Fleury e Lavallo, 1997);

Quadro 3 – Indicadores de serviço ao cliente (conclusão)

Elementos	Indicadores e Fontes
<u>Desempenho Operacional</u>	
Flexibilidade do sistema de distribuição	Esforço envolvido na alteração de pedidos e habilidades da empresa em atender as solicitações (Bowersox et al, 1986); Condições especiais de entrega (Fleury e Lavalle, 1997); Condições regulares de entrega (Fleury e Lavalle, 1997); % de solicitações por condições especiais de entregas atendidas (Fleury e Lavalle, 1997);
Recuperação de Falhas	Nº pedidos com problema (Bowersox et al, 1996); % de pedidos que resultam de reclamação (Bowersox et al, 1986); (Fleury e Lavalle, 1997); Custo incorrido para correção de problemas (Bowersox et al, 1986); Ação tomada para resolução do problema (Bowersox et al, 1996) Motivos de reclamação (Fleury e Lavalle, 1997); Tempo para resolução de problemas (Fleury e Lavalle, 1997);
<u>Qualidade</u>	
Sistema de informação de apoio	Informação da data da entrega projetada no momento da colocação do pedido (Mentzer et al apud Emerson e Grimm, 1996); Fornecimento da informação sobre a disponibilidade no momento da colocação do pedido (Levy apud Emerson e Grimm, 1996); Informação antecipada de cancelamento ou atraso (Jackson et al apud Emerson e Grimm, 1996), (Fleury e Lavalle, 1997); Qualidade do atendimento (facilidade de colocação de pedido, agilidade na confirmação, cordialidade e presteza) (Fleury e Lavalle, 1997); % dos pedidos que resultam em solicitação de informação (Fleury e Lavalle, 1997); Tempo de espera para fornecer a informação (Fleury e Lavalle, 1997).
Suporte ao produto pré e pós venda	% das solicitações atendidas (Fleury e Lavalle, 1997); Tempo de espera para receber assistência / informação sobre os produtos (Fleury e Lavalle, 1997).
Qualidade na entrega	Condição física das mercadorias entregues (Mentzer et al apud Emerson e Grimm, 1996) Correção de pedido (Mentzer et al apud Emerson e Grim, 1996); % de ocorrências de itens incorretos em um pedido (Bowersox et al, 1996) (Fleury e Lavalle, 1997); Envio de pedidos para o local errado (Bowersox et al, 1996) % de defeitos (Bowersox et al, 1996) (Fleury e Lavalle, 1997); % de reclamações por defeitos / total de pedidos (Bowersox et al, 1996); Integridade da mercadoria (Coyle et al apud Collins et al, 2001); Cooperação do motorista da entrega (Emerson e Grimm, 1996); Fidelidade das transportadoras (Cooper et al apud Emerson e Grimm, 1996); Pontualidade, rapidez, apoio no merchandising, cordialidade, presteza (Fleury e Lavalle, 1997).

Fonte: Gervásio, 2004, p. 33.

Silva (2008), em sua pesquisa, detalhou o resultado do estudo de Leyard *et al.* (1999), apontando a relevância em relação aos indicadores logísticos, considerando dois aspectos: percentual de clientes que usam o indicador e o percentual de clientes que o reconhecem como importante. Os resultados estão na tabela 1 abaixo.

Tabela 1 - Resultado de pesquisa bibliográfica sobre indicadores de desempenho logísticos utilizados para mensurar esse serviço.

Indicador	% de clientes que usam o indicador	% de clientes que o reconhecem como importante
Entregas 100% no prazo	86	91
Preenchimento 100% ordens de venda	75	88
Acuracidade da Faturas	69	77
Performance no cumprimento dos prazos de entrega	66	82
Tempo de atendimento da ordem de venda	63	78
Excessos de estoque / Pedidos pendentes (falta de estoque)	62	84
Quantidades de entregas a mais ou a menos / Danos nas entregas	61	73
Itens de ordens de venda 100% atendidos	55	84
Devoluções e reentregas	44	63
Custo do frete	44	68
Tempo de resposta a consulta	36	63
Preenchimento de caixas / embalagens	32	77

Fonte: Silva, 2008, p.04.

Silva (2008) acentua que, para medir o nível de serviço, é necessário definir quais serão os indicadores, mas, para isso, é importante identificar as necessidades e expectativas dos clientes, a forma como estas poderão ser mensuradas.

Os indicadores revelaram resultado significativo nos dois aspectos estudados por Silva (2008), onde esse avaliou a importância dos indicadores para seus clientes. Gervásio (2004) também relacionou esses elementos considerados pela autora importantes para medir o nível de serviço logístico.

Gonçalves Filho *et al.* (2007) procuram medir o serviço logístico e as intenções comportamentais dos varejistas. Para elaborar o instrumento de pesquisa do seu estudo, realizaram revisão da literatura sobre indicadores de serviços logísticos e a frequência com que esses elementos foram citados nos diversos trabalhos analisados. Isso resultou em um *ranking* das citações, apontando os indicadores mais relevantes no quadro 4:

Quadro 4 – revisão bibliográfica acerca dos elementos de serviço ao cliente segundo os autores pesquisados (continua)

Itens	Elementos de serviço ao Cliente	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Nº Citações
1	Tempo médio de entrega	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		13
2	Exatidão no atendimento do pedido	x	x	x	x		x	x	x	x	x		x	x		11
3	Disponibilidade		x	x	x	x	x	x	x		x		x		x	10
4	Variabilidade e consistência do tempo de entrega	x	x	x		x	x	x		x	x			x		9
5	Serviço de urgência e especiais	x	x	x			x		x				x	x		7
6	Ausência de danos				x			x	x		x	x	x	x		7
7	Cosistência de cumprimento de prazos							x		x	x		x	x	x	6
8	Entregas sem atrasos		x					x	x			x	x	x		6
9	Métodos para emissão de ordens (rapidez)	x				x			x		x	x	x			6
10	Resolução de Queixas	x		x				x	x			x				5
11	Confiabilidade das informações da equipe de vendas							x	x			x		x	x	5
12	Percentual de entrega do total do pedido								x	x			x	x		4
13	Informação sobre o <i>status</i> do pedido	x		x					x	x						4
14	Flexibilidade			x	x		x		x							4
15	Informação de disponibilidade de estoque dadas na colocação do pedido							x					x		x	3
16	Percentual de demanda satisfeita na tirada do pedido								x		x				x	3
17	Tempo de remediação de falhas								x	x				x		3
18	Percentual de entregas com pendências								x	x			x			3
19	Confiabilidade de transportadoras							x	x			x				3
20	Comunicação eficiente					x							x	x		3
21	Informações técnicas estão disponíveis											x	x	x		3
22	Política técnica para devolução	x				x		x								3
23	Produto conforme especificações							x				x			x	3
24	Competência da equipe de vendas							x	x			x				3
25	Conhecimento técnico da equipe de vendas							x	x			x				3
26	Entrega de produto correto							x			x			x		3
27	Tempo de resposta para tais solicitações								x	x			x			3
28	Acessibilidade			x	x								x			3
29	Quantidade de sortimento mínimos				x							x	x			3
30	Baixo número de defeitos nos produtos							x				x				2
31	Aviso antecipado de atrasos		x					x								2
32	Tempo para entregar pendências								x			x				2
33	Controle das operações de entrega							x	x							2
34	Condições regulares de entrega								x					x		2

Quadro 4 – revisão bibliográfica acerca dos elementos de serviço ao cliente segundo os autores pesquisados (continua)

Itens	Elementos de serviço ao Cliente	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Nº Citações
35	Informações técnicas disponíveis são adequadas											x		x		2
36	Principais motivos de reclamação								x	x						2
37	Percentual de falhas								x	x						2
38	Qualidade geral do produto							x							x	2
39	Solicitação de informação técnicas e de manutenção								x	x						2
40	Projeção de data da entrega na colocação do pedido							x								1
41	A entrega é rápida										x					1
42	Estoque próximo ao cliente										x					1
43	Produtos estão consistentemente em estoque										x					1
44	Os embarques raramente contêm itens errados											x				1
45	Os embarques raramente contêm quantidades incorretas											x				1
46	Avaliação e correção dos processos internos													x		1
47	Tempo de atraso médio								x							1
48	Índices de atrasos													x		1
49	O fornecedor é informado de possíveis aumentos de demanda, estoques são mantidos									x						1
50	As quantidades requisitadas não são modificadas											x				1
51	Periodicidade das entregas								x							1
52	Rapidez das descargas								x							1
53	Os embarques raramente contêm itens substituídos											x				1
54	Política escrita de serviços			x												1
55	Procedimento de cobrança	x														1
56	Estrutura organizacional			x												1
57	Suporte ao produto							x								1
58	Política de preços							x								1
59	Condições de venda							x								1
60	Apoio no merchandising								x							1
61	Apoio do promotor de vendas								x							1
62	Fatura correta											x				1
63	Uso de embalagens do cliente													x		1
64	Uso de código de barras													x		1

Quadro 4 – revisão bibliográfica acerca dos elementos de serviço ao cliente segundo os autores pesquisados (conclusão)

Itens	Elementos de serviço ao Cliente	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Nº Citações
65	Tranferência eletrônica de dados													x		1
66	Monitoramento de estoques														x	1
67	Rastreabilidade			x												1
68	Agilidade de confirmação															0

Fonte: Gonçalves Filho *et al.*(2009), p. 7.

LEGENDA Quadro 4	F- CEL (2003);
A – Ballou	G- Ellram, La Londe e Weber (1999);
B- Lambert e Sterling (<i>apud</i> Moraes e Lacombe, 1999);	H- Bienstock, Mentzer e Bird (1997);
C- Christopher (1997);	I- Mentzer <i>et al.</i> (2001);
D- Heskett (<i>apud</i> Moraes e Lacombe, 1999);	J- Forslund (2003);
E- Sharma, Grewal e Levy (1995) (<i>apud apud</i> Moraes e Lacombe, 1999);	K- Gustafsson (2003);
	L- Souza, Moori e Marcondes (2003).

Fonte: revisão bibliográfica, Gonçalves Filho *et al.* 2009, p. 9.

Entre as variáveis expostas no quadro 4 têm destaque as seguintes: tempo médio de entrega, exatidão no atendimento do pedido, disponibilidade, variabilidade e consistência do tempo de entrega, serviço de urgência e especiais, ausência de danos, consistência do cumprimento dos prazos, entregas sem atraso, resolução de queixas, confiabilidade das informações da equipe de vendas, informações sobre o *status* do pedido, flexibilidade, tempo de remediação das falhas, percentual de entregas com pendências e comunicação eficiente.

Em seu trabalho, Gonçalves Filho *et al.* (2007) tiveram com objetivo identificar fatores de mensuração referentes à qualidade de serviço logístico. Segundo Gonçalves Filho *et al.* (2007), torna-se relevante que as organizações saibam claramente as implicações da logística nos serviços entregues ao seu público-alvo, que variáveis são levadas em consideração em suas percepções de qualidade e quais os seus reais impactos nas intenções de compra e atitudes desses clientes.

Gonçalves Filho *et al.* (2007) acentuam que, a satisfação com os serviços logísticos minimiza a intenção de mudança e insatisfação, impacta em comunicações positivas e o consumidor chega a pagar um preço-prêmio pelo produto, além de aumentar as intenções de realizar novos negócios. Enfim estes autores sugerem que "satisfazer os varejistas em serviços

logísticos contribui para uma boa imagem da empresa (menos reclamações) e em maior nível de lealdade”. Com isso podem-se reduzir os conflitos de canais.

Um dos principais autores que também retrata indicadores logísticos para mensurar o nível de serviço foi John Mentzer, com sua equipe. No seu trabalho, em 2001, trouxe uma nova roupagem à Qualidade de Serviço Logístico (LSQ) que tinha foco apenas em atributos operacionais, estendendo a medida de construtos para conceitos de *marketing*, que indicaram a relevância dos valores percebidos pelos clientes.

Mentzer *et al.* (2001) mencionaram nove indicadores em seu estudos:

- 1) Qualidade do pessoal de contato;
- 2) Quantidades atendidas do pedido;
- 3) Qualidade de informação;
- 4) Procedimento de pedido;
- 5) Precisão do pedido;
- 6) Condições do pedido;
- 7) Qualidade do pedido;
- 8) Tratamento de problemas e reclamações;
- 9) Pontualidade.

Com a revisão da literatura sobre o serviço logístico, pode-se ressaltar que o estudo se baseia nas dimensões propostas por Bowersox e Closs (2001).

Foram adotados como critérios para definição das variáveis, a fim de desenvolver as afirmativas do questionário, os indicadores que foram citados por mais de um dos autores e que fossem classificados entre os elementos – disponibilidade, desempenho operacional e qualidade – definidos por Bowersox e Closs (2001).

O quadro 5 foi elaborado com o objetivo de proceder a um resumo dos elementos logísticos e seus indicadores relacionados a serviço. Com arrimo nesse quadro, será possível elaborar o instrumento de pesquisa:

Quadro 5 – Revisão da literatura de indicadores de serviço ao cliente definidos x elementos logísticos

Elemento / Sub-elemento	Indicadores selecionados, Gervásio (2004)	Gonçalves <i>et al</i> (2001)	Nº citações	Mentzer <i>et al.</i> (2001)
Disponibilidade -	% de pedidos completos (Mentzer <i>et al apud</i> Emerson e Grimm, 1996), (Bowersox, 2001); % de pedidos atendidos (Bowersox <i>et al</i> , 2001) (Bowersox, 1996); Tempo de espera para recebimento de pendências (Fleury e Lavalley, 1997);	Disponibilidade; Exatidão no atendimento do pedido; Tempo para entregar pendências;	10 11 2	Precisão do pedido; Qualidade do pedido; Tratamento de problemas e reclamações;
Desempenho Operacional				
Velocidade de ciclo do pedido	Tempo médio do ciclo de pedido (Mentzer <i>et al apud</i> Emerson e Grimm, 1996), (Fleury e Lavalley, 1997); Pontualidade (Levy <i>apud</i> Emerson e Grimm, 1986);	Rapidez ; Entregas sem atraso;	6 6	Procedimento do pedido; Pontualidade;
Consistência do prazo de entrega	Atraso médio (dias) (Fleury e Lavalley, 1997); % de entregas atrasadas (Fleury e Lavalley, 1997);	Tempo de atraso médio; índice de atrasos;	1 1	Pontualidade; Pontualidade;
Flexibilidade do sistema de distribuição	Esforço envolvido na alteração de pedidos e habilidades da empresa em atender as solicitações (Bowersox <i>et al</i> , 1986); Condições especiais de entrega (Fleury e Lavalley, 1997); % de solicitações por condições especiais de entregas atendidas (Fleury e Lavalley, 1997);	Serviço de urgência e especiais; Flexibilidade; Serviço de urgência e especiais;	7 4 7	Tratamento de problemas e reclamações; Condições do pedido; Condições do pedido;
Recuperação de Falhas	Nº pedidos com problema (Bowersox <i>et al</i> , 1996); Ação tomada para resolução do problema (Bowersox <i>et al</i> , 1996) Tempo para resolução de problemas (Fleury e Lavalley, 1997);	Exatidão no atendimento do pedido; Resolução de queixas; Tempo para remediação de falhas;	11 5 3	Precisões do pedido; Tratamento de problemas e reclamações; Procedimento do pedido;
Qualidade				
Sistema de informação de apoio	Informação da data da entrega projetada no momento da colocação do pedido (Mentzer <i>et al apud</i> Emerson e Grimm, 1996); Informação antecipada de cancelamento ou atraso (Jackson <i>et al apud</i> Emerson e Grimm, 1996), (Fleury e Lavalley, 1997); Qualidade do atendimento (facilidade de colocação de pedido, agilidade na confirmação , cordialidade e presteza) (Fleury e Lavalley, 1997);	Projeção da data da entrega na colocação do pedido; Aviso antecipado de atrasos; Competência e conhecimento técnico da equipe	1 2 3	Qualidade da informação; Qualidade da informação e procedimento do pedido Qualidade do pessoal de contato;
Suporte ao produto pré e pós venda	% das solicitações atendidas (Fleury e Lavalley, 1997);			

Qualidade na entrega	% de ocorrências de itens incorretos em um pedido (Bowersox et al, 1996) (Fleury e Lavalley, 1997); Integridade da mercadoria (Coyle et al apud Collins et al, 2001); Cooperação do motorista da entrega (Emerson e Grimm, 1996); Pontualidade, rapidez, apoio no merchandising, cordialidade, presteza (Fleury e Lavalley, 1997).	Os embarques raramente contêm quantidade incorretas; Condições regulares de entrega e qualidade geral do produto; Acessibilidade; apoio no merchandising;	1 2 3 1	Precisão do pedido; Quantidades atendidas do pedido; Qualidade do pessoal de contato; Qualidade do pessoal de contato;
----------------------	---	--	------------------	---

Fonte: Adaptado, pelo autor, de Gervásio (2004, p. 33), Gonçalves Filho *et al.*(2009, p.9), e Menzter *et al.*(2001).

