

**Fundação Pedro Leopoldo**  
**Mestrado Profissional em Administração**

**Avaliação Dos Serviços Logísticos Na Perspectiva Dos Agentes Do Canal De  
Marketing Na Cadeia Produtiva De Pneus**

**Mônica Viviane Teixeira Rosa**

**Pedro Leopoldo**  
**2015**

**Mônica Vivianne Teixeira Rosa**

**Avaliação Dos Serviços Logísticos Na Perspectiva Dos Agentes Do Canal De  
Marketing Na Cadeia Produtiva De Pneus**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Administração.

Área de concentração: Gestão em Organizações

Linha de pesquisa: Estratégias Corporativas

Orientador: Prof. Dr. Tarcísio Afonso

**Pedro Leopoldo  
Fundação Pedro Leopoldo  
2015**

658.845    ROSA, Mônica Vivianne Teixeira  
R788a        Avaliação dos serviços logísticos na perspectiva  
                 dos agentes do canal de marketing na cadeia produtiva  
                 de pneus / Mônica Vivianne Teixeira Rosa.

- Pedro Leopoldo : FPL, 2015.

172 p.

Dissertação Mestrado Profissional em Administração.  
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL , Pedro  
Leopoldo, 2015.  
Orientador. Prof. Dr. Tarcisio Afonso

1. Canais de Marketing. 2. Multicanal.  
3. Serviços Logísticos. 4. Gestão em Organizações.  
I. AFONSO, Tarcisio, orient. II. Título.

CDD: 658.845

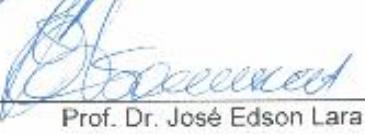
FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: **“AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS NA PERSPECTIVA DOS AGENTES DO CANAL DE MARKETING NA CADEIA PRODUTIVA DE PNEUS”.**

Nome da Aluna: **MÔNICA VIVIANNE TEIXEIRA ROSA**

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:

  
Prof. Dr. Tarcisio Afonso - Orientador

  
Prof. Dr. José Edson Lara

  
Prof. Dr. Bruno Pellezzaro Dias Afonso

Pedro Leopoldo (MG), 08 de agosto de 2015.

O Senhor é meu pastor e nada me faltará... Ainda que eu andasse pelo vale da sombra da morte, não temeria mal algum, porque tu estás comigo. Certamente que a bondade e a misericórdia me seguirão todos os dias da minha vida e habitarei na casa do Senhor por longos dias...

Salmo 23.

Ao meu marido, Breno Dias,  
pelo incondicional amor e apoio,  
por me dar as mãos e caminhar ao meu lado.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, pela vida, pela inspiração e fé na busca da realização dos meus objetivos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Tarcísio Afonso, pela riqueza de ensinamentos que tive o privilégio de receber com suas orientações. Pelo apoio incondicional, pela dedicação e foco em sua elevada missão de orientar. Agradeço, também, por sua generosidade e alegria durante os meses de convívio, que tornaram este estudo uma valiosa experiência.

Aos demais professores do Mestrado, verdadeiros Mestres, dos quais sempre guardarei a honra e o prazer do convívio. Cujos ensinamentos me incentivaram a vocação profissional e acadêmica.

Aos vários colegas do Mestrado, que tive o prazer da amizade, apoio, trocas de experiências e ideias na busca de se aproveitar ao máximo a oportunidade que vivenciamos juntos. Destaque especial para Regiane Santos, Cláudio Messias e Iara Marina, Leonardo Dias, Alfredo Matoso, André Coelho e Aretusa Duarte.

À Adriana Rocha de Cerqueira, pela carinhosa acolhida, a quem desejo dias felizes e noites tranquilas e que nunca lhe falte paz e amor.

À Maria Luiza D. Ferreira e demais bibliotecárias, pelas orientações, apoio e disponibilidade.

À Jussara Batista e Claudia Ismênia, por constantes orientações, dedicação e palavras de incentivo permeadas de docilidade.

À Fundação Cultural Pedro Leopoldo, por tudo que representa. Por proporcionar-me tamanho enriquecimento acadêmico e cultural. Pela experiência adquirida nesta instituição que foi de fundamental importância para minha vida e aos profissionais que a representam, que tiveram a generosidade de compartilhar comigo os ensinamentos.

## RESUMO

O mercado de reposição no Brasil proporciona para a indústria de pneumáticos o seu maior *market share*. Entretanto, desde 2005, o mercado de reposição sofre contração em virtude do acirramento da concorrência interna e ascendência dos pneus remoldados e dos pneus importados. Nessa conjuntura algumas empresas buscaram alternativas para manterem e aumentarem sua participação de mercado, intervindo em sua estrutura de distribuição. O sistema híbrido de marketing, também referido como multicanal, passou a constituir uma estratégia deliberada de manutenção e expansão de mercados. Entretanto, o sucesso de um novo canal de mercado está pautado em sua capacidade de proporcionar um efetivo serviço logístico. O objetivo deste trabalho foi identificar como o serviço logístico prestado pelo multicanal TWW Pneus é avaliado na perspectiva dos agentes do canal de marketing, em relação ao serviço logístico existente na sua cadeia produtiva de pneus. Para tanto, foi utilizado um modelo analítico com as dimensões da qualidade em serviços logísticos fundamentadas na literatura. Este modelo apresenta os construtos determinantes da qualidade dos serviços logísticos que foram aplicados na cadeia produtiva de pneus. Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado respondido por 38 revendedores autorizados, 148 revendas multimarcas e pelo multicanal TWW Pneus. Para a análise da pesquisa foram utilizados testes fundamentados em inferência estatística, como, Teste T-Student, Wilcoxon e Mann-Whitney-Wilcoxon (MWW). Os resultados das avaliações demonstraram índices favoráveis quanto ao serviço logístico prestado pelo multicanal TWW Pneus e também indicaram bons níveis na qualidade dos serviços logísticos presentes na cadeia produtiva de pneus investigada. No entanto, algumas dimensões do serviço logístico pesquisado registraram índices passíveis de melhorias, como facilidade de procedimentos e apoio pós-entrega. Concluiu-se que a diversificação em canais de marketing propicia recursos estratégicos para as organizações, possibilitando oportunidades para questões relacionadas ao aumento do *market share*, consolidação da marca, localização, aptidões logísticas e diferenciação em relação aos concorrentes.

**Palavras-chave:** Canais de Marketing. Multicanal. Serviços Logísticos.

## ABSTRACT

The replacement market in Brazil supplies the pneumatic industry with its biggest market share. Meanwhile, since 2005, the replacement market has suffered some impact due to severe internal competition and the arise of the remodeled and imported tires. Before this issue, some companies looked for some alternatives to keep and increase their participation on the market, intervening on its distribution. The hybrid market system, also referred to as multichannel, began to constitute a deliberate strategy of maintenance and expansion of the market. However, the success of a new market channel is focused on its capacity to provide an effective logistics service. The scope of this study was to identify how the logistics service provided by multichannel TWW tires is evaluated in the perspective of the marketing channel agents, in relation to the existent logistics service in its productive tire chain. On account of that fact, an analytic model qualified in the dimension of logistics services based on literature was used. This model presents determining construct on logistics quality services that have been applied on the tire production chain. The data were collected through a structured questionnaire answered by 38 authorized resales, 148 multi mark dealers and by the multichannel TWW tires. For the research analysis some tests in statistics inference were used, such as T student tests, Wilcoxon and Mann-Whitney-Wilcoxon (MWW). The production evaluation results demonstrated favorable indexes in relation to the logistics services provided by the multichannel TWW tires and also indicated good levels in the quality of logistics services presented in the investigated tire production chain. Nonetheless, some dimensions of the researched logistics services registered some indexes in need of improvement, such as quick and simple procedures and post-delivery support. It was concluded that the diversity of marketing channels provides strategic resources for the organizations, enabling opportunities for market share related issues, trade mark consolidation and logistics aptitude and differentiation in relation to the competitors.

**Key-words:** Marketing channels. Multichannel. Logistics Services.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1	Integração do marketing e da logística.....	29
Figura 2	Composto mercadológico (Mix de Marketing – 4 P's).....	34
Figura 3	Estrutura canais de distribuição - Representação típica de estrutura do canal para bens de consumo.....	37
Figura 4	Número de intermediários no canal.....	40
Figura 5	Classificação dos participantes do canal.....	43
Figura 6	Variáveis que afetam a estrutura do canal de distribuição.....	53
Figura 7	Estratégia de canais de distribuição.....	59
Figura 8	Funções da logística.....	81
Figura 9	Modelo do roteiro de pesquisa.....	93

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Produção e vendas – Principais canais de vendas 2014/2013.....	23
Gráfico 2	Vendas totais (em milhões de unidades).....	24
Gráfico 3	Disponibilidade de estoque na fábrica.....	99
Gráfico 4	Agilidade na entrega da fábrica.....	100
Gráfico 5	Entrega de produtos na quantidade correta pela fábrica.....	101
Gráfico 6	Entrega do produto correto pela fábrica.....	103
Gráfico 7	Rastreabilidade dos pedidos da fábrica.....	104
Gráfico 8	Flexibilidade no serviço logístico prestado pela fábrica.....	105
Gráfico 9	Recuperação de falhas pela fábrica.....	106
Gráfico 10	Facilidade de procedimentos na fábrica.....	107
Gráfico 11	Apoio pós-entrega disponibilizado pela fábrica.....	108
Gráfico 12	Construtos avaliados no serviço logístico do fabricante Alfa.....	109
Gráfico 13	Disponibilidade de estoque na fábrica e no TWW Pneus.....	111
Gráfico 14	Agilidade na entrega da fábrica e do TWW Pneus.....	112
Gráfico 15	Entrega de produtos na quantidade correta pela fábrica e pelo TWW Pneus.....	114
Gráfico 16	Entrega do produto correto pela fábrica e pelo TWW Pneus.....	115
Gráfico 17	Rastreabilidade dos pedidos da fábrica e do TWW Pneus.....	116
Gráfico 18	Flexibilidade no serviço logístico prestado pela fábrica e pelo TWW Pneus.....	117
Gráfico 19	Recuperação de falhas pela fábrica e pelo TWW Pneus.....	118
Gráfico 20	Facilidade de procedimentos na fábrica e no TWW Pneus.....	119
Gráfico 21	Apoio pós-entrega disponibilizado pela fábrica e pelo TWW Pneus.....	120
Gráfico 22	Construtos avaliados no serviço logístico do TWW Pneus e do fabricante Alfa.....	121
Gráfico 23	Disponibilidade de estoque no TWW Pneus e nos Revendedores Autorizados.....	123
Gráfico 24	Agilidade na entrega do TWW Pneus e dos Revendedores Autorizados.....	124

Gráfico 25	Entrega de produtos na quantidade correta pelo TWW Pneus e pelos Revendedores Autorizados.....	125
Gráfico 26	Entrega do produto correto pelo TWW Pneus e pelos Revendedores Autorizados.....	127
Gráfico 27	Rastreabilidade dos pedidos do TWW Pneus e dos Revendedores Autorizados.....	128
Gráfico 28	Flexibilidade no serviço logístico prestado pelo TWW Pneus e pelos Revendedores Autorizados.....	129
Gráfico 29	Recuperação de falhas pelo TWW Pneus e pelos Revendedores Autorizados.....	130
Gráfico 30	Facilidade de procedimentos no TWW Pneus e nos Revendedores Autorizados.....	131
Gráfico 31	Apoio pós-entrega disponibilizado pelo TWW Pneus e pelos Revendedores Autorizados.....	132
Gráfico 32	Construtos avaliados no serviço logístico do TWW Pneus e dos Revendedores Autorizados.....	133
Gráfico 33	Disponibilidade de estoque no TWW Pneus.....	135
Gráfico 34	Agilidade na entrega do TWW Pneus.....	136
Gráfico 35	Entrega de produtos na quantidade correta pelo TWW Pneus.....	138
Gráfico 36	Entrega do produto correto pelo TWW Pneus.....	139
Gráfico 37	Rastreabilidade dos pedidos do TWW Pneus.....	140
Gráfico 38	Flexibilidade no serviço logístico prestado pelo TWW Pneus.....	141
Gráfico 39	Recuperação de falhas pelo TWW Pneus.....	142
Gráfico 40	Facilidade de procedimentos no TWW Pneus.....	143
Gráfico 41	Apoio pós-entrega disponibilizado pelo TWW Pneus.....	144
Gráfico 42	Construtos avaliados no serviço logístico do TWW Pneus.....	145

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1	Número de fábricas no Brasil. 2014.....	20
Quadro 2	Como um intermediário de marketing reduz o número de transações entre canais.....	38
Quadro 3	Intensidade da distribuição nos vários níveis do canal.....	42
Quadro 4	Funções dos intermediários dos canais de marketing.....	51
Quadro 5	Marketing Mix (Composto mercadológico).....	54
Quadro 6	Grid híbrido.....	68
Quadro 7	O processo de controle.....	76
Quadro 8	Dimensões da qualidade em serviços logísticos segundo a literatura.....	92

