

1

Problema

1.1

Introdução

Um canal de distribuição corresponde a uma ou mais empresas que participam do fluxo de produtos e/ou serviços desde o fabricante até o consumidor.

O objetivo da fábrica é levar os produtos até o consumidor. Para isto a fábrica dispõe de uma variedade de estratégias como: entregar os produtos e/ou serviços direto ao consumidor, através de empresas especializadas em distribuição e/ou utilizando intermediários.

As empresas que têm o seu “core business” em serviço de distribuição são as transportadoras, que possuem armazéns bem localizados. A sua função é a coleta dos produtos na fábrica, a distribuição física para o varejo e/ou para o consumidor e a administração dos estoques, com o objetivo de garantir a satisfação dos clientes. Com isso, estabelece a ligação entre a manufatura e a demanda, garantindo a entrega dos produtos certos, na quantidade certa, no local combinado, em excelentes condições de comercialização.

Alguns fabricantes preferem utilizar atacadistas para comercializar e entregar ao varejo e/ou consumidor e pode-se observar que este elo do canal de distribuição não tem obrigatoriedade de comercializar apenas uma marca. O atacadista trabalha com diversas outras marcas da concorrência e pouco tenta influenciar o varejista na tomada de decisão sobre a marca do produto a ser comprada. Não existe neste tipo de parceria qualquer tipo de obrigatoriedade do fabricante sobre o atacadista.

Com a evolução do mercado e as crescentes exigências dos consumidores, os fabricantes têm utilizado estratégias diferenciadas, agregando valor ao serviço de distribuição através da utilização de distribuidores exclusivos. Os distribuidores exclusivos têm o direito de comercializar os produtos de uma

mesma marca ou marcas diversas de um único fabricante em uma área fechada. Cada distribuidor tem uma área que pode ser dividida em estados, municípios e/ou bairros, mas com diversos deveres, como regras impostas pelos fabricantes de como se deve comercializar, armazenar e distribuir os produtos. A estratégia de distribuição exclusiva faz com que o fabricante tenha um maior controle sobre a comercialização, distribuição e qualidade. O varejo recebendo o produto em bom estado eleva a satisfação do cliente pelo produto ou marca.

Conforme Silva Reis (2001)¹, a distribuição teve início há milhares de anos, quando se iniciou a produção de bens destinados a consumidores. Desde então, o mercado vem sofrendo modificações na área tecnológica, estratégica, de planejamento, no aumento significativo da concorrência e no comportamento dos consumidores.

O surgimento de novos competidores, o acirramento da concorrência, o nível maior de exigência do cliente, tornaram importante a perseguição à diferenciação. O atual diferencial tem sido a estratégia utilizada na logística para ajudar a reduzir custos, utilizando a distribuição como ferramenta para atingir esses objetivos. Não se deve esquecer a qualidade e a eficiência com que a distribuição tem o dever de atender ao varejo e até mesmo ao consumidor.

A distribuição física é fundamental para que se possa fazer um bom planejamento e definir com bastante segurança qual a estratégia a ser utilizada. A distribuição física passou a ter um papel de levar o produto até o varejo, mas agregando valor para este serviço. O consumidor final tem como visualizar as diferenças da qualidade na distribuição física dos fabricantes.

Langley et al. (1994) dizem que a quantificação e a medição do desempenho logístico e da percepção do valor do serviço logístico perante o cliente leva a empresa a se preparar melhor para a competição do mercado.

Lambert e Burduroglu (2000) realizaram um estudo sobre medida e venda do valor logístico e fizeram uma pesquisa na busca dos atributos que mais tinham

¹ Aslog News – Órgão de divulgação Brasileira de Logística – julho / agosto – 2001

importância para o cliente, desde a pré-venda até a atuação do marketing. Os autores concluíram que de 12 dos 18 atributos medidos, os de maior importância para os clientes eram os atributos de serviço relacionados à logística, como reforçando a importância que a logística das empresas possui no relacionamento com o cliente.

Isso vem demonstrar a importância da busca dos atributos que mais são importantes na avaliação dos clientes e, assim, poder medir o quanto a empresa precisa melhorar em cada um dos atributos para a redução dos *GAPS* e a superação das expectativas dos clientes de modo a enfrentar com maior habilidade a concorrência.

O presente trabalho visa a elaboração de diagnóstico externo do sistema logístico de uma empresa, utilizando pesquisas de serviço ao cliente para identificação de oportunidades de melhorias a partir de dados reais coletados no mercado.