Em suma com base na revisão da literatura identificaram-se os indicadores que serão considerados para medir a percepção do serviço efetuado pelo Distribuidor X. Entretanto surgem algumas indagações – método para desenvolver a investigação, regra utilizada para definir a amostra, tipo de pesquisa, escala para medir as variáveis e as hipóteses da pesquisa.

Todas essas questões serão esclarecidas no capítulo referente à metodologia apresentadas no próximo capítulo.

4 METODOLOGIA

Nesta fase, são expressos os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta investigação, retratando a sequência de etapas executadas, com a pretensão de responder às perguntas (objetivos) propostas.

Nessa elaboração, especificar-se-ão o método de pesquisa, o universo, a amostra, as estratégias e instrumento(s) utilizado(s) para a coleta de dados, estruturação das entrevistas, os critérios e parâmetros definidos para a posterior análise das informações obtidas. Castro (2006) assume que o objetivo é ajudar a compreender, nos termos mais amplos, não o produto da pesquisa, mas o próprio processo.

A pesquisa, como a realizada por Conceição e Quintão (2004), terá como a análise de parte dos elos da cadeia da embalagem 600 ml retornável: 1) Distribuidor X; 2) adegas; 3) autosserviço indireto; e 4) pontos de venda frios (bares, restaurantes e botecos).

A escolha para obtenção dos dados primários se deu pela necessidade de se conhecer a realidade dos agentes e ações desenvolvidas, na medida em que, conforme Gil (2002), esse tipo de pesquisa se caracteriza pela abordagem direta sobre os grupos cujo fenômeno se tenciona conhecer. O autor considera que esse tipo de busca leva o pesquisador a entender a realidade, pois os próprios agentes se manifestam, tornando a pesquisa mais livre de interpretações calcada em certo nível de subjetividade. Efetivamente, o autor indica esse tipo de estudo para pesquisas que pretendem descrever e explicar determinada realidade.

O levantamento de campo tem o escopo de identificar a percepção dos membros do canal de distribuição em relação aos elementos logísticos propostos na literatura e a identificação de conflitos horizontais entre os membros desse canal.

O desenvolvimento desta pesquisa ocorreu por meio de um modelo analítico, que, de acordo com Malhotra (2001, p. 77), vem a ser “uma especificação explícita de um conjunto de variáveis e seus inter-relacionamentos, concebida para representar um sistema ou processo real no todo ou em parte”.

4.1 Escopo e Tipo da Pesquisa

Inicialmente, realizou-se uma investigação do tipo descritiva, pois, de acordo com Gil (2002), esse estudo tem como objetivo observar, analisar e descrever fenômenos ou eventos de determinada realidade, sem influenciar no ambiente que está sendo analisado. O objetivo central é o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante maleável, permitindo considerações dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

A pesquisa descritiva tem como interesse descobrir e interpretar a realidade, considerando um limite de precisão, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação com os outros, sua natureza e características, correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-los.

A pesquisa descritiva verifica, evidencia, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características (CERVO, BERVIAN e DA SILVA 2007, p.61).

Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) elaboração ou adaptação de instrumentos de coleta de dados; (c) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (d) análise de exemplos que “estimulem a compreensão”.

Foi realizado um estudo descritivo com natureza quantitativa, mediante de um survey aplicado aos componentes da amostra, definida de forma não aleatória. Esse método pode ser bem-sucedido quando seu intensão é investigar relações contidas em um modelo teórico e com problema de pesquisa definidos.

O instrumento utilizado para realização da pesquisa foi um questionário estruturado, considerando escala de medida do tipo *Likert*, com intervalo variando de 1 a 5, baseado nos indicadores de serviços logísticos expressas na revisão foi aplicado em uma amostra constituída por 195 componentes dos três CDC – (bar, adega/depósito e autosserviço indireto), para prover critérios e compreensão do campo do problema (MALHOTRA, 2012).

Este passo possibilitou a compreensão dos fatores a serem analisados e a formação de construtos, e, de acordo diversos autores, como Mentzer *et al.* (2001), Gervásio (2004), Silva (2008), Gonçalves Filho *et al.* (2009), integrou a base bibliográfica dos indicadores de desempenho logísticos considerados relevantes ao questionário da pesquisa e à percepção gerencial adquirida das entrevistas de campo.

Cervo e Bervian (1983:55) ensinam que a pesquisa bibliográfica, por si, é um dos tipos de busca científica, já que procura esclarecer um problema com base em referências teóricas publicadas em documentos. No caso deste estudo, a pesquisa bibliográfica tem por objetivo conhecer e analisar as produções sobre o assunto proposto.

Os dados secundários foram obtidos mediante procura bibliográfica realizada em artigos, revistas e ou jornais especializadas, na rede mundial de computadores– internet, literatura científica referente ao tema – monografias, dissertações e teses. Neste momento, buscou-se formar os construtos utilizados no estudo, bem como compreender definições das bases teóricas que serão abordadas e analisar pesquisas similares.

A base de dados internos da empresa (sistema de faturamento da distribuidora homologado pela fabricante e pesquisa formal realizada via distribuidor autorizado) foi essencial para a caracterização da empresa e organização dos componentes da amostra.

Posteriormente, foi realizada uma pesquisa do tipo *survey*, para obtenção de dados primários. O *survey* é um método de verificação empírica (refere-se a fatos ou fenômenos observáveis e mensuráveis), que envolve a levantamento e quantificação de dados. Corresponde a uma abordagem do fenômeno investigado, compreendendo a realização de uma busca de campo.

Malhotra (2012) também leciona que a utilização do *survey* se aplica à qualificação dos indicadores e possibilita a generalização dos resultados para a população.

A pesquisa de campo foi realizada utilizando-se com o instrumento um formulário. Lakatos e Marconi (1991) caracterizaram o formulário como um roteiro definido de perguntas enunciadas pelo entrevistador e preenchidas por ele com as respostas do pesquisado. Esse roteiro foi aplicado a uma amostra de clientes atendidos pela Distribuidora X, que se encontram ativos junto a ela. Em seguida, realizou-se verificação dos dados, coletados por via

dos questionários, os quais foram tratados de forma quantitativa, analisados por técnicas estatísticas e descritos.

O estudo descritivo utiliza artifícios quantitativos para a coleta dos dados e tem o intuito de identificar situações, eventos e opiniões em uma determinada população; descreve a distribuição de algum fenômeno na população ou entre subgrupos ou, ainda, faz uma comparação entre essas distribuições. Tem a intenção de verificar se a percepção dos fatos está ou não de acordo com a realidade.

As verificações e conclusões assentadas na análise de dados estão diretamente relacionadas ao desenvolvimento da Estatística Descritiva e Regressão Logística. A Estatística Descritiva pode ser classificada como os métodos que envolvem a coleta, apresentação e caracterização de um conjunto de dados, de modo a descrever apropriadamente as várias características deste conjunto.

A pesquisa foi desenvolvida na Distribuidora X, situada na cidade de Fortaleza – Ceará.

Um dos objetivos deste experimento é mostrar o modelo de distribuição indireta (MACHLINE, 2003), onde está inserido o Distribuidor X de acordo os Rosenbloom (2002) e Rodrigues e Colmenero (2009), além do conhecimento empírico que se tem como profissional atuante nesse segmento.

Outra proposta deste estudo foi analisar os elementos logísticos – disponibilidade, desempenho operacional e qualidade (variáveis) medidos por de variáveis logísticas consoante está na primeira seção, onde foi explicada a revisão da literatura pertinente.

O instrumento de coleta foi concebido por 19 indicadores (variáveis) de serviço logístico, baseados na revisão da literatura (quadro 5) sendo, em sua essência, um questionário dividido em duas seções, cada uma dessas compostas por afirmações.

O formato do instrumento para realização da pesquisa de campo foi o formulário, método de avaliação que identificou a percepção dos elementos e mediu também as intenções e o comportamento dos componentes do canal em relação ao conflito e os possíveis motivos que podem conduzir a esse comportamento.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, com um roteiro elaborado especialmente para esse fim. Os entrevistados foram selecionados considerando o volume vendido por eles, mediante informação obtida no sistema de faturamento do Distribuidor X. Essa amostra será definida por conveniência, onde “os elementos da população são escolhidos com base no julgamento do pesquisador...” (MALHOTRA, 2001, p.307).

4.2 Universo, Amostra e Seleção dos Sujeitos

O universo do trabalho privilegia os membros que compõem o canal de distribuição: Distribuidor X e clientes dos segmentos ora revelados – autosserviço indireto, adega e mercado frio.

A empresa pesquisada atua no setor de bebidas, um mercado que fortemente sujeito a efeitos sazonais, sendo os meses de janeiro e dezembro o período de maior consumo. Gera, direta e indiretamente, emprego para cerca de 150 mil pessoas, propiciando uma massa salarial anual de cerca de R\$ 1,4 bilhão. O número de trabalhadores do setor corresponde a 1,6% do total da indústria de transformação e a massa salarial a 1,8% do total da indústria. O mercado de bebidas no Brasil é essencialmente composto por cervejas e refrigerantes, que tem um peso de cerca de 90% (SINDICERV, 2008).

A empresa esta situada na região metropolitana de Fortaleza, especificamente no município de Eusébio. A cidade escolhida para aplicação do questionário foi definida de forma não aleatória. O critério de escolha foi em virtude da acessibilidade à amostra.

A amostra de clientes também foi definida de modo não aleatório na área de atuação da Distribuidora X. Foram selecionados clientes do segmento varejo, considerando a subclassificação desenvolvida e aplicada por parte dos distribuidores, conforme definido no capítulo 3 (adegas, autosserviço indireto e mercado frio) no Município de Fortaleza.

O universo considerado tem como base os seguintes dados à frente descritos.

a) Pesquisa formal desenvolvida pelo fabricante realizada pelo Distribuidor autorizado. Essa pesquisa é realizada pela equipe de venda de forma declaratória em todos os pontos de venda da sua base de cadastral por meio de três perguntas – qual o preço que paga

por uma caixa de cerveja? Qual o preço pelo qual vende uma unidade de cerveja 600ml ? Qual a quantidade de caixas de cerveja que o cliente comercializa no período de um mês? Com arrimo na coleta desses dados, a pesquisa dispõe uma série de conceitos e informações fundamentais para o desenvolvimento de análises e estratégias (participação de mercado, margem bruta valor, margem bruta percentual, distribuição numérica). No caso do Distribuidor X, considerando todo o território atendido por ele, foi de 5.527 clientes.

b) Sistema de faturamento homologado pela indústria indica várias opções de informações em formato de relatórios. Entre as opções disponíveis, foi selecionado o relatório CURVA ABC. Esse dispõe de informação referente ao histórico de venda de cada cliente cadastrado com as seguintes opções: faturamento ou por Unidade de Medida Brasil (UMB). Nesse caso foi, utilizada a segunda opção, considerando a informação referente à embalagem de 600ml, considerando a média de venda do período de janeiro a julho de 2011.

Por motivo temporal, entretanto, a avaliação de todo universo se torna inviável para conclusão da pesquisa em tempo hábil.

Visando a desenvolver a pesquisa numa amostra representativa, e que considerasse o fator tempo para a conclusão da coleta de dados, optou-se por um critério ou método que filtrasse essa amostra, respeitando esses critérios.

Escolheu-se para definição dessa amostra a CURVA ABC ou Curva 80-20 , que deriva da “Lei de Pareto”, do sociólogo e economista italiano Vilfredo Samaso Pareto, na qual ele afirmou que 80% dos fenômenos advêm de apenas 20% das causas. Tal lei é aplicada em diversos ramos de atuação das Ciências, passando pela área da Sociologia, Economia, Engenharias, como até mesmo na área de Saúde.

Esse método é utilizado para identificar os problemas e verificar a frequência com que eles ocorrem, baseando-se na métrica dos 80/20. Tal significa que 20% das ocorrências representam 80% dos problemas.

Consoante o escólio de Ballou (2001, p. 61), *“o conceito 80-20 é particularmente útil no planejamento de distribuição quando os produtos são agrupados ou classificados por suas atividades de vendas.*

A ferramenta adotada para esse método de resolução de problemas é o Diagrama de Pareto, que pode ser representado por um gráfico, histograma ou mapa, mostrando os problemas e a frequência com que esses ocorrem, sendo desenvolvida com base nas ações a seguir:

- a) criar tabela listando todos os problemas ou causas observadas;
- b) identificar número de ocorrências para cada problema;
- c) ordenar os problemas por número de ocorrências do maior para o menor; e
- d) acrescentar coluna para subtotal.

O principal ganho na utilização da ferramenta é identificar as poucas causas essenciais dentre as muitas que são banais.

Com essa possibilidade, adaptou-se a ferramenta para definir a amostra, seguindo as etapas há pouco mencionadas.

Foi realizado o cruzamento das duas bases de informações: 5.527 clientes pesquisados e relatório CURVA ABC de clientes, com a informação da venda média da embalagem 600ml, no período de janeiro a julho de 2011.

A base de 5.527 clientes (autosserviço indireto, adega e mercado frio) oriunda desses dois relatórios cobria toda a área geográfica atendida pela Distribuidora X. Como a pesquisa, entretanto, por motivos de acessibilidade, foi desenvolvida na cidade de Fortaleza, providenciou-se um filtro na base que definiu por delimitação geográfica um novo universo composto por 3.160 clientes.

Considerando o fator tempo como limitador para a conclusão da pesquisa, adaptou-se a ferramenta do Diagrama de Pareto para limitar a amostra, o que a definiu a amostra como não aleatória.

Utilizou-se a informação das vendas médias dos PDV's no período já mencionado, incluindo-se uma coluna com o percentual que cada PDV representava em relação ao volume médio da garrafa de 600ml da cidade de Fortaleza no período, chegando à seguinte amostra de acordo com a tabela 2:

Tabela 2 – Classificação da amostra definida para pesquisa.

	Nº CLIENTES	VOL MÉDIA 600ML JAN A JUL 2011	% PESO VOLUME - % Peso 1
UNIVERSO	3.160	20.835	100,00%
TOTAL AMOSTRA	195	16.662	79,97%
Adega/Dep Bebida	50	12.223	58,67%
Ponto Frio	129	3.891	18,68%
Auto-serviço Indireto	16	547	2,63%

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado do Diagrama de Pareto.