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Dados de produção.....	21
Tabela 2	Remuneração média.....	22
Tabela 3	Disponibilidade de estoque na fábrica.....	98
Tabela 4	Agilidade na entrega da fábrica.....	99
Tabela 5	Entrega de produtos na quantidade correta pela fábrica.....	100
Tabela 6	Entrega do produto correto pela fábrica.....	102
Tabela 7	Rastreabilidade dos pedidos da fábrica.....	103
Tabela 8	Flexibilidade no serviço logístico prestado pela fábrica.....	104
Tabela 9	Recuperação de falhas pela fábrica.....	105
Tabela 10	Facilidade de procedimentos na fábrica.....	107
Tabela 11	Apoio pós-entrega disponibilizado pela fábrica.....	108
Tabela 12	Construtos avaliados no serviço logístico do fabricante Alfa.....	109
Tabela 13	Disponibilidade de estoque na fábrica e no TWW Pneus.....	110
Tabela 14	Agilidade na entrega da fábrica e do TWW Pneus.....	112
Tabela 15	Entrega de produtos na quantidade correta pela fábrica e pelo TWW Pneus.....	113
Tabela 16	Entrega do produto correto pela fábrica e pelo TWW Pneus.....	114
Tabela 17	Rastreabilidade dos pedidos da fábrica e do TWW Pneus.....	115
Tabela 18	Flexibilidade no serviço logístico prestado pela fábrica e pelo TWW Pneus.....	116
Tabela 19	Recuperação de falhas pela fábrica e pelo TWW Pneus.....	117
Tabela 20	Facilidade de procedimentos na fábrica e no TWW Pneus.....	118
Tabela 21	Apoio pós-entrega disponibilizado pela fábrica e pelo TWW Pneus.....	119
Tabela 22	Construtos avaliados no serviço logístico do TWW Pneus e do fabricante Alfa.....	120
Tabela 23	Disponibilidade de estoque no TWW Pneus e nos Revendedores Autorizados.....	122
Tabela 24	Agilidade na entrega do TWW Pneus e dos Revendedores Autorizados.....	123

Tabela 25	Entrega de produtos na quantidade correta pelo TWW Pneus e pelos Revendedores Autorizados.....	124
Tabela 26	Entrega do produto correto pelo TWW Pneus e pelos Revendedores Autorizados.....	126
Tabela 27	Rastreabilidade dos pedidos do TWW Pneus e dos Revendedores Autorizados.....	127
Tabela 28	Flexibilidade no serviço logístico prestado pelo TWW Pneus e pelos Revendedores Autorizados.....	128
Tabela 29	Recuperação de falhas pelo TWW Pneus e pelos Revendedores Autorizados.....	129
Tabela 30	Facilidade de procedimentos no TWW Pneus e nos Revendedores Autorizados.....	130
Tabela 31	Apoio pós-entrega disponibilizado pelo TWW Pneus e pelos Revendedores Autorizados.....	131
Tabela 32	Construtos avaliados no serviço logístico do TWW Pneus e dos Revendedores Autorizados.....	132
Tabela 33	Disponibilidade de estoque no TWW Pneus.....	134
Tabela 34	Agilidade na entrega do TWW Pneus.....	136
Tabela 35	Entrega de produtos na quantidade correta pelo TWW Pneus.....	137
Tabela 36	Entrega do produto correto pelo TWW Pneus.....	138
Tabela 37	Rastreabilidade dos pedidos do TWW Pneus.....	139
Tabela 38	Flexibilidade no serviço logístico prestado pelo TWW Pneus.....	141
Tabela 39	Recuperação de falhas pelo TWW Pneus.....	142
Tabela 40	Facilidade de procedimentos no TWW Pneus.....	143
Tabela 41	Apoio pós-entrega disponibilizado pelo TWW Pneus.....	144
Tabela 42	Construtos avaliados no serviço logístico do TWW Pneus.....	145

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ABR</b>	Associação Brasileira do Segmento de Reforma de Pneus
<b>ABRALOG</b>	Associação Brasileira de Logística
<b>ANIP</b>	Associação Nacional da Indústria de Pneumáticos
<b>B2B</b>	Business to Business
<b>BARTOFIL</b>	BCR Comércio e Indústria SA
<b>BDMG</b>	Banco Desenvolvimento Estado de Minas Gerais
<b>BNDES</b>	Banco Nacional do Desenvolvimento
<b>CLC</b>	Contract Logistics Companies ou Empresas de Logística Contratada.
<b>DENATRAN</b>	Departamento Nacional de Trânsito
<b>EDI</b>	Eletronic Data Interchange ou Intercâmbio Eletrônico de Dados
<b>EFT</b>	Eletronic Funds Transfer ou Transferência Eletrônica de Fundos
<b>ERP</b>	Enterprise Resource Planning ou Planejamento dos Recursos da Empresa
<b>FIESP</b>	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
<b>ILP</b>	Integrated Logistics Providers ou Provedores de Logística Integrada
<b>JIT</b>	Just in Time
<b>OE</b>	Original Equipment ou Equipamento Original
<b>OLs</b>	Logistics Operators ou Operadores logísticos.
<b>OTR</b>	Off The Road ou Fora da Estrada
<b>OTR</b>	Off The Road ou Fora da Estrada
<b>PSLs</b>	Third Party Logistics - 3PL ou Prestadores de Serviços Logísticos
<b>SCM</b>	Supply Chain Management ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos
<b>SHM</b>	Sistema Horizontal de Marketing
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences ou Pacote Estatístico para as Ciências Sociais
<b>SVM</b>	Sistema Vertical de Marketing
<b>TWW</b>	Tire Wholesale Warehouse ou Venda de Pneus no Atacado

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	18
1.1	Contextualização do Problema	18
1.2	Objetivos	27
1.2.1	Objetivo Geral	27
1.2.2	Objetivos Específicos	27
1.3	Justificativa e Relevância do Estudo	27
1.4	Estrutura da Dissertação	31
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	32
2.1	Canais de Marketing ou Canais de Distribuição	32
2.2	Estruturas de Distribuição nos Canais de Marketing	36
2.2.1	Extensão e Intensidade no Canal de Distribuição	39
2.2.2	Tipos de Agentes no Canal de Distribuição	42
2.2.3	Funções dos Participantes do Canal de Distribuição	49
2.2.4	Variáveis que Afetam a Estrutura dos Canais	52
2.3	Estratégia de Distribuição	54
2.3.1	Estratégia de Canal	55
2.3.2	Organização do Canal de Distribuição	60
2.3.3	Estratégia de Multicanais	63
2.3.4	Gerenciamento do Canal de Marketing	72
2.3.5	Avaliação do Desempenho do Canal	74
2.4	Gestão Logística	77
2.4.1	Serviços Logísticos	81
2.4.2	Custos Logísticos	84
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	86
3.1	Caracterização da Pesquisa	86
3.2	Procedimentos Metodológicos	88
3.2.1	Universo e Amostra	89
3.2.2	Coleta de Dados	89

3.2.3	Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados.....	92
3.2.4	Análise dos Dados por meio de Técnicas Quantitativas.....	93
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>97</b>
4.1	Avaliações dos revendedores autorizados e do TWW Pneus sobre o serviço logístico disponibilizado pelo fabricante Alfa.....	97
4.2	Avaliações dos revendedores autorizados sobre o serviço logístico prestado pelo TWW Pneus comparado com o serviço logístico que recebem do fabricante Alfa.....	110
4.3	Avaliações das revendas multimarcas quanto ao serviço logístico disponibilizado pelo TWW Pneus e o serviço logístico prestado pelos revendedores autorizados.....	121
4.4	Comparação das percepções dos revendedores autorizados com as avaliações feitas pelas revendas multimarcas sobre o serviço logístico concedido pelo TWW Pneus.....	133
4.5	Fragilidades existentes na cadeia de distribuição de pneus investigada...	146
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS.....</b>	<b>148</b>
5.1	CONCLUSÕES.....	148
5.2	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS.....	150
<b>REFERÊNCIAS.....</b>		<b>152</b>
<b>APÊNDICES.....</b>		<b>157</b>

## 1 INTRODUÇÃO

São muitas as vantagens oferecidas pelos canais híbridos para as organizações que atuam em mercados globalizados e complexos, pois a cada abertura de um novo canal a empresa amplia a sua cobertura de mercado e de vendas. Também obtém oportunidades para personalizar seus produtos ou serviços, devido ao conhecimento que adquiriu das necessidades específicas dos variados segmentos de consumidores (Kotler & Armstrong, 2003).

O marketing multicanal<sup>1</sup> é caracterizado pela utilização de dois ou mais canais de distribuição para fornecer o mesmo produto ou serviço e alcançar um ou mais segmentos de consumidores, por uma única empresa (Kotler, 2008). Sendo considerado como um sistema eficiente e produtivo para promover e vender produtos, este sistema visa à utilização de métodos de distribuição para gerar retorno sobre o investimento para a empresa em um período mais curto.

### 1.1 Contextualização do Problema

A utilização dos canais de distribuição e a implantação do multicanal pelo fabricante de pneus Alfa e o funcionamento destes canais, numa interpretação de serviço logístico serão os temas discutidos nesta pesquisa. Devido à intensa concorrência que o mercado de pneus apresenta o fabricante Alfa que possui tradicional atuação no mercado brasileiro, busca alternativas por meio dos canais de marketing e da prestação do serviço logístico, obter uma vantagem competitiva sustentável.

Para enfatizar a importância e a representatividade da indústria de pneus no Brasil e no mundo, apresenta-se um breve relato da sua origem até o momento atual. Segundo informações apresentadas pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP, 2015) o pneu é um componente imprescindível ao funcionamento

---

<sup>1</sup> Marketing multicanal, sistema híbrido de marketing, distribuição múltipla ou distribuição dual são as diferentes terminologias adotadas por diversos autores e exploradas nesta pesquisa.

dos veículos, surgiu no século XIX e passou por muitas etapas desde sua origem até atingir a tecnologia atual.

Sua invenção remonta há mais de um século e inicialmente a borracha utilizada não passava de uma goma grudenta, que era utilizada para impermeabilizar tecidos e sempre havia o risco da borracha se dissolver quando fazia calor, fatos como este marcam algumas fases da evolução dos pneus.

Então vários experimentos foram iniciados pelo americano Charles Goodyear por volta de 1830, e alguns destes eventos confirmaram que a borracha cozida a altas temperaturas com enxofre mantinha suas condições de elasticidade, em baixas ou altas temperaturas. Foi assim descoberto o processo de vulcanização da borracha que, além de dar forma ao pneu, aumenta a segurança nas freadas e diminui as trepidações nos carros.

Em 1845, os irmãos Michelin foram os primeiros a patentar o pneu para automóvel, sendo que as etapas iniciais de desenvolvimento dos pneus ainda tiveram mais contribuições. Em 1847, o inglês Robert Thompson colocou uma câmara de ar dentro dos pneus de borracha maciça e a partir de 1888, com a utilização do pneu em larga escala, as fábricas passaram a investir mais em segurança.

Conforme a FIESP (2015) a produção brasileira de pneus iniciou em 1934, quando foi implantando o Plano Geral de Viação Nacional. Porém, a concretização desse plano ocorreu em 1936 com a instalação da Companhia Brasileira de Artefatos de Borracha – mais conhecida como Pneus Brasil, na cidade do Rio de Janeiro, que em seu primeiro ano de vida fabricou mais de 29 mil pneus.

Entre 1938 e 1941, outras grandes fabricantes do mundo passaram a produzir seus pneus no país, elevando a produção nacional para 441 mil unidades. No final dos anos 80, já haviam sido produzidos no Brasil mais de 29 milhões de pneus. Segundo a Associação Nacional da Indústria de Pneumáticos (ANIP, 2015) ilustrado no Quadro 1, o Brasil conta com a instalação de aproximadamente 20 fábricas de pneus, estando os principais fabricantes localizados nos Estados de São Paulo

(nove), Rio de Janeiro (duas), Rio Grande do Sul (duas), Bahia (três), Paraná (três) e Amazonas (uma).



Quadro 1. Número de fábricas no Brasil. 2014

Fonte: Associação Nacional da Indústria de Pneumáticos (ANIP, 2015)

Conforme ilustrado no Quadro 1, que apresenta a distribuição geográfica dos principais fabricantes de pneus no Brasil e segundo os dados da ANIP (2015) as empresas fabricantes de pneus associadas (Bridgestone/Firestone, Continental, Dunlop, Goodyear, Levorin, Maggion, Michelin, Pirelli, Rinaldi, Titan e Tortuga).

Essas empresas segundo a ANIP (2015) no ano de 2014 produziram 68,7 milhões de unidades de pneus considerando os pneus de carga, camioneta, passeio, moto, agrícola, *off the road* (OTR), industrial e para aviação, sem considerar a produção para as montadoras - *original equipment* (OE), conforme Tabela 1.

A Tabela 1 apresenta dados da produção de pneus no Brasil, constata-se a crescente demanda representada pelo aumento na produção dos diversos tipos de pneus.

Os dados da produção de pneus se referem aos seguintes tipos de pneus: passeio - atendem a veículos leves, pneus para motos, pneus para camioneta, que são para os veículos utilitários (comerciais leve ou de médio porte), pneus de carga, que se referem aos pneus utilizados em veículos de grande porte, normalmente carretas, caminhões e ônibus.