O tema desta pesquisa é O USO DA ANÁLISE DE *GAPS* NA AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS CLIENTES SOBRE O PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO FÍSICA. Como o tema é muito amplo, o foco de estudo, dentro do tema, é analisar o nível de desempenho de uma distribuidora de bebidas em relação ao seu varejo.

1.2 Objetivos

O presente trabalho visa à elaboração de diagnóstico externo do sistema logístico de uma empresa, utilizando pesquisas de serviço ao cliente para identificação de oportunidades de melhorias a partir de dados reais coletados no mercado.

O objetivo desta dissertação, a partir da perspectiva das empresas, é identificar seus reais níveis de satisfação e minimizar os *GAPS* de percepção entre as expectativas dos Clientes em relação à qualidade efetiva do serviço prestado.

Aqui será utilizado um instrumento baseado na “Escala SERVQUAL”, a qual serve para analisar a expectativa esperada pelo varejo em contraposição ao serviço real prestado. Segundo Zeithaml (1987), a qualidade percebida pelo consumidor é o seu julgamento sobre a excelência ou a superioridade do serviço prestado pela empresa em questão. A empresa, através da “Escala SERVQUAL”, pode identificar os problemas em alguns serviços prestados e que são considerados importantes pelos clientes, gerando um diferencial para a competitividade da empresa no mercado.

O trabalho tem como empresa-alvo uma das Distribuidoras Skol, que distribui cervejas, refrigerantes e outras bebidas da marca, na área do Grande Rio. Esta distribuidora revende e entrega bebida no varejo constituído por mercearias, bares, restaurantes e atacadistas.

1.3

Questão a ser respondida

Figueiredo (2000), ao estudar a rentabilidade de clientes e nível de serviço, afirma que, segundo o marketing, o foco não é mais os produtos que dão maiores lucros e sim os clientes mais rentáveis. Manter clientes custa menos do que buscar novos clientes e, para o autor, é preciso utilizar mecanismos, como conhecer melhor suas necessidades, proporcionar atenção individualizada e tratamento personalizado. Isso significa que os clientes têm exigido um maior nível de serviço das empresas, além da entrega de produtos.

O problema básico consiste em responder à seguinte pergunta: o serviço efetivamente oferecido pela distribuidora está ou não consistente com as expectativas do conjunto de clientes?

O instrumento “SERVQUAL” é exatamente adequado para mensurar as expectativas mútuas, vistas como *GAPs* de percepção, devido aos trabalhos semelhantes já realizados por Berry, Parasuraman e Zeithaml (1988), Moraes (1999) e Carvalho (2003). Esse diagnóstico orientará iniciativas gerenciais para minimização de tais discrepâncias, especialmente sobre os maiores *GAPs*.

O presente estudo focará seu objetivo no relacionamento de uma única distribuidora de bebidas, localizada em Nova Iguaçu, município do estado do Rio de Janeiro. Esta distribuidora possui 5898 pontos de venda no varejo, localizados dentro da área geográfica de atuação. Esta delimitação é decorrente dos acessos já firmados com a empresa.

O trabalho a ser respondido é se o nível de serviço da Distribuidora em estudo atende às expectativas de seus clientes.

1.4

Relevância do estudo

O mercado de cerveja no Brasil ainda tem muito a crescer. O presidente da Sindcerv, Sr. Marcos Mesquita, afirma que existem cerca de 50 cervejarias no Brasil (estimativas da Sindcerv – Sindicato das Fabricantes de Cerveja 2002). “O Brasil tem um dos poucos mercados de cerveja no mundo que apresenta potencial de crescimento” (Revista Exame 22/11/02). Com isso o país atrai novos concorrentes, nacionais e estrangeiros. A Tabela 1 retrata o crescimento mensal do mercado de cerveja através de pesquisa realizada nos meses de outubro de cada ano, nos últimos cinco anos, em milhões de reais.

Ano	Milhões de reais
1997	9,4
1998	10,6
1999	10,7
2000	10,8
2001	10,9

Tabela 1 – Evolução do mercado de cervejas brasileiras (em milhões de reais)

Fonte: Revista Exame 14/ 10/ 2002

A Tabela 2 apresenta o crescimento de cervejas brasileiras em milhões de litros.