A amostra, definida de forma não aleatória foi composta por 195 (estabelecimentos) dos segmentos componentes desse canal, considerando que a aplicação do instrumento de coleta alcance a totalidade absoluta da amostra, que representa 79,97% do volume da embalagem 600ml, ou seja, escolhidos por conveniência os principais clientes por canal que comercializam a embalagem 600ml retornável. Os pontos de venda estarão localizados no mercado de cervejas de Fortaleza, privilegiando os segmentos já dados a conhecer (ponto frio, adega/dépósito de bebidas e autosserviço indireto).

A indústria orienta a Distribuidora a classificar seus clientes – aqui denominados de PDV's ou pontos de venda – em três segmentos, caracterizados por volume de compras/vendas, tipo de ambiente/instalações físicas, número de *check-outs* e forma de consumo do produto, a saber:

- frio – conjunto de PDV's que representam os estabelecimentos

cujo consumo do produto gelado acontece dentro no próprio local, geralmente servido pelo proprietário ou outro funcionário.

- AS (Auto-serviço) – conjunto de PDV's onde o cliente escolhe os produtos sem intermediação de vendedor ou balconista e há presença obrigatória de *check-out(s)*. O cliente se serve primeiro e depois efetua o pagamento; quase nunca o consumo ocorre no próprio local;

- adega/depósito – neste segmento estão os clientes que compram para revender maiores quantidade dos produtos; muitas vezes se caracterizam por fazerem entregas em domicílio. A totalidade das vendas é para consumo fora do estabelecimento.

4.3 Estratégia de Coleta dos Dados

A pesquisa envolverá clientes do varejo que compõem o canal de distribuição, onde o distribuidor também está inserido e esses são atendidos frequentemente pelo Distribuidor X. As entrevistas foram realizadas pessoalmente, sendo iniciadas na segunda quinzena de outubro, com prazo previsto para conclusão no período de 60 dias úteis, considerando a quantidade de bairros – 66 –, onde estão situados os 195 componentes da amostra, de acordo com o quadro 6.

Quadro 6 – número de bairros que compõem a amostra.

Nº CLIENTES	Nº BAIRROS
195	66

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todas as informações socioeconômicas (endereço, histórico de volume em caixas e base de dados da pesquisa) referentes aos clientes já estão disponíveis no sistema de faturamento da Distribuidora.

4.4 Adequação do Instrumento de Coleta

Como ferramenta de coleta de dados, relacionados aos elementos logísticos (variáveis) de desempenho

Inicialmente se considerou a possibilidade de adotar o instrumento SERVQUAL para medir a percepção dos membros do canal referente aos elementos logísticos (disponibilidade, desempenho operacional e qualidade).

Esse instrumento, no seu padrão original, é composto por 22 questões relacionadas a expectativas e 22 ligadas a percepções, e uma escala *Likert*, visando a de mensurar cada questão, classificando-as de 0 a 5, com extremos variando entre discordo fortemente e concordo fortemente.

Para realizar esse teste, adaptou-se o instrumento, considerando para isso uma analogia dos indicadores de serviços logísticos encontrados nos estudos de: Mentzer *et al.* (2001), Gervásio (2004), Silva (2008), Gonçalves Filho *et al.* (2009), levando-se em conta, como indicadores determinantes para adaptação do questionário SERVQUAL, as nove variáveis do estudo de *Mentzer et al.* (2001). Com isso, foram definidas 19 questões referentes a esses indicadores, relacionadas aos três elementos logísticos citados por Bowersox e Closs (2001).

A escala também foi revisada, passando a variar de uma escala de 1 a 5, sendo que o 1 foi definido como discordo plenamente e o 5 qualificado como concordo plenamente. Essa alteração baseou-se em dois aspectos :

- a) a definição do número de categorias da escala ocorreu em função da maior parte dos respondentes não ter condição de lidar com muitas categorias (MALHOTRA, 2012);
- b) foi à utilização dos dados coletados. Como as 19 questões foram divididas entre os elementos e seus subelementos para chegar aos indicadores utilizados para as análises dos dados, seriam resultados dos somatórios dos escores dessas questões (MALHOTRA, 2012).

O teste foi realizado mediante entrevistas, oportunidade em que os entrevistados responderam ao questionário, considerando a percepção relativa às variáveis relacionadas aos elementos logísticos.

Foi ajustado um questionário estruturado, composto por três seções, com o objetivo de medir as percepções em relação aos elementos logísticos, mensurar o nível geral de serviço e verificar a existência de conflitos e os motivos que podem conduzir a esse comportamento por parte dos membros do canal entrevistados.

O instrumento foi composto de duas partes com o seguinte formato:

Parte I – 19 afirmações que mensuram a percepção do nível de serviço dos elementos logísticos (disponibilidade, desempenho operacional e qualidade) do Distribuidor X, analisados pelos demais membros do canal de distribuição (ponto frio, adega/depósito e autosserviço indireto);

Parte II - refere-se a duas questões que mensuram as intenções de comportamento e motivos que podem conduzir os membros do canal a essa atitude.

O quadro 7 contém a estruturação teórica das questões ligadas aos elementos e subelementos logísticos, sendo o questionário parte do Apêndice.

Quadro 7 – construção do instrumento de coleta de dados (continua)

ELEMENTOS LOGÍSTICOS *	Indicadores Logísticos (GERVÁSIO, 2004)	PERCEPÇÕES (PERGUNTAS CONFORME LITERATURA)
Disponibilidade	Pedidos completos	Ao efetuar o pedido a equipe de vendas da Distribuidora X esse é completamente atendido (Mentzer et al apud Emerson e Grimm, 1996), (Bowersox, 2001);;
	Precisão dos pedidos enviados	Os pedidos efetuados pela equipe de vendas da Distribuidora X nunca apresentam erro; (LAMBERT e HARRINGTON apud EMERSON E GRIMM, 1989); (COYLE et al. Apud COLLINS, 2001);
	Tempo de espera das pendências	Quando há alguma pendência o tempo de espera para recebimentodas pendências da Distribuidora X é adequado (FLEURY e LAVALLE, 1997)
Desemp. operac. - velocidade do ciclo do pedido	Pontualidade	A Distribuidora X realiza a entrega de seus pedidos pontualmente (LEVY apud EMERSON e GRIMM, 1986);
D.O. - consist. Prazo de entrega	% de entregas atrasadas	Sempre há atraso na entrega dos pedidos da Distribuidora X (FLEURY e LAVALLE, 1997);
D.O. - flexibilidade do sistema de distribuição	Esforço envolvido na alteração de pedidos e habilidades da empresa em atender as solicitações	A equipe da distribuidora X atua de forma a realizar alteração de pedidos de maneira hábil para atender as suas solicitações (BOWERSOX <i>et al.</i> , 1986);
D.O. - recuperação de falhas	Condições especiais de entrega	A Distribuidora X tem condições especiais de entrega (FLEURY e LAVALLE, 1997);
	% solicitações especiais de entregas atendidas	A Distribuidora X ao receber solicitações de condições especiais de entrega, atendem a essa solicitação (FLEURY e LAVALLE, 1997);
	Nº pedidos com problema	A Distribuidora X não apresenta normalmente problemas nos pedidos dos clientes (BOWERSOX <i>et al.</i> , 1996);
	Ação tomada para resolução do problema	A Distribuidora X sempre que há problemas em relação ao seu serviço ele toma atitude para resolução dos mesmos e da retorno sbore as medidas tomadas para resolução (BOWERSOX <i>et al.</i> , 1996);
	Tempo para resolução de problemas	Na Distribuidora X os problemas ocorridos nos pedidos sempre são resolvidos em tempo hábil (FLEURY e LAVALLE, 1997);

Quadro 7 – construção do instrumento de coleta de dados (conclusão).

ELEMENTOS LOGISTICOS *	Indicadores Logísticos (GERVÁSIO, 2004)	PERCEPÇÕES (PERGUNTAS CONFORME LITERATURA)
Qualidade - Sistema de apoio a informação	Informação da data da entrega projetada no momento da colocação do pedido	Ao efetuar os pedidos a Distribuidora X sempre é informado ao cliente a data da entrega projetada do pedido (MENTZER <i>et al. apud</i> EMERSON e GRIMM, 1996);
	Informação antecipada de cancelamento ou atraso	Sempre que ocorre um problema, cancelamento ou atraso no pedido efetuado pelo cliente ele sempre é informado de forma prévia pela Distribuidora X (JACKSON <i>et al. apud</i> EMERSON e GRIMM, 1996), (FLERY e LAVALLE, 1997);
	Qualidade do atendimento (facilidade de colocação de pedido, agilidade na confirmação, cordialidade e presteza	Os funcionários da Distribuidora X sempre tratam o cliente com cordialidade e presteza, proporcionando o melhor serviço (FLEURY e LAVALLE, 1997)
Qualidade - Suporte	% das solicitações atendidas	Ao efetuar uma solicitação a Distribuidora X o cliente sempre é atendido a contento (FLEURY e LAVALLE, 1997);
Qualidade na entrega	Condição física das mercadorias entregues	Sempre que vai entregar o pedido ao cliente o motorista da Distribuidora X confere a mercadoria para que não haja problemas de falta e qualidade do que está sendo entregue (COYLE <i>et al. apud</i> COLLINS <i>et al.</i> , 2001)
	Correção de pedido	Os pedidos que apresentam erro, a Distribuidora X providência a correção em tempo hábil, atendendo a solicitação do cliente (MENTZER <i>et al. apud</i> EMERSON e GRIMM, 1996);
	Cooperação do motorista da entrega	O motorista da Distribuidora X estão sempre dispostos a cooperar com o cliente (EMERSON e GRIMM, 1996);
	Pontualidade, rapidez, apoio no merchandising, cordialidade, presteza	A equipe de entrega da Distribuidora X sempre agem de forma cortez e prestativa para com o cliente da Revenda (Fleury e Lavalle, 1997)

Fonte: Fonte: Revisão Literatura, Gervásio(2004), Gonçalves *et al.* (2009), Mentzer (2001).

Considerando os três elementos e seus subelementos, foram relacionados os seguintes indicadores/variáveis logísticas: três relacionados à disponibilidade, os oito capacitação/desempenho operacional e os oito associados à qualidade.

Ao medir o comportamento dos elementos logísticos, por meio das variáveis logísticas de desempenho, é possível identificar as percepções dos componentes dos canais ante o serviço executado pela Distribuidora X.

Analisar o desempenho dos indicadores é importante para medir, identificar, compreender as percepções, possibilitando minimizar problemas de relacionamento e, consequentemente risco de migração de clientes para outros membros do canal.

O questionário tem a seguinte composição: uma pergunta geral, que avalia a percepção geral do serviço prestado pela Distribuidora X; na sequência, 19 questões, onde são mensuradas as percepções relativas aos elementos logísticos e suas variáveis referentes aos

serviços prestados pelo Distribuidor X; e, para finalizar, mais duas questões. A primeira pretende medir na amostra a quantidade de pontos de venda que compram de outros membros do canal que não seja a Distribuidora X e a segunda procura levantar o motivo que levou a essa opção.

É importante ressaltar que todos os membros do canal selecionados responderam ao questionário, sendo as entrevistas realizadas de forma declaratória e a ordem proposta dar-se-á aleatoriamente, respeitando a localização geográfica dos pontos de venda da amostra.

4.5 Escala de Medida dos Indicadores Logísticos

Para a avaliação dos elementos logísticos da Distribuidora X, foi utilizada uma escala *Likert*, que varia de 1 (discordo plenamente) a 5 (concordo plenamente).

A opção pela escala *Likert* pode ser justificada, segundo Mattar (2001), ao considerar as seguintes vantagens: a simplicidade de elaboração; o uso de afirmações não explicitamente ligadas à atitude estudada, permitindo a inclusão de qualquer item que se verifique, empiricamente, ser coerente com o resultado final; e, ainda, a amplitude de respostas permitidas revela informação mais precisa da opinião do respondente relativamente a cada afirmação.

4.6 Hipóteses

Neste estudo, empregar-se-á a análise multivariada para analisar dez hipóteses propostas pelo estudo, que relacionam os elementos logísticos e seus subelementos teóricos e a existência de conflito de canal.

H01 A percepção do elemento logístico disponibilidade em clientes/elos da cadeia distribuição “pontos de venda frio” de cerveja que possuem conflito de canal é igual à daqueles que não possuem conflito de canal.

H02 A percepção do elemento logístico desempenho operacional em clientes/elos da cadeia distribuição “pontos de venda frio” de cerveja que possuem conflito de canal é igual à daqueles que não possuem conflito de canal.

H02a A percepção do subelemento velocidade do ciclo do pedido (elemento logístico D.O.) em clientes/elos da cadeia de distribuição “pontos de venda frio” de cerveja que possuem conflito de canal é igual à daqueles que não possuem conflito de canal.

H02b A percepção do subelemento consistência do prazo de entrega (elemento logístico D.O.) em clientes/elos da cadeia de distribuição “pontos de venda frio” de cerveja que possuem conflito de canal é igual a daqueles que não possuem conflito de canal.

H02c A percepção do subelemento flexibilidade do sistema de distribuição (elemento logístico D.O.) em clientes/elos da cadeia de distribuição “pontos de venda frio” de cerveja que possuem conflito de canal é igual à daqueles que não possuem conflito de canal.

H02d A percepção do subelemento recuperação de falhas (elemento logístico D.O.) em clientes/elos da cadeia de distribuição “pontos de venda frio” de cerveja que possuem conflito de canal é igual à daqueles que não possuem conflito de canal.

H03 A percepção do elemento logístico qualidade em clientes/elos da cadeia distribuição “pontos de venda frio” de cerveja que possuem conflito de canal é igual à daqueles que não possuem conflito de canal.

H03a A percepção do subelemento sistema de apoio à informação (elemento logístico qualidade) em clientes/elos da cadeia de distribuição “pontos de venda frio” de cerveja que possuem conflito de canal é igual à dos que não possuem conflito de canal.

H03b: A percepção do subelemento qualidade de entrega (elemento logístico qualidade) em clientes/elos da cadeia de distribuição “pontos de venda frio” de cerveja que possuem conflito de canal é igual à daqueles que não possuem conflito de canal.

H03c: A percepção do subelemento suporte (elemento logístico qualidade) em clientes/elos da cadeia de distribuição “pontos de venda frio” de cerveja que possuem conflito de canal é igual à dos que não possuem conflito de canal.

4.7 Tratamento de Dados

A análise de dados foi realizada utilizando técnicas quantitativas:

a) teste alfa de Cronbach – teve como objetivo mensurar a confiabilidade dos construtos dos elementos logísticos (disponibilidade, desempenho operacional e qualidade), ou seja, a escala reflete de maneira consistente o construto (FIELD, 2009, p. 594);

- não paramétricos – Kolmogorov-Smirnov e teste U de Mann-Whitney;

- paramétricos – os testes paramétricos poderiam seguir a regressão logística e a ANOVA.

b) teste da Normalidade Kolmogorov-Smirnov, que mediu se a distribuição é significativamente normal ou não normal; para conseguir fazer essa verificação, foi utilizada a ferramenta SPSS versão 20;

c) teste U de Mann-Whitney, que, para amostra independente, calcula o nível de significância (erro tipo I), que, em tendo seu resultado variando entre 0 e 0,05, rejeita a hipótese nula, que na verdade considera a hipótese nula como verdadeira (MALHOTRA, 2012). Esse teste foi utilizado para verificar as nove hipóteses referentes aos elementos logísticos e o conflito.

Esse capítulo expôs a metodologia para execução e tratamento dos dados. Etapa que deve ser considerada fundamental para conduzir ao alcance os objetivos propostos pelo estudo.