Tabela 1

Dados de Produção – Pneus produzidos por categoria no período de 2006 a 2014

PRODUÇÃO POR CATEGORIA (Milhares de unidades)									
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>CARGA</b>	6.947,40	7.319,30	7.367,10	6.033,60	7.735,30	7.448,80	7.138,00	8.231,33	7.894,36
<b>CAMIONETA</b>	5.894,00	6.058,40	5.841,90	5.599,80	7.940,80	8.470,60	8.267,80	9.904,48	8.860,74
<b>PASSEIO</b>	28.948,70	28.791,40	29.585,90	27.489,30	33.812,80	32.568,20	30.406,40	32.554,32	33.266,71
<b>MOTO</b>	11.438,80	13.725,50	15.249,30	13.158,10	15.205,60	16.078,50	14.519,50	15.041,60	15.642,56
<b>AGRÍCOLA</b>	559,30	698,20	776,00	593,30	781,40	793,80	807,20	928,49	873,85
<b>OTR*</b>	129,30	131,90	127,20	86,70	136,00	109,70	107,80	103,30	118,42
<b>INDUSTRIAL</b>	498,50	462,10	716,40	1.083,30	1.633,20	1.396,90	1.360,30	2.072,81	2.069,84
<b>AVIÃO</b>	51,00	60,90	47,60	41,80	60,00	60,10	54,00	52,57	50,52
<b>TOTAL</b>	<b>54.467,00</b>	<b>57.247,70</b>	<b>59.711,40</b>	<b>54.085,90</b>	<b>67.305,10</b>	<b>66.926,60</b>	<b>62.661,00</b>	<b>68.888,90</b>	<b>68.776,99</b>

Fonte: Associação Nacional da Indústria de Pneumáticos (ANIP, 2015)

\* OTR - Off The Road

Observa-se na Tabela 1 que os pneus fabricados para veículos leves, pneus para motos, seguidos por pneus para veículos médios e pneus para veículos de carga representam respectivamente o nicho de mercado com maior faturamento para os fabricantes de pneus, denotando o crescente crescimento e a representatividade desta indústria no Brasil.

Esta representatividade da indústria de pneus no Brasil, conforme pesquisas realizadas pela ANIP (2015) são ratificadas pela significativa geração de empregos e renda. Sendo que ao final de 2014 a indústria de pneus representava 29,5 mil empregos diretos e 100 mil empregos indiretos registrados no País.

É citado pela ANIP (2015) que existe uma rede composta por mais de 4.500 pontos de venda distribuídos no Brasil, sendo que estes números representam as empresas que trabalham legalmente, com registro formal da sua atividade.

Entretanto, estes números não representam a totalidade deste universo, por se tratar de um mercado com altos índices de empresas e trabalhadores autônomos e informais. A Tabela 2 apresenta uma síntese da remuneração média dos trabalhadores do setor.

**Tabela 2**

Remuneração média por trabalhador no setor de fabricação de pneumáticos e câmaras-de-ar - 2012 (em R\$)

REMUNERAÇÃO MÉDIA POR TRABALHADOR NO SETOR DE FABRICAÇÃO DE PNEUMÁTICOS E CÂMARAS-DE-AR					
- ANO 2012 (EM R\$)					
CLASSE DE ATIVIDADES	MÉDIA GERAL	PESSOAL LIGADO À PRODUÇÃO	PESSOAL NÃO LIGADO À PRODUÇÃO	CONTRIBUIÇÕES PARA PREVIDÊNCIA SOCIAL	
INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO	DE 2.549	2.155	3.853		532
FABRICAÇÃO DE PNEUMÁTICOS E CÂMARAS-DE-AR	4.054	3.401	7.159		981
REFORMA E RECONDICIONAMENTO DE PNEUS	DE 1.470	1.355	1.735		321

Fonte: Associação Nacional da Indústria de Pneumáticos (ANIP, 2015)

Verifica-se na Tabela 2, que o setor de fabricação de pneumáticos e câmaras-de-ar e o segmento de reforma e recondicionamento de pneus apresentam a maior média de remuneração e contribuições da indústria nacional, comparadas à indústria de transformação.

A comercialização da produção dos pneus é destinada a três segmentos diferentes: as montadoras de veículos - *original equipment* (OE), ao mercado de reposição interno e ao mercado externo, que são as exportações, conforme ilustra o Gráfico 1.

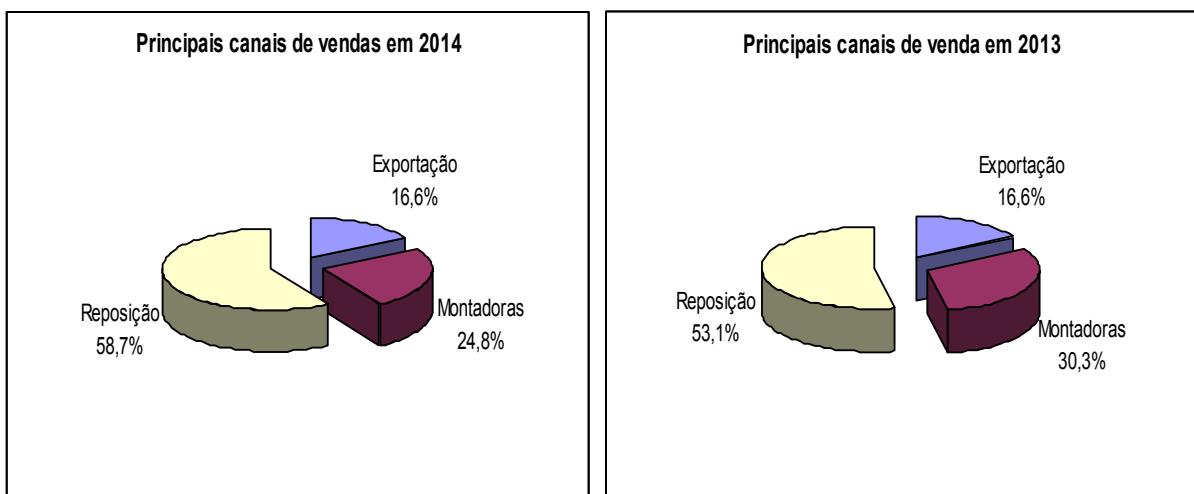


Gráfico 1. Produção e vendas – Principais canais de vendas 2014/2013

Fonte: Associação Nacional da Indústria de Pneumáticos (ANIP, 2015)

Conforme apresentado no Gráfico 1, no ano de 2014 as montadoras responderam por 24,8% das vendas, as exportações registraram 16,6% e o mercado de reposição interno, composto por empresas revendedoras de pneus, por 58,7% do total das vendas.

No ano de 2013, demonstrado no Gráfico 1, as montadoras de veículos representaram 30,3%, o mercado de reposição participou 53,1%, e as exportações registraram 16,6% das operações de venda. Sendo registradas oscilações somente no mercado de reposição e no mercado das montadoras, com variação em média de 5% comparando os anos de 2013 e 2014.

O mercado externo não apresentou variações, mantendo nos dois anos analisados no Gráfico 1, o mesmo índice para as exportações, que são em sua maioria operações *inter-company*, destinadas a cerca de cem países, principalmente Estados Unidos, França, Argentina e México, conforme ANIP (2015).

Segundo o Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES, 2015) com perspectivas de rentabilidade nesses três tipos de mercado, as empresas fabricantes de pneus efetuaram uma série de investimentos no país ao longo do período de 2004 a 2007. Os investimentos totalizam cerca de R\$ 3 bilhões e resultaram num aumento de 30% da capacidade instalada no país, indicados pelo aumento no volume de vendas conforme ilustrado no Gráfico 2.

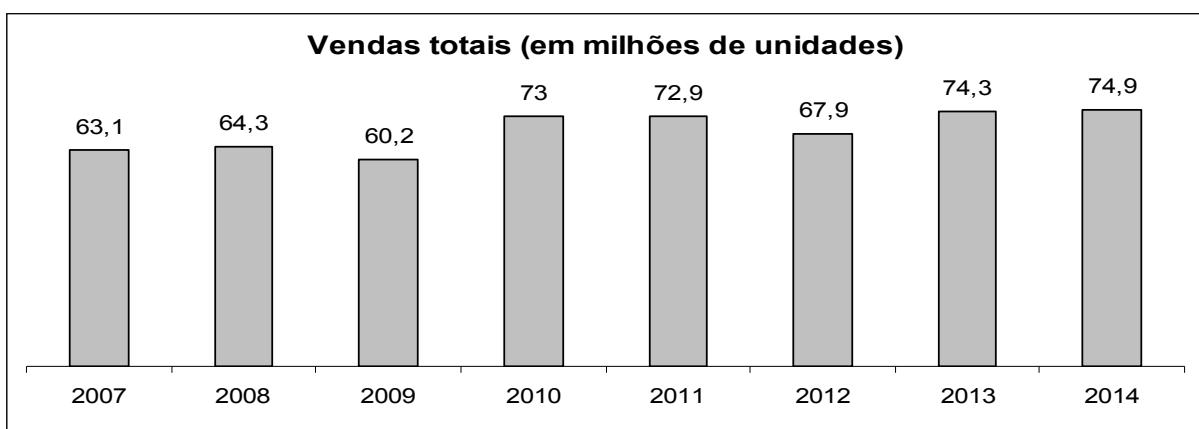


Gráfico 2. Vendas totais (em milhões de unidades)

Fonte: Associação Nacional da Indústria de Pneumáticos (ANIP, 2015)

Demonstra-se no Gráfico 2 o contínuo crescimento das vendas de pneus, representados pelos expressivos resultados obtidos respectivamente nos anos de 2010, 2011, 2013 e 2014 que registraram os melhores resultados do setor de fabricação de pneumáticos e câmaras-de-ar.

Dentre os canais de marketing da indústria de pneus são as revendas no varejo que atendem o consumidor final, enquanto, no atacado, se dirigem tanto às sub-revendedoras como às empresas com frota própria, tais como construtoras, empresas de ônibus e transportadoras. Embora as vendas às montadoras sejam expressivas, é o segmento de reposição que absorve a maior parcela da produção mundial.

Em 2005, 71% dos 1.047 milhões de pneus destinados aos veículos de passeio e comerciais leves foram vendidos por meio do segmento de reposição. O mesmo aconteceu com os 84% dos 156 milhões de pneus destinados a caminhões. Deve-se ressaltar que é no segmento de reposição que as empresas fabricantes de pneus conseguem obter suas maiores margens de contribuição sobre o preço de venda.

Conforme ANIP (2015) respectivamente nos anos de 2013 e 2014 demonstrados no Gráfico 1, pode ser observado que o segmento de reposição continua a ser o mercado consumidor mais representativo dos fabricantes de pneus, detendo percentuais acima dos demais canais de venda, como montadoras e o mercado externo.

O Brasil apresenta condições favoráveis para o mercado de reposição de pneus, segundo dados do Departamento Nacional de Trânsito (DENATRAN, 2015) a frota de veículos registrados em Maio de 2015 totalizam 88.405.610 milhões de unidades.

Além disso, as vendas no segmento de reposição são menos sujeitas às oscilações de natureza conjuntural, seguindo tendência mais estável ao longo do tempo. Não obstante, é estratégico para as empresas fabricantes manter estreito laço de relacionamento com as montadoras, na medida em que o desenvolvimento de novos modelos de pneus e de novas tecnologias é impulsionado pela crescente demanda e pelo aumento de desempenho exigido pela indústria automobilística.

Entretanto, o mercado de reposição no Brasil para as indústrias multinacionais sofre contração a partir de 2005 em virtude do acirramento da concorrência interna com os pneus remoldados e os pneus importados, reduzindo o *market share* dos principais fabricantes (BNDES, 2007). Nessa conjunção, algumas indústrias buscaram alternativas para manterem e aumentarem sua participação de mercado.

A empresa neste estudo denominada Alfa utiliza vários canais de marketing para a distribuição e comercialização da sua produção, além dos três canais citados anteriormente (montadoras de veículos, mercado externo e o mercado de reposição). Há também os atacadistas como Bartofil, Martins, Tambasa e os grandes varejistas, a exemplo do Carrefour, Makro e Walmart, dentre outros que não foram contemplados neste estudo.

O foco desta pesquisa foi o mercado de reposição, representado por revendedores autorizados e credenciados pelo fabricante, pelas revendas multimarcas e pelo multicanal TWW Pneus.

Em Dezembro de 2012, o fabricante Alfa instituiu um novo canal de marketing, inaugurando o multicanal TWW Pneus no estado do Rio de Janeiro. Posteriormente foram inauguradas as unidades de Minas Gerais, São Paulo, Pernambuco e Paraná. O projeto prevê a abertura de mais 05 unidades em 2015 e gradativamente se propõe a abranger o território nacional.

O multicanal TWW Pneus atua no mercado com dois principais objetivos, o primeiro objetivo consiste em suprir os revendedores autorizados mediante serviços diferenciados como; entrega *Just in time* (JIT), disponibilidade de estoque, assistência técnica, treinamentos, provimento de produtos, garantia imediata, entre outros.

O segundo objetivo é aumentar a participação da marca no mercado “genérico” de pneus, atendendo as revendas multimarcas, que são varejistas que trabalham com diversas marcas de pneus simultaneamente.