Ano	Milhões de litros
1997	44
1998	47,6
1999	47,8
2000	47,5
2001	51,8

Tabela 2 – Evolução do mercado de cervejas brasileiras (em milhões de litros)

Fonte: Revista Exame 14/ 10/ 2002

O Brasil produz muitas outras cervejas, além das que aparecem no comercial de televisão. Feitas em pequenas e médias fábricas de norte a sul do país, elas custam menos porque não investem em publicidade, distribuição nacional e possuem estruturas fabris menores (Revista Veja, 2003). Apesar das diferentes qualidades das cervejas, elas possuem uma participação no mercado, onde, segundo pesquisa da ACNielsen em 2001, estas cervejarias representavam 3,5% do mercado nacional e em agosto de 2002 chegaram a 5,2% do mercado brasileiro. Isso mostra o crescimento dessas concorrentes e o quanto é importante que as fábricas de cerveja implantem estratégias de distribuição mais eficazes como diferencial da concorrência.

É importante conhecer melhor a necessidade do varejo para haver um trabalho orientado para os varejistas e os consumidores.

A AMBEV é fruto da união entre as líderes Brahma e Antártica ocorrida em 1999, aprovada pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). A AMBEV possui quase o monopólio do mercado brasileiro de cervejas, com uma fatia de 69% e a segunda em refrigerantes, com cerca de 17% do mercado nacional e a quinta no mercado mundial de cervejaria (Revista Exame, 15/07/02).

A maior concorrente da AMBEV em cerveja é a Kaiser, que não representava uma ameaça muito grande, mas com a venda da Cervejaria Kaiser para a Canadense Molson em março de 2001, passou a ocupar a segunda posição no Brasil. Assim, poderá haver uma expectativa de reação no mercado por parte da marca Kaiser.

Na área de refrigerantes, os maiores concorrentes da AMBEV são as tubaínas, vendidas a preços baixos. Segundo a revista Exame de 11/11/2002, o resultado operacional da AMBEV, medido pelo lucro antes dos juros, impostos, depreciações e amortizações, alcançou 622,3 milhões de reais entre julho e setembro de 2002 e as vendas líquidas consolidadas, no mesmo período, chegaram a 1,684 bilhões de reais.

O volume de venda de cerveja cresceu 2,5%, enquanto que o de refrigerante caiu 8%. A marca Skol, cerveja líder de vendas da AMBEV movimentou no período de 2003 cerca de 4,2 bilhões de reais.

A distribuição física é um dos serviços importantes para o bom desempenho dos negócios da empresa, assim como para o sucesso da marca ou produto. A busca de cada fabricante pelo seu espaço dentro de um mercado evidentemente competitivo vai além apenas do plano de preço, da estratégia de propaganda e promoção.

No segmento de cervejas e refrigerantes, onde o mercado tem grandes competidores, ainda que algumas marcas sejam de um mesmo grupo, como as marcas Brahma, Antártica e Skol em poder do grupo AMBEV, haverá competição entre elas, pois cada marca tem a sua própria fábrica, direção independente e distribuidores exclusivos. Existem outras fábricas com marcas de cervejas concorrentes, que também possuem relevância no mercado de cerveja e refrigerantes.

A pesquisa proposta vem desenvolver uma medida de desempenho do canal de distribuição, analisando o nível de qualidade de serviço de distribuição em confronto com as expectativas do cliente de varejo. O estudo vai permitir entender os *gaps* existentes, cujo estreitamento significa avaliar vantagens competitivas, que podem gerar crescimento de vendas, aumento da lucratividade da distribuidora e dar um diferencial num mercado altamente competitivo.

1.5

A Estrutura da Dissertação

O trabalho foi estruturado em seis capítulos conforme descrito:

No primeiro capítulo – Introdução - é apresentado um rápido histórico sobre a evolução da distribuição física e a apresentação do trabalho, assim como, os objetivos, a metodologia adotada, caracterização da pesquisa e estrutura do trabalho.

No segundo capítulo – Revisão Bibliográfica – serão apresentados os principais assuntos abordados, necessários ao desenvolvimento do trabalho. Destacam-se: Cadeia de suprimentos, serviço ao cliente, canais de distribuição e modelos de *Gaps* de Parassuraman.

No terceiro capítulo – Metodologia – será feita uma descrição da metodologia utilizada, o tipo de pesquisa abordada nesta dissertação, seleção dos sujeitos, coleta de dados, tratamento dos dados e as limitações do método.

No quarto capítulo – Estudo de caso – será feita uma descrição da Distribuidora Skol de Nova Iguaçu com sua origem e sua estrutura organizacional e características

No quinto capítulo – Resultados da pesquisa – são feitas as análises e interpretações dos dados obtidos na pesquisa.

No sexto capítulo – Conclusão – serão discutidas as conclusões da pesquisa em confronto com os objetivos colocados, além de ressaltados as diretrizes gerenciais que podem advir desta dissertação.