5 OBJETO DO ESTUDO

Neste capítulo tratar-se-á de forma específica do CDC. Inicialmente, expressou-se os modelos de distribuição, onde se define qual o formato adotado nessa indústria. Na sequência expôs-se as características do objeto, identificando a localização dos distribuidores oficiais no estado do Ceará, inclusive o que foi objeto do estudo situado em Fortaleza.

Outro aspecto será à explanação referente ao CDC – composição, classificação dos clientes e seus níveis conduzindo a compreensão sobre as nuances do canal de distribuição analisado nessa pesquisa.

Essa etapa será concluída com a demonstração do comportamento do CDC, baseada na revisão da literatura e conhecimento empírico do autor na tentativa de explicar a dinâmica dos membros do CDC.

5.1 Estratégias de Distribuição

As cervejarias utilizam a distribuição intensiva e distribuição seletiva para dispor seus produtos ao cliente final. No primeiro caso, a finalidade é ofertar a bebida para o maior número de consumidores possível, e com este propósito, a cerveja é comercializada em diversos estabelecimentos constituídos por atacadistas e varejistas. A segunda opção aplica-se nos casos em que a indústria seleciona algumas empresas e as define como seus representantes em determinadas regiões. Estes são denominados distribuidores e têm autorização para comercializar o produto nos locais onde estão sediados.

A distribuição terceirizada ocorre quando a comercialização da cerveja é feita pelos distribuidores ou revendedores que são agentes das cervejarias nas regiões de consumo. Estes têm a própria equipe de vendas, transporte e entregas, e distribuem o produto para os canais (ponto frio: bares, botecos, churrascarias, pizzaria e restaurantes); autosserviço indireto (armazém, mercearia, minimercado, supermercado médio e supermercado grande) e adega (depósitos de bebidas e atacadistas pequenos e médios) que distribuem o produto até os consumidores finais.

O objetivo do estudo é o Distribuidor X, que se encaixa nas características ora mencionadas e possui contrato com o fabricante para realizar a distribuição aos demais componentes da cadeia.

5.2 Características do Objeto

O Distribuidor X iniciou suas atividades no ano de 2005. Seu quadro de colaboradores tem um total de 161 funcionários, distribuídos nas áreas administrativa, comercial, desenvolvimento humano e organizacional, logística e *marketing*.

A Revenda autorizada objeto do estudo possui em sua base de clientes ativos um total de 5.527, divididos dentro do canal de distribuição, considerando as características dos pontos de venda da seguinte forma: 3.808 pontos de venda frio, 1.546 autosserviços indiretos e 173 adegas/depósitos que atendem.

Além desse distribuidor, o fabricante atua no Estado do Ceará com outros oito revendedores autorizados, localizados em áreas estratégicas para a indústria, considerando o aspecto localização e a estratégia de distribuição para o Estado.

A figura 7 retrata o desenho da localização geográfica das distribuidoras do fabricante X no Estado do Ceará:

Figura 7 - localização geográfica dos distribuidores autorizados no Ceará.



Fonte: desenvolvida pelo autor.

No Estado do Ceará, além desse distribuidor, há mais oito, revendedores autorizados, situados em regiões estratégicas dentro do Estado, distribuídos da seguinte forma:

- Fortaleza e Região Metropolitana – Distribuidor X (1) e Distribuidor (2);
- Região Jaguaribana – Distribuidor (3);
- Região Centro Sul – Distribuidor (4);
- Região dos Inhamuns – Distribuidor (5);
- Região Sul – Distribuidor (6);
- Região Norte – Distribuidor (7)

- Região Vale do Acaraú – Distribuidor (8); e

- Região Meruoca – Distribuidor (9).

Todos os distribuidores trabalham com foco na linha de produtos da Cervejaria Z, que fornece para seus distribuidores autorizados desse Estado seu produto nas seguintes embalagens: vidros *one way* – 250 ml, 355ml e 1Litro, e latas de 350 ml e 473 ml; e em embalagens retornáveis – vidro 600 ml e 1Litro.

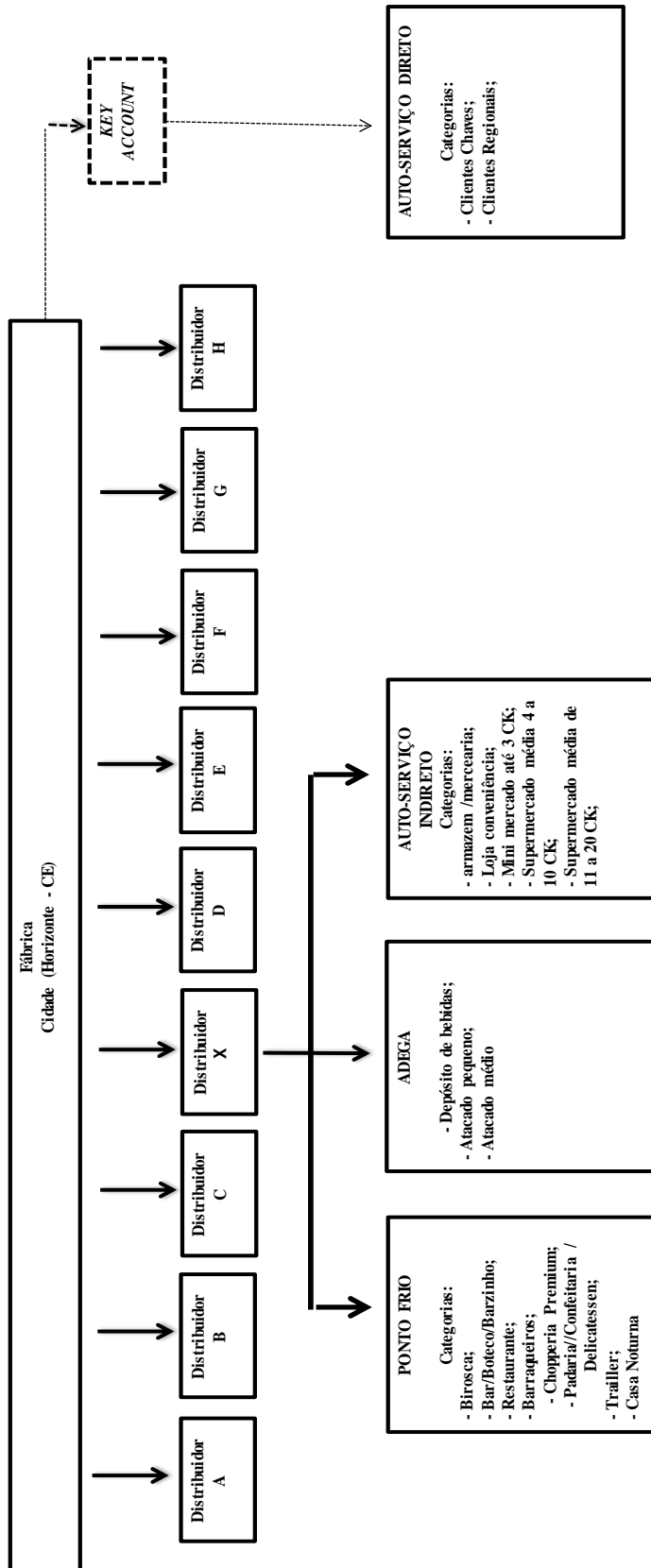
São traçadas diretrizes e estratégias de distribuição para linha de produtos, com foco principal na embalagem de 600ml, retornável, que tem grande relevância no faturamento do revendedor autorizado. Em função disso, faz-se necessário o desenvolvimento de ações voltadas para desenvolver o distribuidor e, conseqüentemente, evoluir no indicador distribuição.

5.3 Níveis de Canais no Mercado de Fortaleza

O setor de bebidas utiliza-se de múltiplos canais de venda para atender aos consumidores com diversos arranjos de canais e envolvimento de vários membros com características heterogêneas na distribuição do produto ao consumidor final. O viés é que esses arranjos e formatos variados dos componentes tornam o canal mais disfuncional e menos coordenado, possibilitando características menos convencionais ao relacionamento entre os membros do canal envolvidos na distribuição (BERGAMIN, 2010).

Esse fluxo e o desenho de seus níveis são compostos pelos membros do canal expressas na figura 8. Para proporcionar melhor nível de serviço aos membros do canal, as cervejarias os subclassificam, ou melhor, segmentam esses componentes em grupo com características similares. A seguir ver-se-á apresentada a segmentação dos componentes do canal.

Figura 8 - desenho da cadeia de distribuição em Fortaleza.



Fonte: elaborado pelo autor; adaptado de Rosenbloom (2002).

5.4 Classificação dos Componentes do Canal

As cervejarias, além das classificações gerais definidas por empresas de pesquisa, adotam outras nomenclaturas que reclassificam os canais iniciais. Dessa forma, o varejo é dividido em adegas, autosserviço indireto (ASI) e mercado frio.

Na classificação AC Nielsen (DISTRIBUIÇÃO, 2006), o varejo, no caso das cervejarias, engloba os seguintes canais: bares (pontos de venda frio), pequeno varejo alimentar - formado pelo varejo tradicional (armazéns, mercearias e padarias) e pequeno autosserviço (lojas com até quatro *check-outs*) – supermercados (pequenos – autosserviço com cinco até nove *check-outs*), supermercados médios/ grandes – autosserviço com dez até 49 *check-outs* e hipermercados – autosserviço com 50 ou mais *check-out's*).

No autosserviço, ou *key account* (clientes-chave), os consumidores escolhem diretamente os produtos. Suas principais características são a caixa registradora, os carrinhos e as cestas. Esse canal não é atendido pelo distribuidor; com isso, as negociações e os indicadores logísticos são efetuados pelas cervejarias diretamente.

Na publicação da Revista FAE Business (2003), o Instituto de pesquisa Nielsen afirma que canal tradicional é composto por estabelecimentos, onde o atendimento ao consumidor é realizado por um vendedor ou balconista. Habitualmente, não ocorre o consumo do produto no local, sendo composto por mercearias, padarias e armazéns – esse canal é atendido via distribuidores.

Os bares ou pontos-frio são estabelecimentos com as seguintes características: presença de consumo do local, existências de mesas. Compreendem boteco, lanchonetes, bares, restaurantes e cafés.

Já no caso da Distribuidora X, ela segue o padrão de classificação dos seus clientes, conforme orientação do fabricante. Inicialmente, divide-se em três segmentos: ponto de venda frio, autosserviço indireto e adega. Essa distinção é realizada de acordo com as características de consumo e a margem de contribuição dos estabelecimentos.

Os pontos de venda frio têm essa nomenclatura, pois se caracterizam pelo consumo do produto no próprio estabelecimento – daí a menção ao nome. Já nas adegas e nos auto-

serviços indiretos, o consumo ocorre fora do estabelecimento, entretanto, a margem de contribuição desse último é inferior ao do ponto frio e superior aos clientes classificados como adegas.

Esses componentes do canal de distribuição também denominados segmentos de mercado, foram subdivididos em categorias de varejo, também conforme orientação do fabricante e estão representados no quadro 8.

Quadro 8 – segmento e categorias de varejo Distribuidor X

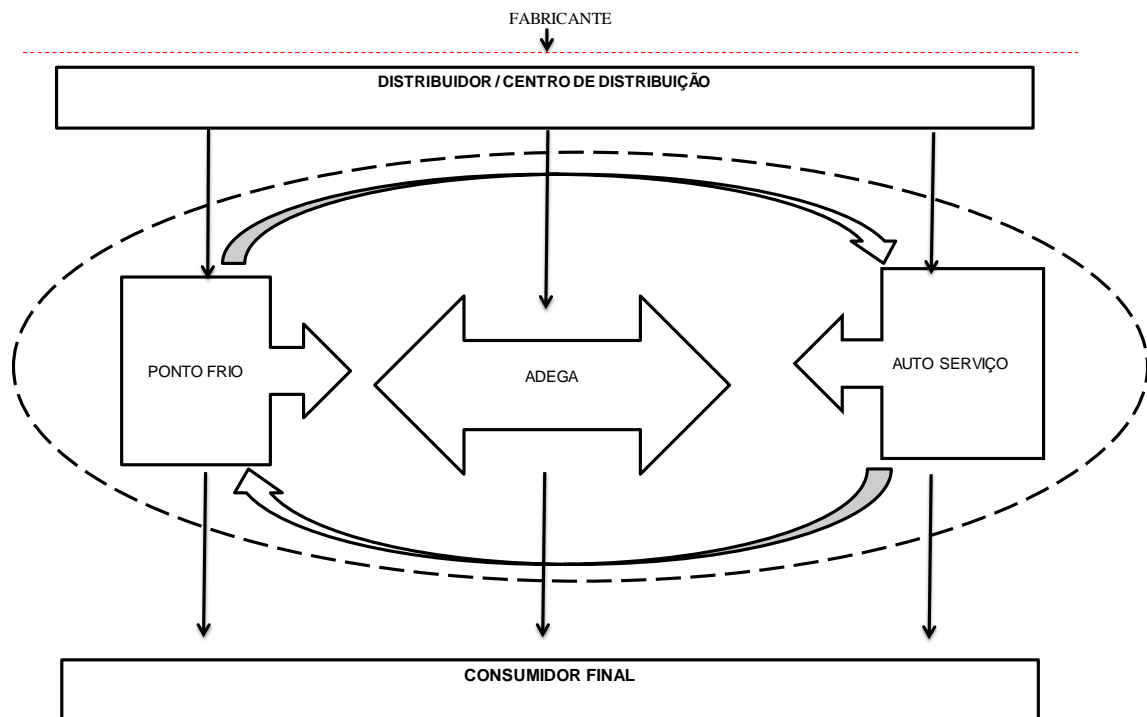
Segmento	Ponto Venda Frio	Adega	Autosserviço indireto
Categoria de Varejo	Birosca Bar/boteco/barzinho Restaurante Barraqueiros Choperia Premium Padarai /Confeitaria/ Delicatessen Trailer Casa Noturna	Bebidas Atacada pequeno Atacada médio	armazém/mercearia Loja conveniência Minimercado até 3 CK Supermercado médio 4-10 CK Supermercado 11-20 CK

Fonte: elaborado pelo autor.

Os canais e categorias de varejo consideram o mercado, onde o Distribuidor X desenvolve determinando comportamento em função dos elementos logísticos (disponibilidade, desempenho operacional e qualidade). A seguir, será retratado o desenho do comportamento desse canal de distribuição.

Na figura 9, segue ilustração da composição da segmentação e do comportamento entre os componentes o canal.

Figura 9 – Comportamento dos membros do canal de Distribuição do Distribuidor X.



Fonte: Elaborada pelo autor .

No caso da distribuidora X, o varejo é classificado da seguinte forma:

- a) adega – clientes que trabalham com o produto e o subdistribuem para outras adegas para o mercado frio e para o auto-serviço indireto;
- b) ponto de venda frio – onde o consumo ocorre no próprio estabelecimento – bares, botecos, churrascaria, pizzaria; e
- c) autosserviço indireto – composto pelo pequeno varejo, onde o consumo ocorre fora do estabelecimento, e é formado por minimercados, armazéns, mercearias, lojas de conveniência.

Parente (2000) lembra que a adega difere do autosserviço indireto, que se diferencia dos dois primeiros, uma vez que o primeiro consiste no processo de venda para clientes que subdistribuem o produto, revendendo-o aos canais e ao consumidor final, ensejando conflito entre os canais. Já o canal frio e o tradicional, via de regra, comercializam esse produto diretamente ao consumidor final, salvo exceções condicionadas a variáveis que serão revisadas neste estudo.