Visa atuar em mercados que atualmente comercializam pneus importados diversos ou pneus *remold*<sup>2</sup>, que também são conhecidos como pneus remoldados, e que não possuem relacionamento comercial com a marca do fabricante Alfa.

Diante da complexa rede de distribuição, resultante das operações do fabricante Alfa e da recente implantação do multicanal TWW Pneus, o presente estudo teve como foco os canais de marketing, o marketing multicanal e a prestação do serviço logístico, para identificar a percepção dos agentes do canal de marketing da marca Alfa sobre a qualidade dos serviços logísticos existentes.

Com foco nos canais de marketing, no marketing multicanal e na prestação do serviço logístico, busca identificar a percepção dos agentes do canal de marketing da marca Alfa sobre a qualidade dos serviços logísticos existentes.

A pesquisa visa elucidar percepções sobre os serviços logísticos presentes nos canais de marketing em foco e responder a seguinte questão orientadora desta investigação: **Como o serviço logístico prestado pelo multicanal TWW Pneus é avaliado na perspectiva dos agentes do canal de marketing, em relação ao serviço logístico existente na sua cadeia produtiva de pneus?**

---

<sup>2</sup> A palavra *remold* significa recauchutado, expressão normalmente utilizada designar tipo de pneu na língua inglesa

Fonte: <http://www.oxforddictionaries.com>

## 1.2 Objetivos

O objetivo geral e os objetivos específicos proporcionam um delineamento mais claro e útil sobre a abrangência do estudo e são formulados a seguir:

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar como o serviço logístico prestado pelo multicanal TWW Pneus é avaliado na perspectiva dos agentes do canal de marketing, em relação ao serviço logístico existente na sua cadeia produtiva de pneus.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

1. Analisar as avaliações dos revendedores autorizados e do TWW Pneus sobre o serviço logístico disponibilizado pelo fabricante Alfa.
2. Avaliar as percepções dos revendedores autorizados sobre o serviço logístico prestado pelo TWW Pneus comparando-o com o serviço logístico que recebem do fabricante Alfa.
3. Estabelecer as avaliações das revendas multimarcas sobre o serviço logístico disponibilizado pelo TWW Pneus comparando com o serviço logístico prestado pelos revendedores autorizados.
4. Comparar as percepções dos revendedores autorizados e das revendas multimarcas sobre o serviço logístico fornecido pelo TWW Pneus.
5. Demonstrar as fragilidades existentes na cadeia de distribuição de pneus investigada.

## 1.3 Justificativa e Relevância do Estudo

As empresas que possuem intermediários responsáveis pela distribuição de seus produtos e serviços devem priorizar a qualidade com que estes produtos estão sendo entregues aos clientes. É fundamental acompanhar os processos de

distribuição e saber como a sua imagem e a sua marca, representada por seus produtos ou serviços estão sendo comercializadas por sua rede de distribuição.

Quanto maior a quantidade e a variedade de canais de marketing ou canais de distribuição disponibilizados aos clientes, maior a possibilidade da organização atingir diversos tipos de consumidores e consequentemente ampliar a sua atuação no mercado (Novaes, 2004).

Os canais de distribuição são compostos por pessoas, conjunto de pessoas ou de organizações conhecidas como intermediários, o papel destes intermediários é proporcionar e facilitar a circulação dos produtos e dos serviços, desde sua origem até chegar ao consumidor final (Sousa, 1996). A utilização estratégica dos canais de marketing permite que uma organização obtenha crescimento significativo em menor espaço de tempo e vantagem competitiva em relação à concorrência.

Os canais de marketing são de vital importância na estratégia das empresas, como também a distribuição, importante componente da logística que em conceito amplo, cuida desde a administração dos materiais a partir da saída do produto da linha de produção até o recebimento deste produto pelo cliente. São por meio das atividades ligadas aos serviços que as empresas agregam valor aos seus produtos, o que tornam essas atividades fundamentais as organizações produtoras.

Os serviços que acompanham os bens físicos representam um dos principais elementos de avaliação por parte dos consumidores acerca da qualidade do serviço oferecido ao todo pela organização e impactam no nível de satisfação do cliente (Tomoyose, 2014).

Desse modo, as organizações que buscam vantagem competitiva no mercado devem oferecer competência logística na distribuição de seus produtos, pois segundo Araújo e Gonçalves (2012) uma logística eficiente apresenta potencialidade competitiva. O desempenho desta atividade pode representar sucesso ou fracasso nas operações de distribuição da empresa, sendo imprescindível que a organização identifique os elementos-chave que compõem o serviço logístico e possa mensurar

por meio destes indicadores, a satisfação dos clientes.

É necessário abordar todos os aspectos da interação que a logística possui entre o fabricante e o cliente, para torná-la de fato uma fonte de vantagem competitiva para a empresa, pois para Juttner, U. Peck, H., e Christopher, M. (2003) a logística precisa fornecer subsídios às estratégias de marketing das organizações, não desempenhando apenas o lado operacional.

A atividade logística é para Figueiredo, Fleury e Wanke (2010) uma atividade econômica tradicional, que data de épocas antigas, mas que ao mesmo tempo, é um dos conceitos gerenciais mais contemporâneos e a convergência da logística com o marketing é percebido na prestação do serviço ao cliente, conforme demonstra a Figura 1.

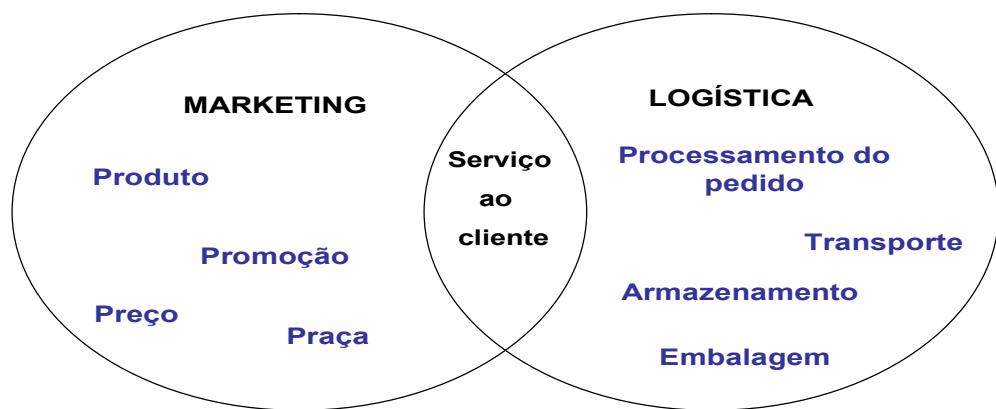


Figura 1. Integração do marketing e da logística  
Fonte: Langley e Holcomb (1992)

Conforme ilustrado na Figura 1, é por meio da integração do marketing com a logística que os produtos ou serviços são disponibilizados aos consumidores, sendo várias as referências encontradas na literatura que indicam relações de complementaridade, interdependência e integração entre as áreas de marketing e logística.

Para Bowersox e Closs (2009) ambas as áreas visam atender a um objetivo em comum, que é a satisfação do cliente mediante a prestação de um serviço logístico em um nível de excelência.

Empresas ligadas a fabricação de pneumáticos e câmaras-de-ar regularmente publicam pesquisas para mensuração dos volumes de vendas de pneus, participação de mercado interno e externo, dados sobre a produção, dentre outras informações, por meio de instituições como a Associação Nacional da Indústria de Pneumáticos (ANIP, 2015), Associação Brasileira do Segmento de Reforma de Pneus (ABR, 2015) e por outros órgãos ligados ao segmento.

Entretanto existem poucas pesquisas setorizadas ou regionalizadas, não sendo encontrada nenhuma pesquisa que avalie a prestação do serviço logístico nos canais de distribuição do fabricante de pneus Alfa em Minas Gerais.

Esta dissertação busca identificar como o serviço logístico prestado pelo multicanal TWW Pneus é avaliado na perspectiva dos agentes do canal de marketing, em relação ao serviço logístico existente na sua cadeia produtiva de pneus.

Como contribuição ao ambiente acadêmico, busca identificar e validar a abrangência dos conceitos expostos pelos diversos autores que escrevem sobre o tema e buscar novas interpretações sobre o assunto.

Quanto ao ambiente de negócios, apresenta uma tendência da logística empresarial no tocante à distribuição, com a busca por uma vantagem competitiva sustentável mediante a instauração de um multicanal pelo fabricante Alfa. Serve como referência para empresas do setor e de outros segmentos que buscam aumentar seu *market share* em mercados competitivos.

O tema também possui relevância pessoal e profissional porque além de agregar valor e conhecimento à pesquisadora, possibilita a elaboração de estratégias que auxiliem na disseminação de novos conhecimentos para contínua atuação no mercado acadêmico e empresarial.

#### **1.4 Estrutura da Dissertação**

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos. Apresenta-se no primeiro capítulo a introdução onde o tema é contextualizado e são estabelecidas a questão orientadora da pesquisa, a justificativa, os objetivos propostos e a estrutura em que se dispõe o trabalho.

O referencial teórico é apresentado no segundo capítulo, onde constam as informações da literatura sobre canais de marketing, com foco no sistema híbrido de marketing – multicanal e serviços logísticos, onde são feitas as contribuições teóricas dos principais autores sobre os temas da pesquisa.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia com a abordagem adotada para identificar como os agentes do canal de marketing, avaliam o serviço logístico prestado pelo multicanal TWW Pneus em relação ao serviço logístico existente na sua cadeia produtiva de pneus, com a apresentação do modelo de pesquisa aplicado.

No quarto capítulo apresenta-se o desenvolvimento da pesquisa, com análise dos resultados obtidos mediante as pesquisas realizadas. A conclusão do trabalho é apresentada no quinto capítulo, fundamentada nos resultados encontrados nas análises das pesquisas realizadas e nas deduções emanadas, confrontando-as com a literatura revisada. Neste capítulo, constam também as limitações da pesquisa e sugestões para futuros trabalhos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda a fundamentação teórica relacionada ao tema de pesquisa onde se analisa a importância e as principais características dos canais de marketing também designados como canais de distribuição, sistemas híbridos de marketing ou multicanal. Explora também conceitos e teorias relacionados a serviços logísticos em cadeias de abastecimento.

A pesquisa na literatura, abordando as três principais dimensões da presente investigação; canais de marketing, multicanal e serviços logísticos estão focadas no objetivo de se estudar como o serviço logístico prestado pelo multicanal TWW Pneus é avaliado na perspectiva dos agentes do canal de marketing, em relação ao serviço logístico existente na sua cadeia produtiva de pneus.

### 2.1 Canais de Marketing ou Canais de Distribuição

A partir da década de 90, o componente distribuição do composto mercadológico de marketing ganhou relevância para a conquista e manutenção de mercados. “Por muitos anos, o campo dos canais de marketing recebeu pouca atenção em comparação com as três áreas estratégicas do composto mercadológico: produto, preço e promoção” (Rosenbloom, 2002, p.23).

Devido a mudanças ocorridas no mercado, à percepção sobre a importância dos canais de distribuição ou canais de marketing mudou, segundo Rosenbloom (2002). Nestes últimos anos a sociedade vem apresentando significativo interesse na área, isto ocorre, segundo o autor, em decorrência de cinco características apresentadas nos mercados atuais:

- 1. Existe uma dificuldade acentuada para adquirir uma vantagem competitiva sustentável, é difícil criar um diferencial para competir no mercado e que não possa ser copiado com facilidade pelos concorrentes. Dentre as estratégias produto, preço promoção e praça, o componente praça ou ponto de distribuição apresenta algumas

vantagens em relação ao demais.

O componente praça ou distribuição é citado como o elemento que pode realmente oferecer maior potencial na criação de uma vantagem competitiva sustentável por compreender as seguintes exigências:

- Uma estratégia de canal é desenvolvida em longo prazo.
- Para utilizar uma estratégia de canal é necessário haver uma estrutura.
- O alicerce da estratégia de canal consiste em pessoas e processos.

→ 2. O progressivo poder dos distribuidores, especialmente as grandes redes varejistas atuantes nos canais de marketing – os distribuidores nas duas últimas décadas se fortaleceram, tornando-se influentes perante os produtores de bens, principalmente os grandes varejistas como Carrefour, Sears, Wal Mart, entre outros.

→ 3. A primordialidade da redução nos altos custos de distribuição – os custos de distribuição são significativos na composição do preço final e muitas vezes são mais altos que os custos das matérias-primas e componentes ou da própria fabricação.

Esforços como programas de reestruturação, reengenharia e horizontalização foram empregados no sentido de reduzir custos de fabricação e de operações internas, a diminuição nos custos da distribuição surge como uma nova possibilidade através do gerenciamento dos canais de marketing.

→ 4. A necessidade de crescimento nas empresas – nos anos 90, a pauta das empresas foi à reestruturação, ao lado de conceitos como reengenharia, downsizing, organizações verticais e empresas enxutas como forma de se obter competitividade em mercados globais.

Ao término dos anos 90, considerou-se o crescimento como fator necessário para elevação rápida da receita, podendo a partir dessa premissa ampliar os esforços em redução de custos, ou seja, a necessidade da receita de vendas para assegurar o crescimento contínuo do lucro operacional.

→ 5. O preponderante e crescente aumento no uso da tecnologia – a tecnologia é presente em praticamente todos os segmentos de negócios, dentre esses, na distribuição de bens e serviços nos canais de marketing. Como exemplo ao uso da tecnologia, podemos citar a internet, que pode propiciar canais de marketing eficientes, criando novos moldes para todas as áreas de negócios.

Conforme ilustrado na Figura 2, o canal de marketing ou canal de distribuição é classificado como o 4º P, do composto mercadológico ou mix de marketing e apresenta os elementos que contribuem para a criação da vantagem competitiva, citados anteriormente.



Figura 2. Composto mercadológico (Mix de Marketing – 4 P's)  
Fonte: Adaptado pela autora a partir de Rosenbloom (2002), Kotler e Armstrong (2003)

É por meio do canal de marketing que os produtos, a sua propriedade, as comunicações, as questões relacionadas a pagamento e financiamento, e também o risco inerente às operações fluem para o consumidor.

Para Lamb, Hair e McDaniel (2004) propriamente um canal de marketing ou canal de distribuição é composto por organizações independentes que movimentam os produtos, desde o ponto de origem até o seu destino final.

(...) o conceito de canal de marketing pode ser confuso. Às vezes pensa-se nele como a estrada por onde passa o produto ao mover-se do produtor para o consumidor ou usuário final. Alguns o definem como o caminho percorrido pela propriedade dos bens ao passar pelas várias agências. Outros ainda descrevem o canal de marketing em termos de um conjunto desconexo de empresas que se associaram simplesmente com o propósito de comercialização (Rosenbloom, 2002, p.26).

Um canal de marketing é definido por Stern, El Ansary e Coughlan (2002) como um aglomerado de empresas que trabalham de maneira interdependente, em processos que tem por finalidade disponibilizar produtos ou serviços para uso ou consumo. As organizações que integram o canal de marketing necessitam que os demais membros do canal exerçam de maneira eficiente as suas atividades, para que possa individualmente desempenhar suas funções.

De acordo com os autores Bowersox e Closs (2009) um canal de distribuição é composto por um grupo de unidades de instituições atuantes dentro de uma organização. Um canal é formado por terceiros que são os intermediários como as firmas comerciais, os agentes, os atacadistas e os varejistas que trabalham externamente e por meio dos quais, os produtos ou serviços são disponibilizados para o consumo.

O canal de marketing é um sistema utilizado pelas empresas, para realizarem a transferência de propriedade de produtos e serviços a terceiros, em ambiente onde há liberdade de mercado (Bowersox & Closs, 2001). O canal de distribuição é composto por várias empresas, que atuam de maneira interdependente.

Essa interdependência é citada por Kotler e Armstrong (2003, p.307) ao conceituarem que “canal de distribuição - um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou usuário empresarial”.

A administração do canal de marketing devido as suas especificidades pode se tornar uma tarefa árdua. Para que aja uma gestão eficaz em um canal de marketing Stern et al. (2002) cita que os principais desafios do canal de marketing envolvem

duas tarefas principais:

→ 1. Arquitetar o canal certo: significa segmentar o mercado, identificar respostas ótimas de posicionamento para demandas de segmentos, selecionar os segmentos nos quais focar os esforços do canal e estabelecer ou aprimorar os canais para administrar no mercado.

→ 2. Executar o projeto: para que isso ocorra é preciso entender quais as fontes de poder e de dependência de cada membro de canal, é preciso, também, que haja o entendimento do potencial para conflitos de canal e um plano para criar um ambiente no qual o projeto ótimo de canal pode ser executado de modo eficaz em uma base progressista.

Portanto, empresas descontentes com a sua participação de mercado passam a considerar a estratégia de distribuição como forma de competir no mercado. Decorre então a necessidade de intervir em sua estrutura de distribuição, pois o diferencial competitivo que as organizações almejam, pode ser adquirido por meio de uma rede de distribuição eficiente.

## **2.2 Estruturas de Distribuição nos Canais de Marketing**

Existe uma grande variedade de empresas, de diversos tipos, porte e atuação, porém todas possuem uma característica em comum, existem e trabalham com a finalidade de criar e produzir produtos ou serviços que satisfaçam os desejos ou as necessidades dos mercados.

Em muitas vezes, os fabricantes por não possuírem o conhecimento necessário em distribuição de produtos, precisam dos intermediários para disponibilizar seus produtos e serviços no mercado e são estes intermediários, que detém a *expertise* necessária para assegurar eficiência na distribuição (Stern et al., 2002).

No intuito de atender as necessidades e desejos dos usuários finais no mercado, de

maneira eficiente com um custo menor, os fabricantes dispõem seus produtos e serviços para uso ou consumo por meio das estruturas de canais. A maior parte destas estruturas utiliza intermediários, que desempenham atividades relacionadas à distribuição dos produtos ou serviços.

Um canal de distribuição é elaborado para atender os usuários finais, conforme Figura 3, que apresenta uma representação típica de uma estrutura do canal para bens de consumo, diferenciado por seus níveis e seus intermediários. A estrutura de um canal de distribuição deve considerar os objetivos e as estratégias gerais de marketing da empresa.

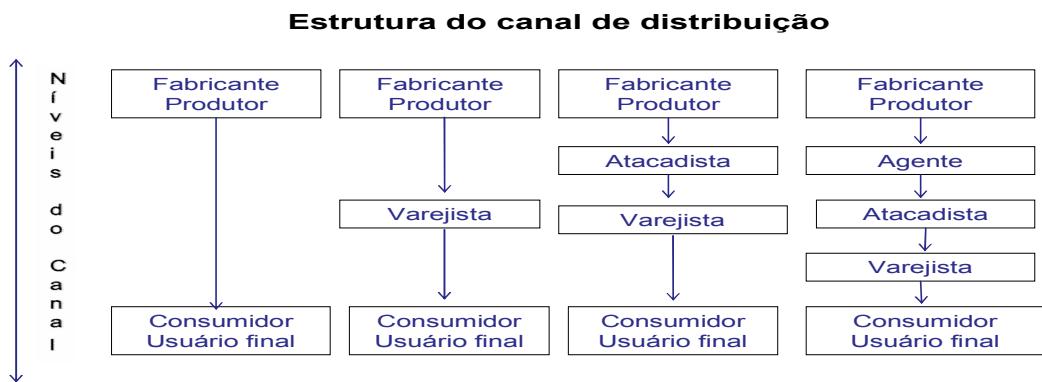


Figura 3. Estrutura canais de distribuição - Representação típica de estrutura do canal para bens de consumo

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Rosenbloom (2002)

Com foco no produto e em sua dependência com os serviços proporcionados pelo canal é que se define a melhor estrutura para o mesmo. Segundo Stern et al. (2002) se o mercado apresentar poucas barreiras a novos entrantes e sob condições competitivas a estrutura do canal vai se ajustando e se desenvolvendo de acordo com as mudanças.

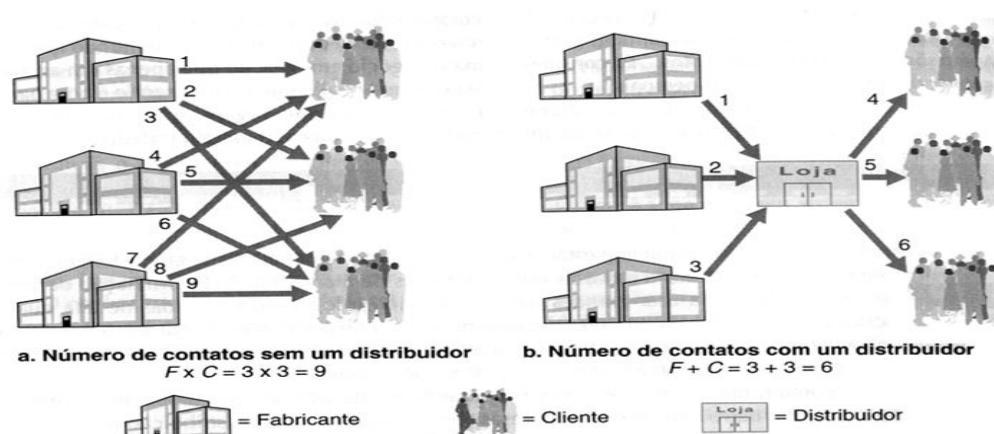
Há uma constatação na literatura de que alguns autores não possuem uma definição específica sobre a estrutura do canal e comentam sobre ela enfatizando alguma dimensão em particular da estrutura, causando diversas interpretações. O autor

utiliza uma definição sob uma perspectiva gerencial e cita a estrutura de canal como “um grupo de membros do canal para o qual foi alocado um conjunto de tarefas de distribuição” (Rosenbloom, 2002, p.37).

Como existe uma grande diversidade sob vários aspectos, nas empresas que integram e constituem os canais de marketing, se torna compreensível haver várias interpretações e classificações sobre as mesmas. Para distingui-las, Lamb et al. (2004) citam as características das empresas que participam de um canal de distribuição, com a seguinte definição:

Os participantes do canal, que também são conhecidos como intermediários ou revendedores, transacionam entre si, compram e vendem produtos, propiciam a mudança da propriedade entre o comprador e o vendedor durante a movimentação da mercadoria, este processo é feito do fabricante até o usuário final. Entretanto, Rosenbloom (2002) afirma que nem todos os participantes assumem propriedade do produto.

Ao utilizar um ou mais canais para a distribuição de sua produção, os fabricantes podem obter significativa economia de escala por meio da especialização e divisão do trabalho, conforme ilustrado no Quadro 2, sendo auxiliados também quanto a fatores como motivação, financiamento ou experiência para comercializar diretamente com seus consumidores finais.



Quadro 2. Como um intermediário de marketing reduz o número de transações entre canais  
Fonte: Kotler e Armstrong – Princípios de Marketing (2003, p.308)

A quantidade de intermediários utilizados na rede de distribuição normalmente define o número de níveis que um canal possui. Na definição de Kotler e Armstrong (2008) é possível descrever um canal de distribuição de acordo com o número de níveis incluídos.

Cada etapa onde os intermediários do canal de marketing desenvolvem alguma atividade no intuito de aproximar o produto e sua posse para o comprador final, comprehende-se como sendo um nível de canal.

O número de intermediários é uma variável na estrutura dos canais. Quando não existem intermediários, caracteriza-se o canal como canal direto ou nível zero, e quando existem intermediários, classificam-se como canais indiretos. Os critérios para determinar o número de membros do canal que serão utilizados em cada nível, devem ser contemplados na estratégia de distribuição.

As alternativas de alocação citadas como possíveis estruturas de canal, devem seguir três dimensões básicas: a extensão (número de níveis no canal), a intensidade dos vários níveis do canal e os tipos de intermediários em cada nível do canal. (Rosenbloom, 2002). Se um determinado produto exigir maior grau de serviços em sua distribuição, tanto maior o número de intermediários.

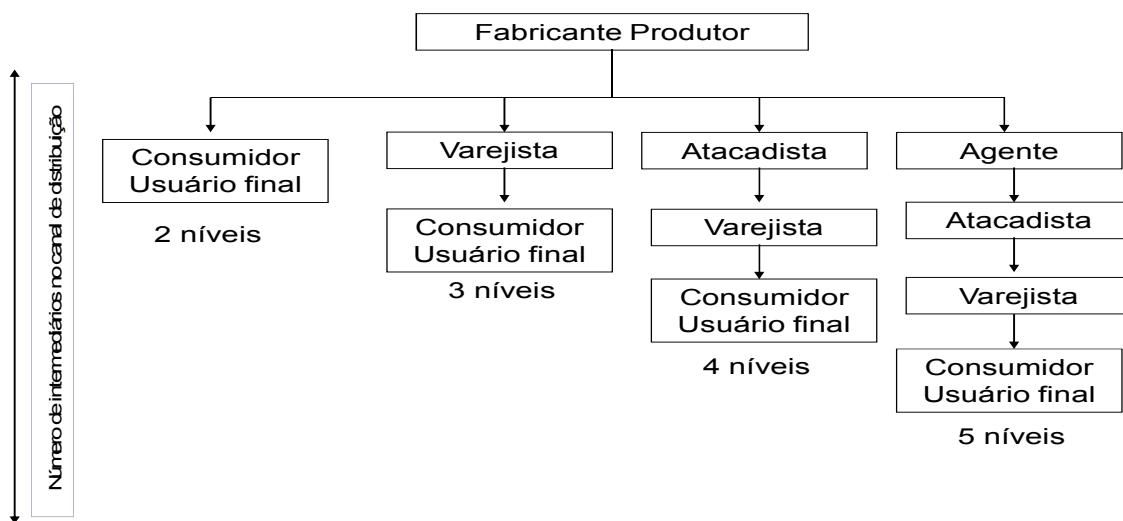
### **2.2.1 Extensão e Intensidade no Canal de Distribuição**

A extensão do canal é definida em função do número de intermediários (ou número de níveis) que compõem o canal, do fabricante ao consumidor final. Para Kotler e Armstrong (2003) o fabricante e o consumidor não configuram como componentes dos níveis de um canal, os autores designam como sendo um canal direto, ou um canal de “nível zero”.