Como visto, os membros dos canais de *marketing* fazem parte dos sistemas de distribuição entre o produtor ou fabricante e o consumidor final, desempenhando, assim, um papel de intermediário, funcionando como elo entre os níveis de consumo e do atacado ou da produção.

Com efeito, segundo Parente (2000), ao comprar, receber e estocar produtos de fabricantes ou distribuidores para oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para a aquisição de produtos, os intermediários assumem cada vez mais um papel proativo na identificação das necessidades do consumidor e na definição do que deverá ser produzido para atender a essas expectativas.

Apesar de o sistema de distribuição ser planejado para operar na perspectiva do longo prazo, a empresa deve levar em consideração algumas mudanças que podem influenciar esse sistema, como: mudanças no mercado, na economia, na legislação, no composto de produtos da empresa e do mercado e o surgimento de outras tecnologias.

Portanto, desprezar a gestão dos canais é um risco para os negócios da empresa e uma perda de oportunidade para a obtenção da vantagem competitiva, afirma (COUGHLAN et al. 2002).

Destaca-se o fato de que, ultimamente, uma estratégia de canal pode ser encarada como uma série de *trade-offs* e compromissos que alinham os recursos das empresas com o que deve satisfazer seus consumidores e permanecer à frente de seus concorrentes ou competidores (BUTTERS, 2008).

Para as empresas inseridas em mercados que possuem diversos grupos de clientes, a importância da segmentação decorre de diferenciar e dividir seus clientes em grupos. Cada grupo tem clientes com características e expectativas semelhantes, de sorte que podem proporcionar serviços personalizados para cada grupo-foco de clientes, com o objetivo de satisfazer os grupos separadamente, minimizando a disputa entre os participantes, reduzindo a intensidade do conflito entre eles.

Nesse capítulo, detalham-se as características do distribuidor com intuito de expor suas características – localização, número de funcionários, níveis e a classificação e o desenho do canal na cidade de Fortaleza. Esse último foi posto como um dos objetivos do estudo.

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa, a fim de explicar se há realmente a presença do conflito e os motivos que conduziram a esse comportamento.

6. RESULTADOS

Nesse capítulo, revelam-se e comentam-se os resultados referentes à pesquisa de campo. Inicialmente, foi verificada a utilização da Lei de Pareto, considerando os dados coletadas dos componentes da amostra.

No segundo momento, procedeu-se à análise descritiva dos indicadores. Verificou-se o número de componentes por segmento do canal que responderam ao formulário de coleta. Na sequência, identificaram-se quantos componentes por canal e por categoria de varejo registram conflito.

Na terceira ocasião, realizou-se teste de escala, para verificar a confiabilidade dos elementos logísticos (disponibilidade, desempenho operacional e qualidade).

Na etapa seguinte, foi procedida à análise multivariada, a fim de observar as hipóteses propostas. Na sequência, foi feito o teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov com intuito de medir se os dados são distribuídos normalmente ou não.

Realizou-se em virtude da não normalidade, o teste não paramétrico de Mann-Whitney U, com o intuito de testar as hipóteses.

A seguir realizou-se a análise de variância (ANOVA) para confirmar, mediante o nível de significância, o resultado encontrado no teste Mann-Whitney U.

Finalmente, trazem-se as conclusões, limitações e propostas para novos estudos.

6.1 Comprovação do Emprego da Regra Pareto

A tabela 3 traz um resumo dos componentes do canal (adega, ponto frio, autosserviço indireto) que compuseram a amostra e o total de pontos de vendas que forneceram a informação e qual a representação percentual (peso percentual em volume) da amostra coletada para averiguar a proposta de utilização da Regra de Pareto.

Tabela 3 - Verificação da amostra considerando a Regra de Pareto.

	Nº CLIENTES	VOL.MÉDIA 600ML JAN A JUL 2011	% PESO VOLUME - % Peso 1	Nº pontos de vendas pesquisados	Volume médio 600ml pontos pesquisados	% peso de volume pontos pesquisados - % Peso 2	Validação do Pareto quociente % Peso 2 versus % Peso 1
UNIVERSO	3.160	20.835	100,00%				
TOTAL AMOSTRA	195	16.662	79,97%	165	15.870	76,17%	95,25%
Adega/Dep Bebida	50	12.223	58,67%	44	12.045	57,81%	98,54%
Ponto Frio	129	3.891	18,68%	109	3.372	16,19%	86,67%
Autosserviço Indireto	16	547	2,63%	12	453	2,17%	82,76%

Fonte: elaborada pelo autor.

De acordo com dados da tabela 3 e considerando a amostra definida, segundo a Lei de Pareto 195 estabelecimentos representavam 79,97% do peso do volume médio dos PDV's do universo de Fortaleza. As informações foram coletadas em 165 pontos. Essa amostra pesquisada representou 76,17% do volume médio da embalagem de 600 ml, considerando o período de janeiro a julho de 2011. Esse dado pode validar a opção por definir a amostra por meio da Regra de Pareto, pois os 76,17% representaram 95,25% do peso do volume do universo considerado 195 PDV's.

No decorrer deste capítulo, serão revelados os resultados referentes à busca de campo da pesquisa ora sub relatório.

6.2 Análise Estatística

Além disso, todos os procedimentos foram desenvolvidos com suporte nas recomendações de autores especialistas nas técnicas utilizadas e foram feitos com o apoio do *software* SPSS, versão 20 com base em Field (2009).

6.2.1 Membros do Canal versus Categorias de Varejo

Inicialmente, se demonstrou a composição da amostra de 165 pontos, considerando os componentes dos canais e sua segmentação para proporcionar melhor percepção dos participantes da pesquisa, conforme descrito na tabela 4.

Tabela 4 – número de pdv's por categoria de varejo versus componentes do canal

Membros do canal	Categoria Varejo	Nº PDV's por Canal x Categoria			Total
		Frio	Adega	Auto-serviço indireto	
	Birosca	80	0	0	80
	Bar/boteco/barzinho	8	0	0	8
	Restaurante	7	0	0	7
Ponto	Barraqueiros	3	0	0	3
Venda Frio	Choperia Premium	4	0	0	4
	Padarai /Confeitaria	3	0	0	3
	<i>Trailer</i>	3	0	0	3
	Casa Noturna	1	0	0	1
Adega	Depósito de Bebidas	0	44	0	44
Auto-serviço indireto	Minimercado até 3 CK	0	0	10	10
	Supermercado 11-20 CK	0	0	2	2
Total		109	44	12	165

Fonte: elaborada pelo autor.

Na composição do canal formado pelos componentes (frio, adega e autosserviço indireto), pode-se expor que as categorias de varejo com maior número de componentes são: birosca, depósito de bebidas e minimercado, até três *checkout's*, respectivamente.

6.2.2. Conflito de Canal por Canal

Nesse momento, foi identificado e quantificado, entre os membros dos canais (pontos frio, auto serviço indireto e adega/depósito) que compuseram a amostra, o fato de quais deles sinalizaram a existência de conflitos.

Isto significa dizer que, por algum motivo, eles adquirem o produto na embalagem 600 ml com outro membro do canal que não seja o Distribuidor X, o que está explícito na Tabela 5.

Tabela 5 – Canal categoria de varejo.

			CONFLITO NO CANAL:		Total
			Não	Sim	
Canal	Frio	Número componentes	71	38	109
		% do canal	65,10%	34,90%	100,00%
Canal	Adega	Número componentes	39	5	44
		% do canal	88,60%	11,40%	100,00%
Canal	auto-serviço indireto	Número componentes	10	2	12
		% do canal	83,30%	16,70%	100,00%
Total elementos canal		Número componentes	120	45	165
		% do canal	72,70%	27,30%	100,00%

Fonte: elaborada pelo autor.

Fonte SPSS 20

Rosenbloom (1999) e Coughlan (2002) classificaram os conflitos. Nesse caso específico, pode-se classificar, de acordo com esses autores, como conflitos adicionais, que ocorrem quando o distribuidor e os membros do canal disputam para atender diretamente ao cliente, afetando a cooperação ideal para o resultado dos componentes do canal.

Há alguns motivos que conduzem aos tipos de conflito, para Bowersox (2001), aspectos cognitivos, relacionados a indicadores/variáveis disponibilidade, desempenho operacional e qualidade. Coughlan *et al.* (2002), e Rosenbloom (2002), já mencionados, ressaltaram que a percepção negativa dos membros do canal em relação ao seu desempenho relativo aos indicadores podem levar ao conflito; mas qual ou quais indicadores conduziram a isso? As análises a seguir responderam à indagação.

Na literatura, no que concerne ao grau do conflito, Coughlan *et al.* (2002) indicou que esse pode ser definido como conflito percebido, já que, nesse caso, ao considerar o nível de percepção dos elementos logísticos, enseja sentimentos negativos, levando ao conflito entre os membros do canal.

Considerando que os componentes do canal são subdivididos em categorias de varejo, já expressas neste estudo, as quais propiciam se fazer distinção dos estabelecimentos, considerando características de estrutura física, características de compra e ocasião de consumo, foi também verificada a distribuição do conflito, levando em conta a classificação dos componentes da amostra, na categoria de varejo, utilizada pela Distribuidora X conforme a tabela 6.

Tabela 6 – Conflitos por categoria de varejo da Distribuidora X (continua).

Segmento componente canal	Categoria varejo	CONFLITO NO CANAL:		Total	
		Não	Sim		
		<i>Count</i>	53	27	80
	Birosca	% entre Tipo de Estabelecimento	66,20%	33,80%	100,00%
		% entre Conflito no Canal	44,20%	60,00%	48,50%
		% do Total	32,10%	16,40%	48,50%
		<i>Count</i>	4	4	8
	Bar/boteco/ barzinho	% entre Tipo de Estabelecimento	50,00%	50,00%	100,00%
		% entre Conflito no Canal	3,30%	8,90%	4,80%
		% do Total	2,40%	2,40%	4,80%
Ponto Frio		<i>Count</i>	4	3	7
	Restaurante	% entre Tipo de Estabelecimento	57,10%	42,90%	100,00%
		% entre Conflito no Canal	3,30%	6,70%	4,20%
		% do Total	2,40%	1,80%	4,20%
		<i>Count</i>	3	0	3
	Barraqueiros	% entre Tipo de Estabelecimento	100,00%	0,00%	100,00%
		% entre Conflito no Canal	2,50%	0,00%	1,80%
		% do Total	1,80%	0,00%	1,80%

Tabela 6 – Conflitos por categoria de varejo da Distribuidora X (continua).

Segmento componente canal	Categoria varejo	CONFLITO NO CANAL:		Total	
		Não	Sim		
		<i>Count</i>	1	3	4
	Choperia Premium	% entre Tipo de Estabelecimento	25,00%	75,00%	100,00%
		% entre Conflito no Canal	0,80%	6,70%	2,40%
		% do Total	0,60%	1,80%	2,40%
		<i>Count</i>	3	0	3
	Padaria/Conf eitaria	% entre Tipo de Estabelecimento	100,00%	0,00%	100,00%
		% entre Conflito no Canal	2,50%	0,00%	1,80%
		% do Total	1,80%	0,00%	1,80%
Ponto Frio		<i>Count</i>	3	0	3
	Trailer	% entre Tipo de Estabelecimento	100,00%	0,00%	100,00%
		% entre Conflito no Canal	2,50%	0,00%	1,80%
		% do Total	1,80%	0,00%	1,80%
		<i>Count</i>	0	1	1
	Casa Noturna	% entre Tipo de Estabelecimento	0,00%	100,00%	100,00%
		% entre Conflito no Canal	0,00%	2,20%	0,60%
		% do Total	0,00%	0,60%	0,60%
		<i>Count</i>	39	5	44
	Adega/Dep osito	% entre Tipo de Estabelecimento	88,60%	11,40%	100,00%
		% entre Conflito no Canal	32,50%	11,10%	26,70%
		% do Total	23,60%	3,00%	26,70%

Tabela 6 – Conflitos por categoria de varejo da Distribuidora X (conclusão).

Segmento componente canal	Categoria varejo	CONFLITO NO CANAL:		Total	
		Não	Sim		
		<i>Count</i>	8	2	10
	Minimercado até 3 CK	% entre Tipo de Estabelecimento	80,00%	20,00%	100,00%
		% entre Conflito no Canal	6,70%	4,40%	6,10%
		% do Total	4,80%	1,20%	6,10%
Auto serviço indireto		<i>Count</i>	2	0	2
	Supermercado 11-20 CK	% entre Tipo de Estabelecimento	100,00%	0,00%	100,00%
		% entre Conflito no Canal	1,70%	0,00%	1,20%
		% do Total	1,20%	0,00%	1,20%
		<i>Count</i>	120	45	165
	Total	% entre Tipo de Estabelecimento	72,70%	27,30%	100,00%
		% entre Conflito no Canal	100,00%	100,00%	100,00%
		% do Total	72,70%	27,30%	100,00%

Fonte: elaborada pelo autor

Ferramenta SPSS 20

Considerando a tabela 6 de forma absoluta, a categoria de varejo birosca exibe maior número de conflitos, indicando 27 componentes de um total de 53. Essa mesma categoria, comparando a soma de todas as demais, aponta o percentual entre conflito de canal mais elevado, com 60 %, ou seja, do total de componentes da amostra que forneceram informação, mostrou maior percentual de conflito, com 16,4% do percentual total de 27,3%.

Já foi considerando o percentual entre tipo de estabelecimento, mensurado calculando-se o quociente do total de componentes da categoria, que indicaram conflito pelo total de componentes da categoria de varejo.

Nesta análise, as categorias de destaque foram casa noturna e choperia premium, com 100% e 75%, respectivamente. Esse resultado pode estar relacionado a diversos fatores relacionados ao elemento logístico desempenho operacional.

Já as categorias de varejo barraqueiro, padaria/confeitaria, *trailer* e supermercado de 11-20 *checkout* indicam percentual de conflito entre tipo de estabelecimento igual a zero, ou seja, a percepção dessa categoria em relação aos elementos aponta o nível máximo na escala definida.

6.3 Teste da Escala do Itens , Privilegiando os 165 Componentes da Amostra

Uma das premissas teóricas do estudo foi a definição de elementos logísticos. Assim, as análises estatísticas buscaram usar estes elementos, na formulação das hipóteses. A seguir, foram realizados testes de confiabilidade dos elementos logísticos (disponibilidade, desempenho operacional e qualidade) para verificar a confiabilidade dos três construtos.

6.3.1 Elemento Disponibilidade

A tabela 7 testou a confiabilidade da elaboração da escala de disponibilidade.

Tabela 7: Estatística de confiabilidade

Alfa Cronbach	Alfa de Cronbach com base no itens padronizados	Número de itens
,607	,609	3

Fonte: elaborada pelo autor
Ferramenta SPSS.20

Considerando uma escala de 3 itens, exploratória, o resultado de 0,60 pode ser avaliada como satisfatório em relação ao nível de confiabilidade por alguns autores (FIELDS, 2009, p. 595).

6.3.2 Elemento Desempenho Operacional

Já a tabela 8 testou a confiabilidade da elaboração da escala de desempenho operacional (TOTAL).

Tabela 8 – Estatística de confiabilidade elemento desempenho operacional (TOTAL)

Alfa Cronbach	Alfa de Cronbach com base nos itens padronizados	Número de Itens
,789	,793	8

Fonte: elaborada pelo autor
Ferramenta SPSS.20

O resultado foi considerado satisfatório, ao verificar-se que a escala foi composta por 8 itens (FIELDS, 2009. p.595).

Foram testados também subelementos do desempenho operacional, entre eles flexibilidade e recuperação de falhas.

6.3.2.1 Teste de Confiabilidade Subelementos de Desempenho Operacional

6.3.2.1.1 Subelemento Flexibilidade

A tabela 9 testa a confiabilidade da construção da escala de desempenho operacional – considerando o subelemento flexibilidade.