Na perspectiva de Rosenbloom (2002) um canal que tem como componentes apenas o fabricante e o consumidor, é considerado como um canal de dois níveis, citado pelo autor como sendo o mais direto. Enquanto para Kotler e Armstrong

(2003) o número de níveis possível em um canal é zero ou canal direto, Rosenbloom (2002) considera que dois níveis são o mínimo que pode haver em um canal.

O número de intermediários nos níveis do canal caracteriza a sua intensidade. Stern et al. (2002) citam que a intensidade do canal é definida pelo fabricante quando escolhem quantos de determinados tipos de parceiros (intermediários) de canal devem atuar em um mercado, conforme Figura 4.



Fonte: Adaptado pela autora a partir de Rosenbloom (2002)

A Figura 4 apresenta um canal de distribuição citado por Rosenbloom (2002) considerando de dois a cinco níveis de intermediários no canal. Entretanto, o canal de distribuição pode variar a quantidade de níveis existentes, de acordo com o produto ou serviço a ser distribuído. Existem três principais opções: distribuição intensiva, distribuição seletiva ou distribuição exclusiva, que serão abordadas a seguir:

## Distribuição intensiva

Estratégia na qual os fabricantes utilizam o maior número possível de intermediários e pontos-de-venda para disponibilizarem estoques de seus produtos, em qualquer momento e nos locais em que os consumidores desejarem. Essa estratégia de

distribuição é amplamente utilizada para produtos de conveniência, produtos de massa e matérias-primas comuns.

### **Distribuição seletiva**

Resulta da seleção de intermediários em uma área em particular, utiliza mais de um intermediário, mas não muitos e oferece ao fabricante uma boa cobertura de mercado, com maior controle e menor custo do que a distribuição intensiva.

A distribuição seletiva é tida como intermediária entre a distribuição intensiva e a distribuição exclusiva. É utilizada com o objetivo de manter bom relacionamento com diversos varejistas, porém mantendo um apoio acima da média em comparação com a distribuição intensiva é utilizada, por exemplo, na venda de produtos de grife, marcas Premium ou exclusivas, como relógios e roupas exclusivas de estilistas renomados.

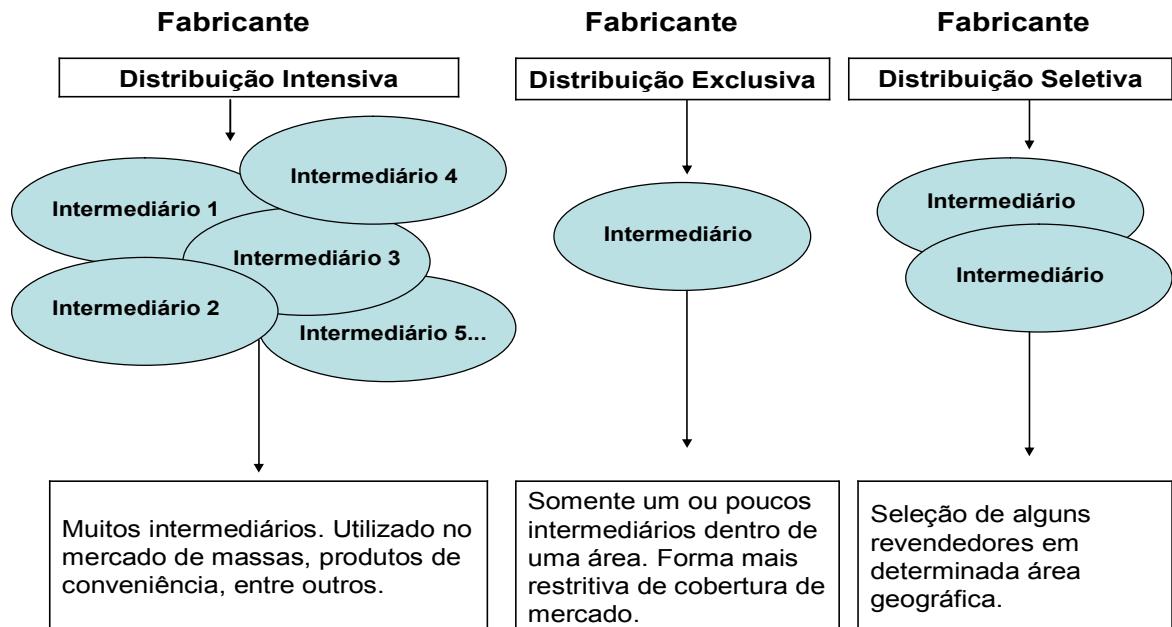
### **Distribuição exclusiva**

Trata-se da forma mais restritiva de cobertura de mercado, pois são limitados os números de intermediários, sendo que a distribuição é vinculada a somente a um único ou poucos revendedores dentro de uma determinada área, ou seja, o fabricante limita propositadamente o número de intermediários que distribuirão seus produtos.

Esses poucos intermediários terão direitos de exclusividade sobre a venda dos produtos, ou linhas de produtos desse fabricante; esse tipo de estratégia é utilizada na comercialização de produtos com maior prestígio, ou por fabricantes que desejam conseguir maior apoio de venda e compromisso do intermediário para com seus produtos, por exemplo, concessionárias de veículos, motocicletas, lojas de franquia.

Conforme ilustrado no Quadro 3 e descrito por Lamb et al. (2004) existe flexibilidade para as organizações escolherem ou definirem como será a intensidade da distribuição de seus produtos ou serviços. Entretanto, vários fatores devem ser considerados, pois essa flexibilidade depende do tipo de produto e do mercado que serão atendidos, qual a participação do mercado que a empresa deseja obter, qual a

a participação do mercado que a empresa deseja obter, qual a disponibilidade de intermediários para seus produtos e serviços, dentre outras.



Quadro 3: Intensidade da distribuição nos vários níveis do canal

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Lamb, Hair e McDaniel (2004, p.366)

## 2.2.2 Tipos de Agentes no Canal de Distribuição

Na definição de Rosenbloom (2002, p.49) “os intermediários são empresas independentes que dão suporte aos produtores e fabricantes (e usuários finais) no desempenho de funções de negociação e outras tarefas de distribuição; participam, portanto, dos fluxos de negociação e/ou propriedade”.

O fator que diferencia os intermediários entre si consiste no fato deles assumirem ou não a titularidade sobre o produto, ou seja, quando assumem a titularidade eles possuem a mercadoria e definem os termos de uma venda, controlando preço, data de entrega, dentre outros, esclarecem Lamb et al. (2004). Como exemplo, os atacadistas e os varejistas podem ser citados como os intermediários que assumem a titularidade dos produtos para revendê-los.

A estrutura de um canal de distribuição normalmente é complexa e composta por diversos tipos de participantes, muitos são considerados participantes membros e outros configuram como participantes não-membros (Rosenbloom, 2002). Essa complexidade é ilustrada na Figura 5, que apresenta uma dicotomia, na perspectiva do autor, entre os participantes considerados como membros do canal e os participantes não membros, avaliados sob a ótica das funções de negociação (compra, venda e transferência de direitos).

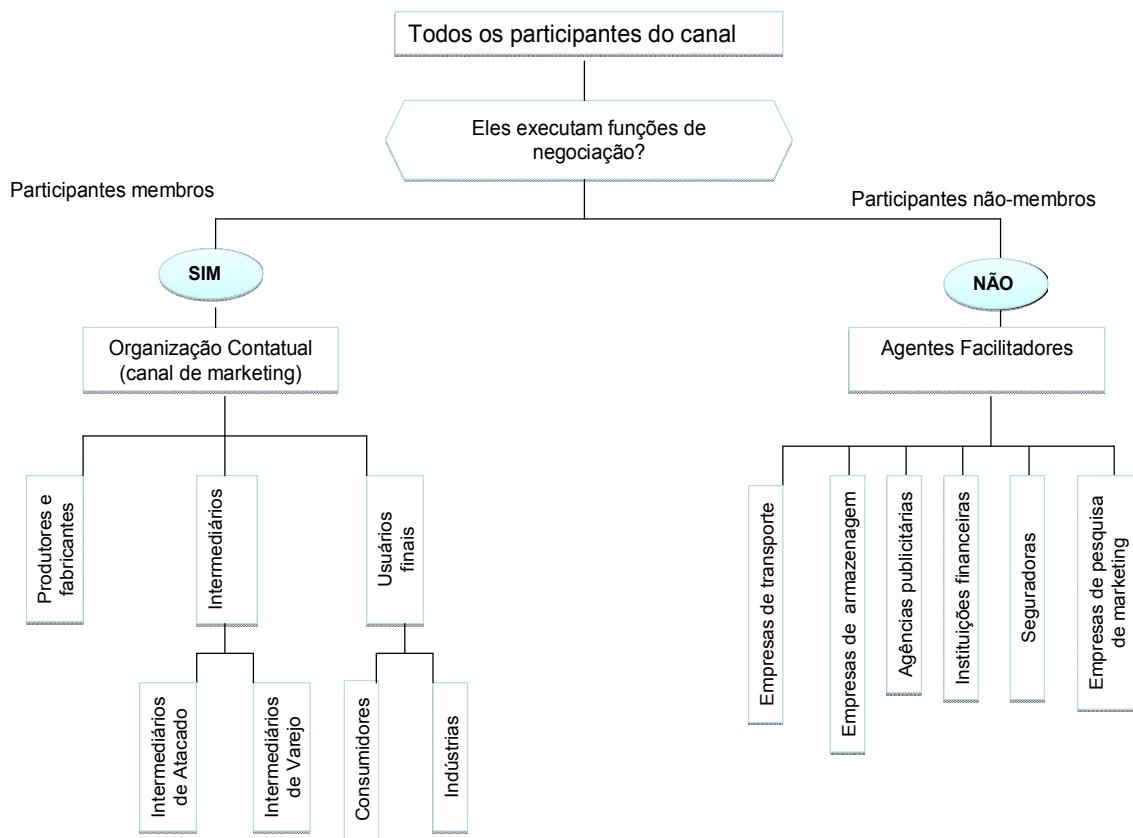


Figura 5. Classificação dos participantes do canal  
Fonte: Rosenbloom (2002, p.46)

De acordo com a Figura 5, os participantes membros do canal de marketing participam dos fluxos de negociação ou de propriedade dos produtos, citados como organização contatual (canal de marketing), e os participantes não membros do canal, tidos como agentes facilitadores não executam essas funções. Nesta abordagem, os usuários finais, mesmo executando funções de negociação não

estarão classificados como membros participantes do canal, e sim como mercados-alvo. (Rosenbloom, 2002).

Os produtores e fabricantes de diversos segmentos (agricultura, silvicultura, pesca, mineração, construção, indústria e alguns setores de serviços), são considerados por Rosenbloom (2002) como sendo a origem do canal de marketing. De outra forma, Stern et al. (2002) citam que quando dissemos fabricantes estamos nos referindo ao produtor, ou a quem dá origem aos produtos ou serviços que estão sendo comercializados.

O fator de maior relevância nas duas perspectivas apresentadas consiste na estratégia de marketing que será adotada pelos fabricantes ou produtores, por estarem na origem do canal dão início aos processos. As medidas adotadas pelos fabricantes ou produtores determinam como seus produtos e serviços irão chegar ao consumidor final.

É necessário que haja pleno e intenso envolvimento dos produtores e fabricantes nas funções de negociação com seus intermediários (compradores), para definirem termos de venda (preços, prazos de entrega, prazos de pagamento), *merchandising* e promoção dos seus produtos.

É por meio destes intermediários que eles buscam agregar valor ao canal, por meio de seu desempenho superior em alguns fluxos e atividades, aumentando o alcance dos seus produtos no mercado final (Stern et al., 2002).

Na Figura 5 - classificação dos participantes do canal, Rosenbloom (2002) indica que os intermediários dentro de um canal de distribuição estão representados em três divisões básicas: produtores e fabricantes, intermediários e usuários finais. Os intermediários são subdivididos em duas categorias: intermediários de atacado e intermediários de varejo, e os usuários finais classificados em consumidores (finais) e indústrias (usuários finais).

Dentre os agentes facilitadores, os seis participantes não membros mais comuns no

canal de distribuição são as empresas de transporte, empresas de armazenagem (operadores logísticos), agências publicitárias, instituições financeiras, seguradoras e empresas de pesquisa em marketing.

Os atacadistas são empresas que concentram seus esforços de venda para negócios B2B (*business to business*), não atendem usuários finais individuais (Stern et al., 2002). Os principais clientes dos atacadistas são as empresas varejistas, industriais, comerciais, institucionais, profissionais ou agrícolas, inclui também outros atacadistas, que irão revender o produto em outros segmentos do mercado.

Nas definições de Stern et al. (2002) existe na categoria dos atacadistas, os atacadistas comerciantes ou distribuidores, representantes, agentes e corretores dos fabricantes. Em concordância Rosenbloom (2002) afirma que dentre os atacadistas podemos incluir as empresas que atuam como agentes ou corretores na compra e venda de produtos. Há também uma classificação para os principais tipos de atacadistas, divididos em três grandes tipos, conforme Rosenbloom (2002) descritos a seguir:

### **Atacadistas tradicionais**

Trata-se de empresas que compram, assumem a propriedade (titularidade), geralmente armazenam (posse física) e manuseiam em quantidades significativas, para posteriormente revenderem em quantidades menores.