Tabela 9 – Estatística de confiabilidade subelemento velocidade do ciclo do flexibilidade

Alfa Cronbach	Alfa de Cronbach com base nos itens padronizados	Número de Itens
,626	,623	3

Fonte: elaborada pelo autor
Ferramenta SPSS.20

Também pode ser considerado para uma escala de itens satisfatório (FIELDS, 2009. p.595).

6.3.2.1.2 Subelemento Recuperação de Falhas

A tabela 10 contém o resultado do teste de confiabilidade da construção da escala de desempenho operacional subelemento – recuperação de falhas.

Tabela 10 – Estatística de confiabilidade do subelemento recuperação de falhas

AlphaCronbach	Alfa de Cronbach com base nos itens padronizados	Número de itens
,700	,705	3

Fonte: elaborada pelo autor
Ferramenta SPSS.20

Isto, para uma escala de 3 itens, pode ser considerado satisfatório (FIELDS, 2009. p.595).

Além destes dois subelementos construídos em escala, teoricamente ainda são propostos outros dois, identificados apenas por uma questão: velocidade do ciclo de pedido e consistência no prazo de entrega.

6.3.3 Elemento Qualidade

A tabela 11 demonstrou o resultado do teste de confiabilidade da construção da escala de qualidade (Total 8 itens).

Tabela 11 – Estatística de confiabilidade do elemento qualidade

Alfa Cronbach	Alfa de Cronbach com base nos itens padronizados	Número de Itens
,858	,882	8

Fonte: elaborada pelo autor
Ferramenta SPSS.20

Para uma escala comum, pode ser considerada uma boa confiabilidade (FIELDS, 2009. p.595).

Foram testados também os subelementos sistema de apoio à informação e qualidade da entrega, sendo estes também baseados em apenas uma questão.

6.3.3.1 Teste de Confiabilidade de Subelementos de Qualidade

6.3.3.1.1 Subelemento Sistema de Apoio à Informação

A tabela 12 demonstrou resultado do teste de confiabilidade da construção da escala de do subelemento sistema de apoio à informação.

Tabela 12 – Estatística de confiabilidade do subelemento sistema de apoio à informação

Alfa Cronbach	Alfa Cronbach com base nos itens padronizados	Número de Itens
,636	,713	3

Fonte: elaborada pelo autor
Ferramenta SPSS.20

Conforme autores mais pragmáticos na área de pesquisa quantitativa, baseada em coleta de dados diretos, o resultado acima de 0,60 é considerado satisfatório para uma escala de 3 itens em uma pesquisa exploratória (FIELDS, 2009, p. 595).

6.3.3.1.2 Subelemento Qualidade da Entrega

A Tabela 13 retratou o resultado do teste de confiabilidade da construção da escala de do subelemento qualidade de entrega.

Tabela 13 – Estatística de confiabilidade do subelemento qualidade da entrega

Alfa Cronbach	Alfa Cronbach com base nos itens padronizados	Número de Itens
,763	,811	4

Fonte: elaborada pelo autor
Ferramenta SPSS.20

O resultado de um alfa de Cronbach de 0,811 em uma escala de 4 itens pode ser considerado um bom resultado para este construto (FIELDS, 2009, p.595).

6.4 Teste de Normalidade

Rodado o Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov no SPSS.20, nenhuma variável apontou normalidade com os 165 casos. Nem mesmo quando tentada a normalização

por meio da extração da raiz quadrada. Em razão da sua *curtosis* negativa, os dados tenderam a uma normalidade, o que direcionou a análise para testes determinísticos mais sólidos.

Esta pode ser facilmente entendida pela observação gráfica dos elementos (gráfico 1 ao gráfico 6), o que se repete nos subelementos.

Gráficos 1 e 2 - Teste de normalidade do elemento disponibilidade (=Total)

Gráfico 1: Dados Diretos

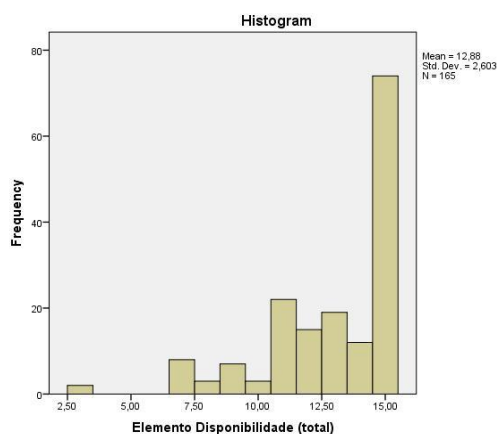
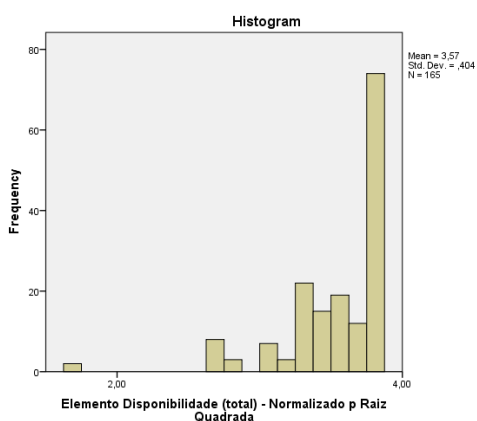


Gráfico 2: Dados com normalização quadrática



Fonte: elaborado pelo autor

Ferramenta SPSS

Gráficos 3 e 4 – Teste de normalidade do elemento desempenho operacional (Total)

Gráfico 3 Dados Diretos

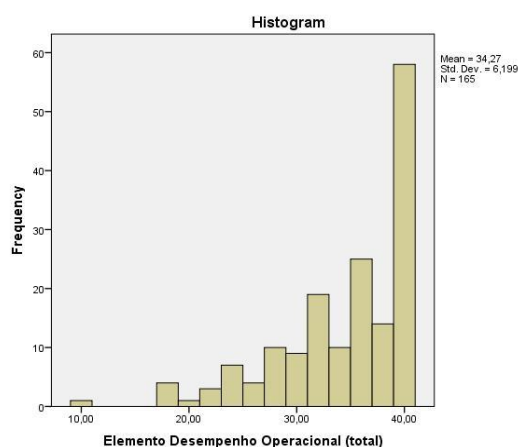
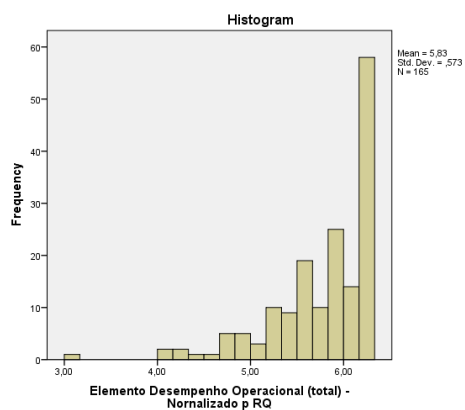


Gráfico 4: Dados com normalização quadrática



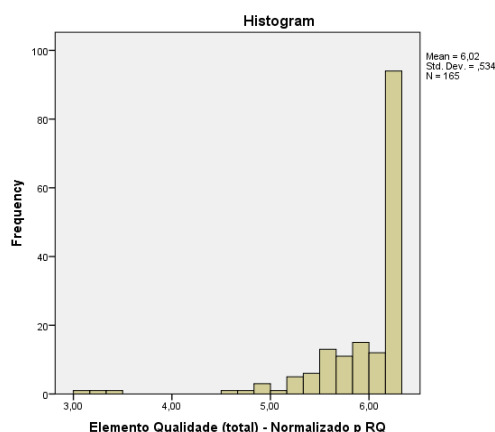
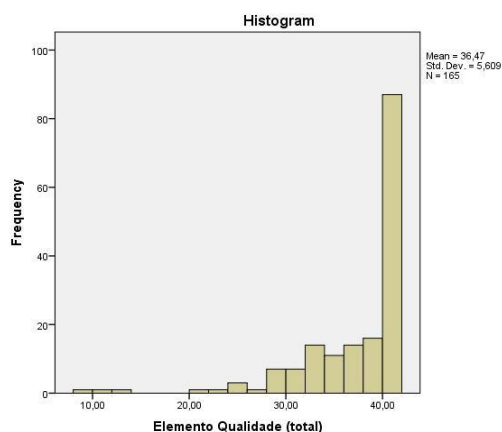
Fonte: elaborado pelo autor

Ferramenta SPSS

Gráficos 5 e 6 - Elemento qualidade (Total)

Gráfico 5: Dados Diretos

Gráfico 6: Dados com normalização quadrática



Fonte: elaborado pelo autor

Ferramenta SPSS

Após a tentativa de normalizar pela raiz quadrada, se testou a eliminação de *outliers*, no entanto a eliminação crescente, apesar de melhor o valor de Kolmogorov-Smirnov, não atingia valor aceitável deste e comprometia a qualidade dos dados – nestes casos, onde há uma tendência a respostas de uma percepção positiva no teste de Likert, muitas vezes, os *outliers* são os respondentes que mais interessam ao gestor do serviço.

Como as condições do teste se evidenciam como não verdadeiras (não normalidade), então, a opção foi realizar o teste U de Mann-Whitney ou Wilcoxon *rank-sum test*. Este é um teste não paramétrico, usado para medidas pelo menos ordinais, que são as utilizadas a partir dos dados levantados.

Em virtude da proposta dicotômica da variável, foi testada a hipótese central da pesquisa: se há diferenças significativas entre as médias dos valores dos canais com conflitos e dos canais sem conflito, opta-se por testes não paramétricos e pela regressão logística, para analisar a avaliação total dos entrevistados e a avaliação de cada elemento logístico.

6.5 Testes não Paramétricos

Utilizando o pacote estatístico SPSS 20, buscou-se uma análise não paramétrica. Dentre as opções, o Teste de Mann Whitney U seria o mais adequado e com uma resposta

mais direta a questão binária de conflito-não-conflito (FIELDS, 2009) . Segue a tabela 14, com o resumo do teste de hipóteses, considerando as amostras independentes e, o nível de significância padrão 0,05, para verificar o comportamento das hipóteses propostas.

Tabela 14 – Resumo do Teste Mann Whitney U elementos logísticos (continua)

	Hipótese Nula	Teste	Singficância	Decisão
1	A distribuição do Elemento Disponibilidade (TOTAL) é a mesma em categorias de conflito no canal: Você compra a cerveja garrafa 600ml em barzinhos, mercadinhos, ou depósitos próximos ao seu estabelecimento?	Amostras independentes do teste Mann Whitney U	0,068	Aceitar a hipótese nula
2	A distribuição do Elemento Desempenho Operacional (TOTAL) é a mesma em categorias de conflito no canal: Você compra a cerveja garrafa 600ml em barzinhos, mercadinhos, ou depósitos próximos ao seu estabelecimento?	Amostras independentes do teste Mann Whitney U	0,012	Rejeita a hipótese nula
3	A distribuição do Elemento Desempenho Operacional (sub-elemento Flexibilidade do Sistema de Distribuição) é a mesma em categorias de conflito no canal: Você compra a cerveja garrafa 600ml em barzinhos, mercadinhos, ou depósitos próximos ao seu estabelecimento?	Amostras independentes do teste Mann Whitney U	0,158	Aceitar a hipótese nula
4	A distribuição do elemento D.O. (sub-elemento recuperação de falhas) é a mesma em categorias de conflito no canal: Você compra a cerveja garrafa 600ml em barzinhos, mercadinhos, ou depósitos próximos ao seu estabelecimento?	Amostras independentes do teste Mann Whitney U	0,008	Rejeita a hipótese nula
5	A distribuição do elemento D.O. (subelemento velocidade do ciclo do pedido 5.a.) A Distribuidora X realiza a entrega dos seus pedidos pontualmente é a mesma em categorias de conflito no canal: Você compra a cerveja garrafa 600ml em barzinhos, mercadinhos, ou depósitos próximos ao seu estabelecimento?	Amostras independentes do teste Mann Whitney U	0,051	Rejeita a hipótese nula

Tabela 14 – Resumo do teste Mann Whitney U Elementos Logísticos são (conclusão)

	Hipótese Nula	Teste	Singficância	Decisão
6	A distribuição do Elemento D.O. (subelemento consistência do prazo de entrega - INVERTIDO) 5.b. Sempre há atrasos na entrega dos pedidos da Distribuidora X. É a mesma em categorias de conflito no canal: Você compra a cerveja garrafa 600ml em barzinhos, mercadinhos, ou depósitos próximos ao seu estabelecimento?	Amostras independentes do teste Mann Whitney U	0,353	Aceitar a hipótese nula
7	A distribuição do Elemento Qualidade (TOTAL) ao efetuar uma solicitação você sempre é bem atendido é a mesma em categorias de conflito no canal: Você compra a cerveja garrafa 600ml em barzinhos, mercadinhos, ou depósitos próximos ao seu estabelecimento?	Amostras independentes do teste Mann Whitney U	0,093	Aceitar a hipótese nula
8	A distribuição do Elemento Qualidade (subelemento suporte) ao efetuar uma solicitação você sempre é bem atendido é a mesma em categorias de conflito no canal: Você compra a cerveja garrafa 600ml em barzinhos, mercadinhos, ou depósitos próximos ao seu estabelecimento?	Amostras independentes do teste Mann Whitney U	0,093	Aceitar a hipótese nula
9	A distribuição do Elemento Qualidade (subelemento sistema de apoio a informação) ao efetuar uma solicitação você sempre é bem atendido é a mesma em categorias de conflito no canal: Você compra a cerveja garrafa 600ml em barzinhos, mercadinhos, ou depósitos próximos ao seu estabelecimento?	Amostras independentes do teste Mann Whitney U	0,307	Aceitar a hipótese nula
10	A distribuição do Elemento Qualidade (subelemento qualidade da entrega) ao efetuar uma solicitação você sempre é bem atendido é a mesma em categorias de conflito no canal: Você compra a cerveja garrafa 600ml em barzinhos, mercadinhos, ou depósitos próximos ao seu estabelecimento?	Amostras independentes do teste Mann Whitney U	0,084	Aceitar a hipótese nula

Nível de significância 0,05

Fonte: elaborado pelo autor

Ferramenta – SPSS 20

No caso deste estudo, é provável que a maioria dos conflitos ocorra em função das diferenças percebidas pelos componentes do canal (ponto frio, adega e autosserviço indireto)

em relação aos três elementos logísticos (disponibilidade, desempenho operacional e qualidade)

Ao aplicar o Teste de Mann-Whitney U, o elemento logístico desempenho operacional e dois de seus subelementos – recuperação de falhas e velocidade do ciclo do pedido – apontam uma diferença entre os canais com conflito (1) e aqueles sem conflito (0), ou seja, esses podem ser considerados como as questões centrais de conflito do canal de distribuição. Esse conflito, segundo Kotler (2000), foi definido como conflito vertical por ocorrer entre distribuidor e os demais membros do canal de distribuição.

Nesse caso, a visão em relativa à origem do conflito se assemelha ao conceito de Coghlan *et al.* (2002), ao considerar que das principais fontes geradoras do conflito estão na diferença de percepção relativa à realidade.

Considerando o tamanho das amostras pesquisadas, os elementos disponibilidade e qualidade não são significativamente diferentes entre os membros com conflito e sem conflito, fato indicativo de que tais elementos não interferem na decisão de compra dos componentes do canal em adquirir o produto garrafa de 600 ml de outra fonte do canal que não fosse o Distribuidor X.

Resumindo as considerações dos dois últimos parágrafos, pode-se verificar que uma boa percepção dos membros desse canal relacionada ao elemento desempenho operacional e dois de seus subelementos (recuperação das falhas e velocidade do ciclo do pedido), certamente, evitará a questão dos conflitos. Isso decorre dos componentes do canal, que percebem de forma significativamente diferente os elementos, já que, pela competitividade e dinamismo do ramo de atividade do setor em foco, a agilidade em relação aos pedidos e capacidade de rever as falhas é fundamental para garantir a excelência em relação ao desenvolvimento dessa atividade.

6.6 Análise de resultado

Os resultados estão indicando que somente o elemento logístico DESEMPENHO OPERACIONAL e dois subelementos relacionados a esse elemento (recuperação de falhas e velocidade ciclo do pedido) denotam indicações diferentes significantes entre os entrevistados com e sem conflito de canal, isto é, que compram a garrafa de 600ml de outras fontes.

Considerando o nível de significância 0,05 as seguintes hipóteses foram negadas:

H0 2 – A *PERCEPÇÃO DE DESEMPENHO OPERACIONAL* em clientes/elos da cadeia distribuição “pontos de venda frio” de cerveja que possuem conflito de canal é igual à daqueles que não possuem conflito de canal; e *também a de dois de um total de quatro subelementos do DESEMPENHO OPERACIONAL, sendo elas:*

H0 2a *velocidade do ciclo do pedido e;*

H0 2d *recuperação das falhas.*

Podem ser consideradas **iguais** por parte dos clientes (elos da cadeia) com conflito e clientes sem conflitos de canais.

Ao negar as Hipóteses H0 2, H0 2a e H0 2d , foram aceitas:

H1 2 - *PERCEPÇÃO DE DESEMPENHO OPERACIONAL* considerando também dois dos seus sub-elementos :

H1 2a e *velocidade do ciclo do pedido; e*

H1 2d *recuperação das falhas.*

Podem ser consideradas por partes dos clientes/elos da cadeia **não iguais** em clientes com conflito e clientes sem conflitos de canais, isto é, variáveis ligadas ao elemento logístico DO podem estar relacionadas com conflitos de canais.

Por sua vez, as outras sete hipóteses:

H0 1 - *PERCEPÇÃO DO ELEMENTO DISPONIBILIDADE,*

H0 2b subelemento desempenho operacional - *consistência no prazo da entrega e*

H0 2c subelemento desempenho operacional - *flexibilidade sistema de distribuição;*

H0 3 – *PERCEPÇÃO DO ELEMENTO QUALIDADE,*

H0 3a subelemento qualidade – *sistema de apoio à informação,*

H0 3b subelemento qualidade – *qualidade da entrega; e*

H0 3c subelemento qualidade –*suporte.*

Essas hipóteses não mostraram significância para serem negadas, de modo que não se pode afirmar com esta amostra que elas possam ocasionar conflito no canal de distribuição e sob estudo.

6.7 Teste ANOVA

Mesmo com a não normalidade dos dados, foi feito um teste de análise de médias e variâncias, visando a verificar se as médias de todas as condições eram iguais.

Ao se considerar os 165 formulários respondidos, foram avaliadas as 19 questões perceptivas medidas em uma escala Likert de cinco pontos (discordo plenamente, discordo, indiferente, concordo e concordo plenamente) relativas aos elementos logísticos (disponibilidade, desempenho operacional e qualidade), esses elementos foram definidos com a variável dependente. Já a variável independente foi a presença de conflito em função dos elementos logísticos.

O objetivo de aplicar a ANOVA foi verificar se as diferenças entre as médias dos elementos apresentaram-se de forma significativa, confirmando ou não os testes de hipóteses realizados na seção anterior deste capítulo.

Tabela 15 - resultado do teste ANOVA dos elementos logísticos (continua)

Elementos Logísticos	Grupos	Soma dos Quadrados	df	Quadrados médios	F	Significância
Elemento Disponibilidade (total)	Entre grupos	13,243	1	13,243	1,967	
	No grupo	1097,569	163	6,734		,163
	Total	1110,812	164			
Elemento Desempenho Operacional (total)	Entre grupos	243,516	1	243,516	6,551	
	No grupo	6059,211	163	37,173		,011
	Total	6302,727	164			
Elemento Desempenho Operacional (subelemento Flexibilidade do sistema de	Entre grupos	2,184	1	2,184	2,701	
	No grupo	131,792	163	,809		,102
	Total	133,976	164			
Elemento Desempenho Operacional (subelemento Recuperação de Falhas)	Entre grupos	63,637	1	63,637	6,875	
	No grupo	1508,811	163	9,257		,010
	Total	1572,448	164			
D.O. Subelemento Velocidade Ciclo do Pedido 5.a. A Distribuidora X realiza a	Entre grupos	2,731	1	2,731	3,197	
	No grupo	139,244	163	,854		,076
	Total	141,976	164			
D.O. Subelemento COntistencia Prazo de Entrega.(INVERTIDO) 5.b Sempre há Atraso na entrega dos pedidos da Distribuidora X;	Entre grupos	,259	1	,259	,206	
	No grupo	204,444	163	1,254		,650
	Total	204,703	164			
Elemento Qualidade (total)	Entre grupos	126,224	1	126,224	4,088	
	No grupo	5032,903	163	30,877		,045
	Total	5159,127	164			
P15 Ao efetuar uma solicitação a Distribuidora você sempre é bem atendido ;	Entre grupos	2,945	1	2,945	2,550	
	No grupo	188,267	163	1,155		,112
	Total	191,212	164			
Elemento Qualidade (subelemento Sistema de apoio a Informação)	Entre grupos	15,282	1	15,282	3,032	
	No grupo	821,567	163	5,040		,084
	Total	836,848	164			
Elemento Qualidade (subelemento Qualidade de Entrega)	Entre grupos	31,467	1	31,467	3,657	
	No grupo	1402,569	163	8,605		,058
	Total	1434,036	164			

Fonte: elaborada pelo autor

Ferramenta SPSS 20

Conforme a tabela acima, o resultado da ANOVA ratificou com significância 0,05 a negação das hipóteses H0 2 - A *PERCEPÇÃO DE DESEMPENHO OPERACIONAL* em clientes/elos da cadeia distribuição “pontos de venda frio” de cerveja que possuem conflito de canal é igual à daqueles que não possuem conflito de canal; e também uma hipótese do subelemento: H0 2d *recuperação das falhas*.

Isto é, as variáveis relacionadas a esse elemento podem ser causa de conflitos de canais.

Neste teste, o elemento qualidade atinge a significância de 0,045, o que nega a hipótese H0 3 – *PERCEPÇÃO DO ELEMENTO QUALIDADE*, indicando que esta variável também tem relação com a possibilidade de gerar o conflito.

Por outro lado, a Hipótese.H0 2a *velocidade do ciclo de pedido* mostrou uma significância de 0,076 – que seria aceitável se tivesse sido utilizado o nível de significância de 0,010 para testar as hipóteses.

Considerando o nível de significância de 0,010, as hipóteses:

H0 3b subelemento Qualidade – *qualidade da entrega*; e

H0 3c subelemento qualidade – *suporte*, também seriam negadas, indicando que esta variável também tem relação com a existência do conflito nesse canal.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

São reproduzidas as principais constatações da pesquisa, as limitações do trabalho e são sugeridos estudos futuros.

A Distribuidora X mostrou, em relação aos elementos logísticos (disponibilidade e qualidade), uma percepção positiva dos membros do nível 2 do canal de distribuição, conforme a figura 8.

Já ao analisar as questões referentes ao elemento logístico D.O. e de dois dos seus quatro subelementos (velocidade do ciclo de pedido e recuperação de falhas), verificou-se percepção abaixo da esperada, fazendo com que os membros do nível 2 do canal adquirissem o produto na embalagem 600ml com outro do seu mesmo nível, gerando conflito no canal de distribuição.

Ao aplicar o teste ANOVA, os resultados sinalizaram que o elemento logístico qualidade teria sua hipótese negada, ou seja, poderia indicar que esse elemento acarretaria conflito.

Outras duas hipóteses relacionadas aos subelementos logísticos H0 3b subelemento Qualidade e H0 3c subelemento qualidade – *suporte*, também seriam negadas, sinalizando a possibilidade, podendo também conduzir ao conflito no canal; entretanto, em relação a esses subelementos, adotou-se a posição de desconsiderá-los, por estarem acima do nível de significância 0,05, que é o mais adotado na literatura.

Os construtos (elementos logísticos) medidos por meio de uma escala de percepção, foram submetidos ao teste de confiabilidade, onde revelaram um bom índice de confiabilidade, aceitando a hipótese nula.

A definição dos elementos logísticos como indicadores de desempenho, com o objetivo de contribuir para que os distribuidores identifiquem a possível existência de conflitos no canal de distribuição, constitui uma contribuição teórica e prática do estudo.

Assim, este estudo sugere que, se o Distribuidor X mantiver o nível de percepção dos elementos logísticos a níveis razoavelmente satisfatórios, não haverá impactos nas intenções de compra de marcas, minimizando a possibilidade de conflito entre os membros do canal.

Essa percepção positiva dos elementos logísticos pode ser considerada um dos fatores determinantes nas intenções do comportamento de compra dos varejistas.

Os resultados deste estudo evidenciaram a presença mais acentuada de conflito nos pontos de venda frio e nas birosacas, segmentos e categorias de varejo respectivamente que fazem parte do segundo nível do canal de Distribuição.

Esse resultado, certamente, contribui no sentido de nortear as atividades gerenciais a conduzir boa parte das estratégias e investimento no desenvolvimento de ações relativas ao elemento desempenho operacional. Isso se justifica, ao se considerar que entre os segmentos de mercado (ponto frio, adegas e autosserviço indireto), que compõem o canal de distribuição, o primeiro mencionado denota-se em maior número absoluto e também é o que gera a maior rentabilidade, tanto para indústria como para os Distribuidores.

Com a pesquisa realizada, não se pode afirmar que apenas o nível elevado de percepção dos elementos logísticos pelos componentes do canal evitem a existência de conflitos; isso em virtude de outras variáveis, como preço, condições comerciais (condição de pagamento, prazo e não emissão de notas fiscais para comerciais por outros componentes do canal) que não foram consideradas como variáveis do estudo e podem ou não influenciar também a questão do conflito, o que pode ser considerado uma limitação.

Como os dados revelaram uma distribuição não paramétrica, a conclusão sobre os resultados contém limitação por medir apenas a superioridade ou inferioridade dos resultados, não podendo indicar resultados numéricos, e podendo acarretar desperdício de informações, já que, de modo geral, não consideram a magnitude dos dados, o que pode ser havido como limitação para o estudo.

Este ensaio demonstrou equilíbrio entre a teoria e a prática empresarial, ao avaliar se os elementos logísticos podem acarretar o conflito entre os membros do canal. Isso em virtude dos resultados obtidos, tendo-se identificado o fato de que o elemento D.O pode levar ao

conflito, quando registrar baixo nível de percepção. Considerando esse princípio, pode-se afirmar que este trabalho poderá servir como ponto de partida para futuros estudos na área.

Foram alcançados os objetivos propostos, ao serem analisadas as percepções dos elementos logísticos que fazem parte do serviço logístico prestados pela Distribuidora X, bem como a percepção dos membros do canal de forma segmentada em relação à ocorrência de conflitos.

Este experimento não teve a intenção de exaurir as discussões sobre o tema e não foi encontrado um número significativo de pesquisas no setor de distribuição de bebidas. Recomenda-se que sejam desenvolvidas outras investigações em empresas distribuidoras, inclusive de outros setores, e que sejam comparados os resultados.

Como proposta para pesquisas futuras, sugere-se verificar as correlações e discutir outras variáveis – serviço, condições comerciais, preço, margem de contribuição – que podem acarretar para a formação de conflitos, buscando verificar a relação de causa e efeito mais precisa, além da possível realização deste estudo em canais de distribuição de outros setores, procurando ouvir o do outro lado no relacionamento (inserindo a visão do fornecedor), o que também permitirá análises interessantes.

Além disso, pode-se propor estudar a correlação entre os elementos logísticos e o desempenho das empresas.

REFERÊNCIAS

A feira da paixão nacional. **Jornal do Comercio**, 18 de junho 2009 Disponível em: <<http://www.cervejariafraga.com.br/joomla/index.php?option=com/2009/06/18>> Acesso em: 19 Janeiro 2010.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização E Logística Empresarial**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BASTA, Darci. **Fundamentos de Marketing**. 6. ed. Série Gestão Empresarial. São Paulo: FGV Editora, 2006.

BERGAMIN F. **Determinantes do relacionamento no canal de distribuição: um estudo de caso no setor de bebidas**. Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Administração), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2010.

BERMAN, B. **Marketing channels**. Chichester: John Wiley & Sons, 1996. 663 p.

BERNASCONI, Marcos. **Estrutura e gestão dos canais de distribuição na indústria de alimentos para cães e gatos (petfood)**. Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação Em Engenharia da Produção), Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), 2007.

BERKOWITZ, Eric N.; KERIN, Roger A.; HARTLEY, Steven W.; RUDELIUS, William. **Marketing**. Vol. 1. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D.J.; HELFERICH, O. K. **Logistical management**. New York: Macmillan, 1996.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J.; STANK, T.P.; KELLER, S.B. How supply chain competency leads to business success. **Supply Chain Management Review**, p. 70- 78, set./out. 2000.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D.; **Logística Empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001, p.593.

BOWERSOX, Donald J. CLOSS, David J. COOPER, M. B. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BUTTERS, Antonio Carlos Ribeiro. **Gestão estratégica dos canais de marketing no lançamento de novos produtos: um estudo de caso do mercado brasileiro de bebidas**. Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia) – Faculdade e Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2008.

CARVALHO, M. A.A. JANNUZZI . **O uso da Análise Multivariada e de GAPS na Avaliação da Percepção dos Clientes sobre o Processo de Troca e Devolução: estudo de caso na Americanas**. 2003, 142p. Dissertação de Mestrado em Engenharia Industrial, Universidade Pontífice Católica – PUC, Rio de Janeiro, 2003.

CASTRO, L. T.; NEVES, M.F.; SCARE, R.F., Conflitos em Canais de Distribuição: o Caso dos Canais Múltiplos no Mercado de Insumos Agrícolas no Brasil. **SOBER XLII** Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural “Dinâmicas Setoriais e Desenvolvimento Regional”. Realizado em Cuiabá-MT, no período de 25 a 28 de julho de 2004.

CASTRO, Cláudio de Moura Castro. **A Prática da pesquisa**. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2006.

CAVANHA FILHO, Armando Oscar. **Logística - novos modelos**. Rio de Janeiro, Ed. Qualitymark, 2001.

CERVO, Amado Luís e BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. São Paulo, McGraw-Hill, 1983, 249p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHINARDET, Claude. *Le Trade Marketing*. France, Edituer: Les Ed. D'Organisation, 1994.

CHOPRA, S. e MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos – Estratégia, Planejamento e Operação**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHOW, G.; HEAVER, T.D.; HENRIKSSON, L.E. Logistics performance: definition e measurement. **International Journal of physical Distribution & Logistics Management**, v.24, n.1, p.17-28, 1994.

CHRISTOPHER, Martin; PAYNE, Adrian. “Integração entre gerenciamento do relacionamento e gerenciamento da cadeia de suprimento”. In: BAKER, Michael J. (org). *Administração de Marketing*. Trad. Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2005.

COLLINS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Editora Brookman, 2005. 349p.

CONCEIÇÃO, V. Samuel e QUINTÃO, T. Ronan – Avaliação do Desempenho Logístico da Cadeia Brasileira de Suprimentos de Refrigerantes. In: **G&P (GESTÃO DA PRODUÇÃO)** v.11, n.3, p. 441-453, Belo Horizonte, set. Dez. 2004.