De acordo com Rosenbloom (2002) os atacadistas tradicionais desempenham as seguintes tarefas: fornecem cobertura de mercado, fazem contatos de vendas, mantém estoques, processam pedidos, reúnem informações de mercado e oferecem suporte aos clientes.

### **Agentes, corretores e representantes comissionados**

Estes intermediários na maioria das vezes, não assumem os direitos sobre os produtos que negociam, mas estão diretamente envolvidos nas funções de negociação (compra e venda) e são remunerados com comissões sobre estas negociações.

Conforme Lamb et al. (2004) os agentes e corretores simplificam o processo de venda ao intermediar o contato do produtor com o consumidor final.

### **Filiais e escritórios de vendas dos fabricantes**

Normalmente são de propriedade e operação dos fabricantes, atuam com o propósito de atender os atacadistas em estruturas separadas fisicamente da indústria, em alguns casos, com armazenagem onde mantém estoques, em outros, apenas escritórios de vendas.

O varejo representa o elo final de um canal de distribuição, pois liga os fabricantes e produtores aos consumidores finais, sendo o responsável pela venda final e pela prestação de serviços para estes consumidores, possui responsabilidades e significativa contribuição no sucesso das vendas.

Na definição de Rosenbloom (2002) os varejistas estão envolvidos na prestação de serviços ligados aos bens que comercializam, uma vez que suas atividades consistem em vender produtos para uso pessoal ou doméstico aos usuários ou clientes finais.

Os varejistas podem ser classificados, conforme Lamb et al. (2004) em função da forma de propriedade, pode ser independente (propriedade de uma única pessoa ou sociedade), parte de uma rede (pertencem e são operadas como um grupo, por uma única empresa) ou franquias (pertencem e são operadas por indivíduos, mas são licenciadas por uma organização). Como há grande diversidade de empresas que atuam no varejo, também ocorrem às classificações das mais diferentes formas.

Segundo Rosenbloom (2002) a mais abrangente e difundida classificação para o varejo é a usada pelo *Census of Retail Trade*<sup>3</sup>, que utiliza critérios com base nos diversos ramos de negócios que atuam, como por exemplo: materiais de construção e ferramentas, mercadorias gerais, alimentos, revendedoras de automóveis e postos

---

<sup>3</sup> Guia de Fontes de Dados para Comércio a Varejo - EUA Census Bureau.  
Fonte: (Rosenbloom, 2002, p.64)

de combustível, vestuário e acessórios, móveis, acessórios domésticos e equipamentos, alimentação e bebidas e varejos diversos.

Critérios alternativos são citados por Rosenbloom (2002) para classificar varejistas, como: a técnica organizacional ou operação administrativa, a forma legal da organização, o tipo de serviço disponibilizado, a localização, o método de contato com o consumidor, o tipo de relacionamento com outras empresas, o grau de integração vertical, o porte do estabelecimento, o ramo de negócios e a propriedade do estabelecimento.

Notadamente existe um crescente poder dos varejistas nos canais de marketing, através de três grandes processos como o aumento no porte e poder de compra, a utilização de tecnologias avançadas e a aplicação de conceitos e técnicas de marketing em seus negócios. Em função disso, os varejistas estão se tornando membros muito mais poderosos dos canais de marketing de que participam.

De acordo com a lista elaborada por Lazarus <sup>4</sup> e citada por Rosenbloom (2002) são específicas as tarefas de distribuição que tradicionalmente são desempenhadas pelos varejistas, como:

- 1. Disponibilizar mão-de-obra e instalações físicas que possibilitem os produtores e atacadistas a criação ou utilização de vários pontos de contato com os consumidores em locais próximos de suas residências.
- 2. Proporcionar venda pessoal, utilizar publicidade e mostruário para fomentar as vendas dos produtos do fornecedor.
- 3. Compreender a demanda gerada pelo consumidor e retransmitir essa informação com os demais membros ao longo do canal.
- 4. Fracionar as quantidades maiores em lotes do tamanho do consumidor, proporcionando economias aos fornecedores (ao aceitar carregamentos relativamente grandes) e comodidade aos consumidores.

---

<sup>4</sup> Lazarus, C. Y. The retailer as a link in the distribution channel. *Business Horizons*, p.95-98, Feb.1961.

Fonte: (Rosenbloom, 2002, p.75)

- 5. Conceder armazenamento, permitindo que os fornecedores possam ter estoques amplamente variados de seus produtos a um custo acessível, possibilitando aos consumidores o rápido acesso aos produtos dos diversos produtores/fabricantes e atacadistas.
- 6. Evitar um risco substancial do produtor/fabricante (ou atacadista), pedindo e aceitando as entregas antecipadamente.

Sob uma perspectiva gerencial, Rosenbloom (2002) trata os usuários finais como mercados-alvo servidos pelo subsistema comercial do canal e Stern et al. (2002) especificam que os usuários finais podem ser clientes de empresas ou consumidores individuais, que podem e freqüentemente desempenham fluxos de canal, sendo classificados como membros de canal de marketing.

Os agentes facilitadores são as empresas que estão envolvidas indiretamente no processo, ou seja, oferecem o suporte a tarefas de distribuição que não sejam a compra, venda e transferência de direitos. (Rosenbloom, 2002). De outra forma, para Stern et al. (2002, p.30) “os intermediários especializados são trazidos para um canal para desempenhar um fluxo específico, e em geral não estão envolvidos por completo na atividade crucial representada pelo produto vendido”.

Segundo Lamb et al. (2004) os agentes e corretores representam os varejistas, atacadistas ou fabricantes e somente facilitam a venda, não possuem a titularidade que reflete a posse do produto, e também possuem pouco controle sobre os termos da venda. Na classificação de Rosenbloom (2002) os principais agentes facilitadores são:

### **Agentes de transporte**

Incluem todas as empresas que oferecem serviços de transporte. Como operam com grandes economias de escala e escopo, dificilmente os fabricantes e produtores, atacadistas ou varejistas conseguem ser mais eficientes que estas empresas de logística.

### **Agentes de armazenagem**

São as empresas que possuem estruturas (depósitos) específicas para estocagem de diversos produtos como, por exemplo, produtos a granel, refrigerados, perecíveis e outros. Podem ser públicas ou privadas, há casos, cujos proprietários são integrantes do canal de distribuição, que prestam esse serviço denominando-o de arranjo desde armazenagem de campo.

### **Agências de publicidade**

Trata-se das empresas especializadas, que oferecem aos participantes do canal, o conhecimento necessário para desenvolver a campanha de comunicação, desde estabelecimento e criação de propagandas até promoções, relações públicas e outros.

### **Agentes financeiros**

Consistem em empresas como agentes comerciais, bancos e companhias financeiras, especializadas em compensação de contas a receber e que possuem os recursos financeiros e a *expertise* que muitas vezes os intermediários do canal não possuem.

### **Companhia de seguros**

Fornecem meios de proteção contra alguns dos riscos inerentes nas atividades do canal, como roubo de cargas, incêndio, intempéries da natureza e outros.

### **Empresas de pesquisa de marketing**

Oferecem as informações mercadológicas sobre a distribuição e geram informações que podem auxiliar o desempenho de quaisquer fluxos.

## **2.2.3 Funções dos Participantes do Canal de Distribuição**

Os intermediários desempenham várias funções, afirmam Kotler e Armstrong (2003) conforme descrevem: superam as lacunas de tempo, espaço e posse que separam as mercadorias e os serviços dos consumidores, assumindo muitas funções-chave no canal de distribuição.

Dentre as várias funções citadas, destacam-se as principais atividades dos intermediários citadas por Kotler e Armstrong (2003) que consistem em: coleta e distribuição da informação, desenvolvimento de promoção, contato com compradores potenciais, ajustes e adaptação da oferta, negociação e por fim, a distribuição física, o financiamento e a responsabilidade pelos riscos.

Os intermediários do canal ao substituírem o produtor ou fabricante na comercialização de seus produtos ou serviços, desempenham um papel muito importante e são muitas as suas contribuições no canal de marketing. Os intermediários suprem o fabricante com informações de cada mercado em que atua, realizam promoções dos produtos ou serviços, negociam e assumem riscos pelos estoques que adquiriram do fabricante, providenciam financiamento para os clientes e se responsabilizam pelo pagamento das mercadorias (Cobra, 1990).

Os intermediários do canal de marketing conforme ilustração no Quadro 4, numa perspectiva estratégica e operacional, apresentada por Telles e Strehlau (2006) desempenham funções vitais para os fabricantes ou produtores. São estas funções que asseguram a forma como os consumidores têm acesso a determinados produtos ou serviços. Os autores Telles e Strehlau (2006) citam as seguintes funções:

### **Funções transacionais**

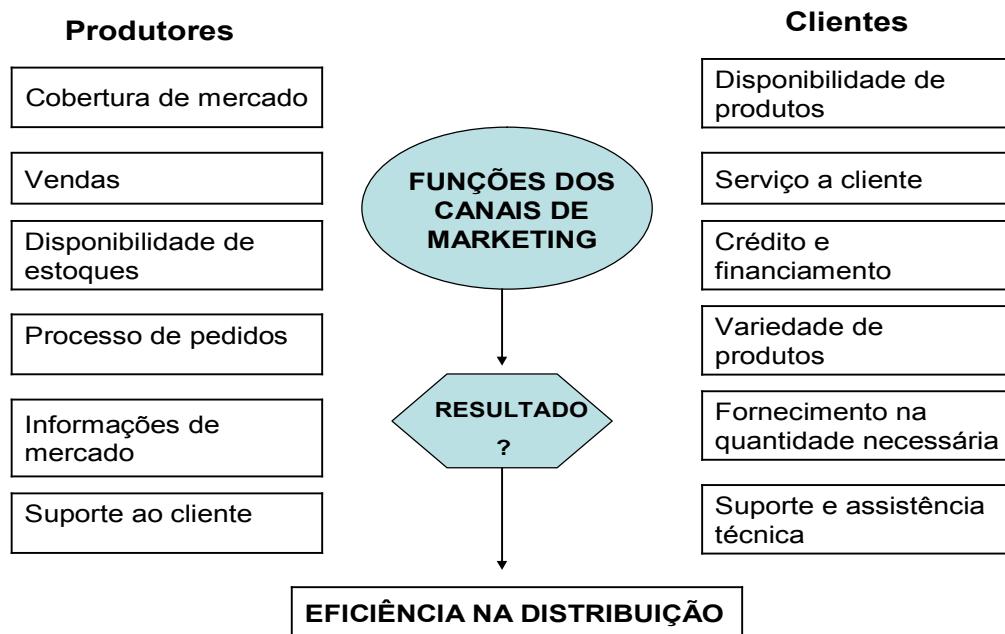
São as atividades ligadas à compra e venda e envolvem os riscos das operações, como propriedade, transporte, armazenagem e administração dos estoques.

### **Funções logísticas**

Referem-se às atividades de concentração (disponibilidade de produtos em determinados locais ou ponto de venda), armazenamento (manutenção e preservação dos estoques), organização (composição de estoques com produtos e quantidades que atendam os consumidores), distribuição física (movimentação dos bens do fabricante ao consumidor) e a gestão destes processos de maneira integrada e eficiente.

## Funções de facilitação

Consiste nas atividades que estimulam e favorecem os processos de compra e venda como financiamento de transações (de compra, armazenagem ou produção), classificação de produtos (simplificação de escolhas e decisões orientadas para compradores ou produtores) e troca ou fornecimento de informações de mercado (análise da concorrência, comportamento dos consumidores, nível de vendas esperado e outras), conforme ilustrado no Quadro 4.



Quadro 4. Funções dos intermediários dos canais de marketing  
Fonte: Telles e Strehlau (2006)

Observa-se no Quadro 4, a integração entre os produtores ou fabricantes por meio dos canais de marketing e suas funções, com seus respectivos clientes.

Em inúmeras ocasiões é recomendável a utilização dos intermediários para algumas atividades, pois existem fatores que se apresentam como dificultadores e alguns destes fatores não podem ser solucionados pelos fabricantes, de forma que sobremaneira justifica a adoção de intermediários, como a superação de diversas

dissonâncias (Lamb et al., 2004). Essas discrepâncias são elencadas a seguir:

### **Discrepâncias de quantidade**

Consiste na diferença entre a quantidade em que determinado produto foi fabricado e a quantidade demandada por um usuário final.

### **Discrepâncias de sortimento**

Os intermediários dispõem em um único local, a maioria dos produtos necessários para oferecer o sortimento que o consumidor necessita ou ocorre quando um consumidor não possui todos os itens que deseja para obter a satisfação completa com o produto.

### **Discrepâncias de tempo e espaço**

Também citada como discrepância temporal ocorre quando determinado produto é fabricado, mas o consumidor não está pronto para adquiri-lo, as mercadorias sazonais como enfeites natalinos têm demanda concentrada em determinado período do ano, porém os intermediários mantêm estoques.