CONSOLI, M. Alberto, NEVES, M.F. – Proposta de um Sistema de Análise de Captura de Valor nos Canais de Distribuição como Ferramenta de Auxílio ao Planejamento de Canais. In: Congresso Brasileiro de Sistemas, 1º., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...**, Ribeirão Preto, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2005. p. 1-17.

COUGHLAN, A. T; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. L. **PLANEJAMENTO DE CANAIS Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2002.

DISTRIBUIÇÃO. São Paulo. **Ranking** 2006. Editora Brasileira do Comércio, Ano XIV, nº 159, abril de 2006.

DORNIER, Philippe-Pierre *et al.* **Logística e operações Globais: textos e casos.** São Paulo: Atlas, 2000.

FERRARI, Vanessa. **O mercado de cervejas no Brasil, 2008. 131 f.** Dissertação (Mestrado pelo Programa de Pós-graduação da Faculdade de Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul) - Fac. de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, Porto Alegre, 2008.

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS;** tradução Lorí Viali. 2. ed. Porto Alegre : Artmed, 2009.

FLEURY, P.F.; LAVALLE, C. Avaliação do serviço de distribuição física: a relação entre a indústria de bens de consumo e o comércio atacadista e varejista. In: FLEURY, P.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. (org). **Logística Empresarial, a perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000. p.76-89.

FREDERICO E. O que é uma Canal de Distribuição ? Antenna WEB – **Revista Digital do IBModa**, São Paulo, n.3, p.40-48, 2 semestre 2007.

FRIEDMAN L. G.; FUREY T. R. **The Channel Advantage.** Oxford: Butterworth Heinemann, 2000, 226p.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ). **Indicadores de Desempenho.** São Paulo: FNPQ, 1995.

GEYSKENS, L.; STEENKAMP, J.B.; SCHEER L. K.; KUMAR, N. The effects of trust and independence on relationship commitment: a transatlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 51. p.303-318, 1996.

GERVÁSIO, M. H. Teixeira. **Mensuração de desempenho logístico um estudo de casos em quatro empresas multinacionais atuantes no Brasil, 2004.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), COPPEAD, Rio de Janeiro, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. Atlas, São Paulo 2002.

GONÇALVES FILHO C., LEITE R.S., VILLELA J. I. J. , TOLENTINO R.S.S. , LEAL G. J. Mensurando a Qualidade de Serviços Logísticos e Intenções Comportamentais de Varejistas: um Estudo Empírico na Indústria de Refrigerantes. In: Encontro da ENANPAD, 31, 2007, **Anais do XXXI ENANPAD**, 2007, Rio de Janeiro, 2007.

HOLMBERG, S. *A systems perspective on supply chain measurements.* **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Bradford, v. 30, n. 10, p. 847-868, 2002.

KOBAYASHI, Shunc'ich. **Renovação da logística:** como definir as estratégias de Distribuição física global. São Paulo, Atlas, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing:** A edição do Milênio. 10. ed. São Paulo : Prentice Hall, 2000.

LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico.** 4. ed. Lisboa: McGraw-will, p. 756, 2000.

LAFIS Informação de Valor. Índice Analítico - **Análise Setorial de Cerveja.** São Paulo, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 1991.

LAMBERT , D. M.; STOCK, J. R.; VANTINE, José G. **Administração Estratégica de logística.** São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.

LANGLEY, J. C. Jr., HOLCOMB, M. C. *Creating Logistics Customer Value. Journal of Business Logistics*, v.13, p.1-27, 1992.

LAS CASAS, A.L. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 2006. 528p.

LEVY, M. Customer service: a managerial approach to controlling marketing channel conflict. **International Journal of Physical Distribution & Materials Management**, v. 11, n. 7, 1981, p 38-52 *apud* EMMERSON, C.J.; GRIMM, C.M. Logistics and marketing components of customer service: an empirical test of the Mentzer, Gomes and Krapfel model. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.26, n.8, p. 29-42, 1996.

LOPES C. M.; **Avaliação da Qualidade de Serviço:** o Caso de uma Instituição de Ensino Superior, Dissertação (Mestrado – Pós Graduação em Gestão da Qualidade) Universidade Fernando Pessoa, 2009.

MACHILINE, Claude. **Gestão de Marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003.

MACIEL, Marcelo S.D., **Gestão estratégica de canais de marketing um estudo de caso do mercado brasileiro de lubrificantes**, Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – Programa de Pós-graduação e Pesquisa em Administração e Economia, IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing** – Uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719p.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing** – Uma orientação aplicada. 6ª ed. Porto Alegre, Bookman, 2012. 735p.

MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** São Paulo: Saraiva, 2004.

MATOS, José A.R.; MILAN G.S. Um estudo exploratório sobre a gestão de conflitos em canais de distribuição em uma empresa do setor automotivo. *In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI)*, 2009, São Paulo – **Anais...**, São Paulo, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2009. p.1-17.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MENTZER, John T.; FLINT, DANIEL J.; KENT, John L. Developing a Logistics Service Quality Scale. **Journal of Business Logistics**. Vol. 20, No 1, 1999.

MENTZER, John T. Defining Supply Chain Management. **Journal of Business Logistics**. Vol. 22, No 2, 2001.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of marketing**, Chicago, v. 58, n. 3, p. 20-38, jul. 1994.

NEVES M.F.; CASTRO L.T.; CONSOLI M. A.; CAMPOS E. M. Relacionamento e conflitos em canais de distribuição: um estudo em insumos agrícolas. **Revista Administração**, São Paulo, v.42, n.2. abr./maio/jun. 2007.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, Operação e avaliação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

OLIVEIRA, S. Lino, OLIVEIRA, J. S. Ribeiro. Conflitos dos Canais de Marketing de uma Indústria Farmacêutica. *In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO*, 3, 2006, Minas Gerais. **Anais...** Minas Gerais - III CONVIBRA – 24 a 26 de novembro de 2006. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2006/artigos/104.pdf.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2011.

OTTO, A.; KOTZAB, H. *Does supply chain management really pay? Six perspectives to measure the performance of managing a supply chain*. **European Journal of Operational Research**. V.144, p. 306-320, 2003.

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

PELTON, L. E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J. R. **Marketing channels: a relationship Management approach**. Boston: McGraw-Hill, 1997.

Revista Fae Business, Indústria Cervejeira: um Mercado em constante transformação. São Paulo, n.6, ago. 2003.

RINEHART, L.M., COOPER, M.B., WAGENHEIM, G.D. *Furthering the Integration of Marketing and Logistics Through Customer Service in the Channel*. **Journal of The Academy of Marketing Science**, v.17, Winter, 1989.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrosio. **Introdução aos sistemas de transporte no Brasil e à logística internacional**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

RODRIGUES, Isabel Márcia. **Metodologia para localização de centros de distribuição para o setor cervejeiro**, 2010. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2010.

RODRIGUES, I. M. e COLMENERO, J. C. . Diagnóstico da estrutura de distribuição da indústria cervejeira. *In: XXIX ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 2009, Salvador. **Anais Eletrônicos...**, Salvador: ABEPRO. Setembro, 2009.

ROSA, Sérgio Eduardo Silveira, COSENZA, José Paulo, LEÃO, Luciana Teixeira de Souza. **Panorama do Setor de Bebidas no Brasil**. Rio de Janeiro: BNDES Setorial, 2006.

ROSEMBLOON, B. *Marketing Channels*, 6. Ed., 1999, 688 p..

ROSENBLOOM, B. **Canais de Marketing: Uma visão gerencial**. São Paulo. Atlas, 2002.

SEADI, S. M. Gloria. **Brooker: Análise crítica do seu funcionamento para a melhoria dos canais de distribuição**, Dissertação (Mestrado Profissionalizante) em Engenharia da Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

SILVA, S. Liliane. Nível de serviço logístico: estudo de caso em uma empresa de bebidas da Paraíba, *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 28. , 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* UFRGS, 2008 p. 1-15.

SILVA, T. C., O Uso da Análise de *Gaps* na Avaliação da Percepção dos Clientes sobre o Processo de Distribuição Física: estudo de caso em distribuidora de bebidas - Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Engenharia, 2004.

SINDCERV. **Mercado**. Disponível em <<http://www.sindicerv.com.br/mercado.php>> publicado em: 05 ago. 2008, acesso 16. Mai. 2011.

STAINER, A. Logistics – *a productivity and performance perspective*. **Supply Chain Management**, v.2, n. 2, p. 53-62, 1997.

STERN, L. & EL-ANSARY, A. I. & COUGHLAN, A. *Marketing Channels*. Prentice Hall, 5th. edition, 1996.

THE GLOBAL LOGISTICS RESEARCH TEAM AT MICHIGAN STATE UNIVERSITY. **World Class Logistics: the challenge of managing continuous change**. Ilionois: Oak Brook, Council of Logistics Management, 1995.

TONDATO, C. **Caracterização dos Canais de Marketing da Uva de Mesa na Região Noroeste do Estado de São Paulo**. Dissertação de Mestrado - Departamento de Economia e Administração. Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, 2006.

VAN DER VEEKEN, D. T., ROTTEN, D. *Logistics service management: opportunities for differentiation*. *International Journal of Logistics Management* vol. 9, nº2, p. 91-98; 1999

VAROTTO L.F., **Estratégia de Relacionamento entre Atacadistas e Varejistas no Mercado de Baixa Renda** - uma perspectiva do pequeno varejo e auto-serviço - Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2007.

VEEKEN, D. J. M .van der, RUTTEN, W. G.M.M. Logistics Service Management: Opportunities for Differentiation. *International Journal of Logistics Management*, Ponte Vedra Beach, v.9, n.2, p. 91 to 98, 1998.

VIEIRA, J.G. V, CUTINHO, D. P. Avaliação da colaboração logística entre uma distribuidora e seus fornecedores, **Rev. Eletrônica Produção & Engenharia**, v. 1, n. 1, p. 53-68, set./dez. 2008.

WHEELER, Steven; HIRSH, Evan; STASIOR, William F. *Channel Champions: How leading companies build new strategies to serve customers*. São Francisco: Jossey-Bass, 1999.

WOOD, D. F.; WARDLOW, D. L.; MURPHY, P. R.; JOHNSON, J. C. *Contemporary logistics*. – 7. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

APÊNDICE

Roteiro de entrevista aplicado aos componentes do canal de distribuição em Fortaleza.



Este questionário compõe um instrumento de pesquisa com o objetivo de estudar o comportamento do canal de distribuição, através do aprofundamento do estudo das expectativas e percepções dos componentes do canal no Mercado (adega, frio e auto serviço indireto) tentando verificar se os indicadores logísticos influenciam a dinâmica do canal em virtude das Lacunas identificadas.

A pesquisa tem caráter científico e tecnológico, onde todas as informações terão garantia plena do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, quanto a Confidencialidade Total, sendo utilizadas apenas para a finalidade do Projeto de Pesquisa:

Verificar se dentro do canal de distribuição os conflitos podem estar relacionados as lacunas entre os fatores percepção e expectativa de componentes dessa estrutura frente a indicadores de desempenho logísticos?

É importante que as respostas sejam fornecidas pelo proprietário ou responsável pelo estabelecimento, credenciando a prestar informações precisas.

O êxito deste levantamento dependerá da veracidade dos dados coletados com os componentes da amostra.

Eduardo Borges Cavalcante - Mestrando em Administração de Empresas

Código: _____

Data: _____

Segmento: _____

PARTE 1 - RELACIONA AS PERCEPÇÕES REFERENTE AO SERVIÇO LOGÍSTICO DO DISTRIBUIDOR X CONSIDERANDO RELAÇÃO ELEMENTOS LOGÍSTICOS X AS DIMENSÕES DO SERVIÇO

SEÇÃO 1 - Percepções referente ao serviço logístico do Distribuidor X relacionadas ao elemento disponibilidade versus a dimensão confiança.

1. Discordo Plenamente	5. Concordo Plenamente	1	2	3	4	5
a. Ao efetuar o pedido a equipe de vendas da Distribuidora X esse é completamente atendido;						
b. Os pedidos efetuados pela equipe de vendas da Distribuidora X nunca apresentam erro;						
c. Quando há alguma pendência o tempo de espera para recebimento das pendências da Distribuidora X é adequado;						

SEÇÃO 2 - Percepções referente ao serviço logístico do Distribuidor X relacionadas ao elemento Desempenho operacional (variáveis) versus as

1. Discordo Plenamente	5. Concordo Plenamente	1	2	3	4	5
a. A Distribuidora X realiza a entrega dos seus pedidos pontualmente						
b. Sempre há Atraso na entrega dos pedidos da Distribuidora X;						
c. A equipe da distribuidora X atua de forma a realizar alteração de pedidos de maneira hábil para atender as suas solicitações;						
d. A Distribuidora X tem condições especiais de entrega;						
e. A Distribuidora X ao receber solicitação de condições especiais de entrega, atendem a e essa solicitação;						
f. A Distribuidora X não apresenta normalmente problemas nos pedidos dos clientes;						
g. A Distribuidora X sempre que há problemas em relação ao seu serviço ele toma atitude para resolução dos mesmos e da retorno sobre as medidas tomadas para resolução;						
h. Na Distribuidora X os problemas ocorridos nos pedidos sempre são resolvidos em tempo hábil;						

SEÇÃO 3 - Expectativas relacionadas a qualidade versus as dimensões Empatia, Presteza, Segurança, Confiabilidade, e Tangibilidade considerando o

1. Discordo Plenamente	5. Concordo Plenamente	1	2	3	4	5
a. Ao efetuar os pedidos da Distribuidora X sempre é informado ao cliente a data da entrega projetada do pedido;						
b. Sempre que ocorre um problema, cancelamento ou atraso no pedido efetuado pelo cliente ele sempre é informado de forma prévia pela Distribuidora X;						
c. Os funcionários da Distribuidora X sempre tratam o cliente com cordialidade e presteza proporcionando o melhor serviço;						
d. Ao efetuar uma solicitação a Distribuidora o cliente sempre é atendido a contento;						
e. Os pedidos que apresentam erro, a Distribuidora X providencia a correção em tempo hábil atendendo a solicitação do cliente;						
f. Sempre que vai entregar o pedido ao cliente o motorista da Distribuidora X confere a mercadoria para que não haja problemas de falta e qualidade do que está sendo						
g. Os motoristas da Distribuidora X estão sempre dispostos a cooperar com o cliente;						
h. A equipe de entrega da Distribuidora X sempre age de forma cortez e prestativa para com o cliente da Distribuidora X;						

PARTE 2 - NÍVEL GERAL DO SERVIÇO LOGÍSTICO DO DISTRIBUIDOR X

SEÇÃO 4 - PERCEPÇÕES DOS MEMBROS DO CANAL REFERENTE AO NÍVEL DO SERVIÇO LOGÍSTICO PRESTADO PELO DISTRIBUIDOR

1. Discordo Plenamente	5. Concordo Plenamente	1	2	3	4	5
a. Como classifica a qualidade do serviço em Geral da Distribuidora X ?						

PARTE 3 - INTENÇÕES DE COMPORTAMENTO E POSSÍVEIS MOTIVOS QUE PODE CONDUZÍ-LO

1. Você compra a cerveja garrafa 600ml em barzinhos, mercadinhos ou depósitos próximos ao seu estabelecimento? SIM () NÃO ()
2. Quais motivos levaram a comprar no barzinho, mercadinho ou depósito próximo ao seu estabelecimento?
ATENDIMENTO
PREÇO
PRAZO DE PAGAMENTO
CONDIÇÃO COMERCIAL (CHEQUE, BOLETO, PAGAR APURADO, SEM NOTA FISCAL)
OUTROS