### **Discrepância espacial**

Uma produção em massa requer muitos compradores em potencial, que normalmente estão distribuídos em grandes regiões geográficas. Os intermediários trabalham essa discrepância disponibilizando os produtos no mercado, em locais convenientes aos usuários.

#### **2.2.4 Variáveis que Afetam a Estrutura dos Canais**

São muitas as variáveis que influenciam e afetam a estrutura de canal, afirma Rosenbloom (2002). São questões relacionadas às variáveis de mercado, do produto, da empresa e dos intermediários. Existem também as variáveis relacionadas a questões ambientais e comportamentais que ocorrem dentro da estrutura de canais e que determinam a escolha e decisão por determinada estrutura de canal, conforme ilustrado na Figura 6.

<b>VARIÁVEIS DE MERCADO</b>	
<b>Variável</b>	<b>Características da variável</b>
1. Amplitude Geográfica	Refere-se ao tamanho da área geográfica do mercado, localização física e sua distância de produtores e fabricantes.
2. Tamanho do mercado	Número de clientes que constituem e determinam o tamanho do mercado.
3. Densidade de mercado	Número de unidades compradoras (consumidor ou usuários finais) por unidade de área.
4. Comportamento de mercado	Refere-se ao tipo de comportamentos de compra: (1) como compram; (2) quando; (3) onde e (4) quem compra.
5. Concentração de mercado	Característica em que grande parte das compras ou vendas em determinado mercado está concentrada em poucas empresas participantes do canal.
<b>VARIÁVEIS DE PRODUTO</b>	
<b>Variável</b>	<b>Características da variável</b>
1. Volume e peso	Produtos pesados e em grandes lotes tem custos de manuseio e transporte muito altos em relação a seu valor.
2. Perecibilidade	Produtos que são sujeitos a rápida deterioração física ou que sofrem obsolescência (alimentos frescos, produtos da moda).
3. Valor unitário	Baixo valor unitário oferece margem pequena para arcar com os custos de distribuição. Necessidade de economias de escala e escopo.
4. Grau de padronização	Produtos feitos sob medida vendidos diretamente ao usuário final, produtos altamente padronizados necessitam de mais intermediários.
5. Técnicos versus não técnicos	Se o produto é muito técnico ou específico necessita de informações técnicas, atendimento especializado, serviços e contato (canal direto).
6. Novidade	Novos produtos requerem promoções extensivas e agressivas para criação de demanda.
<b>VARIÁVEIS DA EMPRESA</b>	
<b>Variável</b>	<b>Características da variável</b>
1. Tamanho	Empresas maiores possuem maior poder no canal e flexibilidade para desenvolver canais que se aproximem de uma alocação ótima.
2. Capacidade financeira	Empresas com maior capacidade financeira possuem menor dependência de intermediários.
3. Experiência gerencial	Requer as habilidades necessárias para desempenhar tarefas de distribuição e aumenta a dependência de intermediários.
4. Objetivos e estratégias	Envolve nível de controle desejado sobre o produto ou serviço, limitando o número de intermediários.
<b>VARIÁVEIS DOS INTERMEDIÁRIOS</b>	
<b>Variável</b>	<b>Características da variável</b>
1. Disponibilidade	A ausência de intermediários adequados pode comprometer a distribuição.
2. Custos	Para custos que sejam muito elevados, minimiza-se o uso de intermediários.
3. Serviços oferecidos	Avaliação da eficácia com menor custo para escolha dos intermediários.
<b>VARIÁVEIS AMBIENTAIS</b>	
<b>Variável</b>	<b>Características da variável</b>
1. Ambiente Econômico	Recessão, inflação, deflação, taxa de juros real, câmbio.
2. Ambiente Competitivo	Tipos de concorrência (horizontal, intertipos, vertical, entre sistemas de canal).
3. Ambiente Sociocultural	Padrões etários, composição étnica, tendências educacionais, estrutura familiar, mudanças no papel da mulher.
4. Ambiente Tecnológico	Utilização de tecnologias, internet, canais de mkt eletrônicos, scanners, EDI, telecompras e outras inovações tecnológicas.
5. Ambiente Legal	Legislação regulamentos, acordos de exclusividade, imposição linha completa, discriminação de preços, revenda, acordos, entre outros.
<b>VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS</b>	
<b>Variável</b>	<b>Características da variável</b>
1. Conflitos	Competição, incongruências de papéis, escassez de recursos, diferenças de percepção e de expectativa, discordância da decisão, incompatibilidade de metas, entre outros.
2. Poder	Prestígio, influência, domínio, força e autoridade.
3. Papel e processos de comunicação	Papel no sentido de prescrição, descrição, avaliação e ação. Comunicação descrita como a "cola que mantém unido um canal de distribuição", pois fornece a base para o compartilhamento entre membros do canal e entre o canal e seu ambiente.

Figura 6. Variáveis que afetam a estrutura do canal de distribuição

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Rosenbloom (2002)

## 2.3 Estratégia de Distribuição

Em relação ao *marketing mix* ou composto mercadológico apresentado no Quadro 5, a estratégia de distribuição que corresponde a Praça, se apresenta subdividida em duas abordagens distintas: a estratégia de canal e a gestão da logística.

Para Rosenbloom (2002, p.31) é necessário distingui-las, pois “a estratégia de canal é muito mais ampla e mais essencial do que a gestão logística. A estratégia de canal trata do processo inteiro de configurar e operacionalizar a organização contatual responsável pelo alcance das metas de distribuição da empresa”.



Quadro 5. Marketing Mix (Composto mercadológico)

Fonte: Rosenbloom (2002, p.31)

De acordo com a proposição do autor, a estratégia de canal a ser adotada por uma empresa precisa ser definida antes mesmo das questões logísticas. A definição da estratégia implica em várias outras questões, como veremos a seguir e também impacta diretamente na definição do modelo logístico que deve ser estabelecido pela organização.

Devido à acirrada concorrência, são muitas as empresas que buscam um diferencial competitivo e esta vantagem pode ser obtida mediante a estratégia de distribuição, sendo tida como fonte segura na criação de uma vantagem competitiva sustentável.

Dentro do conceito clássico do *marketing mix* (4 Ps – Produto, Preço, Promoção e Praça), ilustrados na Figura 2, a distribuição é um importante item de diferenciação devido à dificuldade de ser implantado e replicado.

Na estratégia de produto, a rápida transferência de tecnologia entre as empresas e a competição global propicia similitude nas condições de *design*, atributos e qualidade entre empresas rivais. No tocante a preços, a flexibilidade que as empresas possuem para atuarem em diversos locais no mundo cria condições de oferta aos menores preços possíveis. Para a variável promoção, o impacto da mensagem é reduzido com a exposição massiva das pessoas, que criam barreiras a este tipo de comunicação.

### **2.3.1 Estratégia de Canal**

Na definição de Rosenbloom (2002, p.147) a estratégia de marketing de canal consiste nos “princípios gerais pelos quais uma empresa espera alcançar seus objetivos de distribuição em seu(s) mercado (s)-alvo(s)”.

Neste conceito, a estratégia adotada assegura os princípios de orientação para todas as decisões básicas da distribuição, como o design e a estrutura dos canais, os membros que irão integrar o canal, sua gestão, dentre outros.

A estratégia de marketing deve ser elaborada para atingir o propósito da organização e pode ser desenvolvida em três principais níveis. Inicia-se pelo estabelecimento de uma estratégia central, seguida pelo posicionamento competitivo da empresa e culmina na implementação da estratégia. (Hooley, Saunders & Piercy, 2005).

De maneira mais detalhada, Lamb et al. (2004) citam as três atividades principais que compõem uma estratégia de marketing. Estas atividades envolvem a seleção de um ou mais mercados-alvo, a definição dos objetivos de marketing e o desenvolvimento e manutenção do composto mercadológico (produto, distribuição,

promoção e preço). Essa combinação irá assegurar relações de troca mutuamente satisfatórias com os mercados-alvo.

Anteriormente citado, a estratégia de marketing de canal é de suma importância afirma Rosenbloom (2002) dado que, somente a partir da definição destas estratégias é que uma empresa empreende as ações para alcançar seus objetivos de distribuição em seus mercados-alvo. Evidencia-se nessa definição o enfoque dado pelo autor ao componente distribuição, sendo destacadas pelo mesmo, seis decisões básicas de distribuição:

- 1. Quais atribuições que a distribuição deve executar, sendo previstas nos objetivos e nas estratégias gerais da empresa?
- 2. Qual o desempenho que a distribuição deveria ter, de acordo com o marketing mix?
- 3. De que maneira os canais de marketing da empresa deveriam ser projetados para que seus objetivos de marketing previamente definidos fossem cumpridos?
- 4. Como escolher e selecionar os tipos de membros de canal para que os objetivos de distribuição sejam alcançados?
- 5. Qual a melhor forma de gerenciar a organização externa de contatos (canal de marketing), para realizar o desenho de canal da empresa, de uma maneira produtiva por meio de uma base contínua?
- 6. Qual a melhor forma para se avaliar o desempenho do membro do canal?

Considerando as decisões elencadas pelo autor, constata-se a importância de cada decisão para a criação da estratégia de marketing de canal. A primeira decisão considera que toda a empresa precisa estar comprometida com a definição dos objetivos e estratégias gerais, incluindo a distribuição, pois a prevalência nessas definições contribuirá com o desempenho efetivo do fator eleito.

Sendo a distribuição um fator crítico em muitas empresas, a estratégia a ser adotada deve ser alinhada pelos mais altos níveis hierárquicos da organização, envolvendo diretores, presidentes e até mesmo o presidente do conselho de administração, nas grandes estruturas de empresas corporativas. Sendo estes os responsáveis pela

definição das políticas que envolvem estratégias de longo prazo, investimentos e que aprovam ou não os custos necessários à implantação das estratégias corporativas.

Para a segunda decisão, relacionada ao papel a ser desempenhado pelo elemento distribuição no composto mercadológico. Rosenbloom (2002) considera que o papel da distribuição tem que ser considerado juntamente com o produto, o preço e a comunicação.

O autor cita que a ênfase a ser empregada em cada variável estratégica do *marketing mix* sofrerá alterações, de acordo com o tipo de empresa, da situação atual, e de quais elementos serão satisfatórios para atender as demandas do mercado-alvo. O autor também ressalta que genericamente a distribuição poderá se destacar das demais variáveis do *marketing mix* quando alguma das seguintes condições prevalecer:

- A demanda do mercado-alvo da organização é satisfeita mediante o emprego da distribuição, o que confere a esta variável do *marketing mix*, maior relevância dentre os 4 Ps.
- Existe uma equivalência nas demais variáveis do *marketing mix* (produto, promoção e preço), entre os concorrentes.
- A concorrência apresenta alto grau de vulnerabilidade, no que se refere à variável distribuição.
- A coesão criada nos canais de marketing, por meio da distribuição pode fortalecer a organização.

Sobre a terceira decisão, que envolve a forma que devem ser desenhados os canais de marketing ou até mesmo a modificação de um canal já existente, Rosenbloom (2002, p.157) faz a seguinte afirmação: “a estratégia do canal deveria guiar o *design* do canal, como também ajudar a empresa a alcançar uma vantagem diferencial”.

Com esta premissa, o autor declara que um *design* de canal quando bem formulado propicia a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável em relação a seus

concorrentes, afirmando que “uma vantagem diferencial baseada no desenho de um canal de marketing superior pode render uma vantagem formidável e de longo prazo, pois ela não poderá ser copiada facilmente pelos concorrentes” (Rosenbloom, 2002, p.157).

Na quarta decisão, que representa a última fase do projeto de canal e consiste na seleção real dos membros que irão participar do canal de marketing, o autor salienta a relevância dessa decisão, porque os membros do canal, mesmo sendo empresas independentes, representam para o consumidor uma extensão da empresa do fabricante.

De outra forma, os intermediários exercem uma influência importante, pois são por meio deles que os consumidores têm contato com a empresa e seus produtos.

Considerando a quinta decisão, Rosenbloom (2002) explana que a gestão de um canal de marketing deve envolver todos os seus planos e ações para assegurar a cooperação dos participantes na busca da conquista dos objetivos de distribuição.

Segundo o autor, existem três questões estratégicas de suma importância na formulação e efetivação de programas que visam conquistar a colaboração dos membros do canal:

- Que nível de intensidade deve ser empregado nas relações da organização com os membros do canal?
- De que forma os membros do canal podem ser incentivados a contribuírem na conquista dos objetivos de distribuição do fabricante?
- De que modo o *marketing mix* deveria ser utilizado para fomentar a cooperação dos membros do canal?

Na sexta e última decisão, que se refere à avaliação do desempenho dos membros do canal, Rosenbloom (2002) discorre sobre as distinções entre o monitoramento rotineiro da *performance* do membro do canal contraposto a avaliação de maior amplitude.

O autor cita a utilização de vários critérios, mas em muitos casos recorre-se a métodos formais, que averiguam os dados necessários à mensuração do desempenho dos membros do canal. Para efetivar uma avaliação de maneira apropriada, sobre o desempenho dos membros do canal de marketing, Rosenbloom (2002) afirma que a fórmula consiste no processo.

São por meio de processos que se devem obter evidências concretas de como foi elaborado o *design* de um canal e de que forma este canal está sendo gerenciado, conforme demonstra a Figura 7.

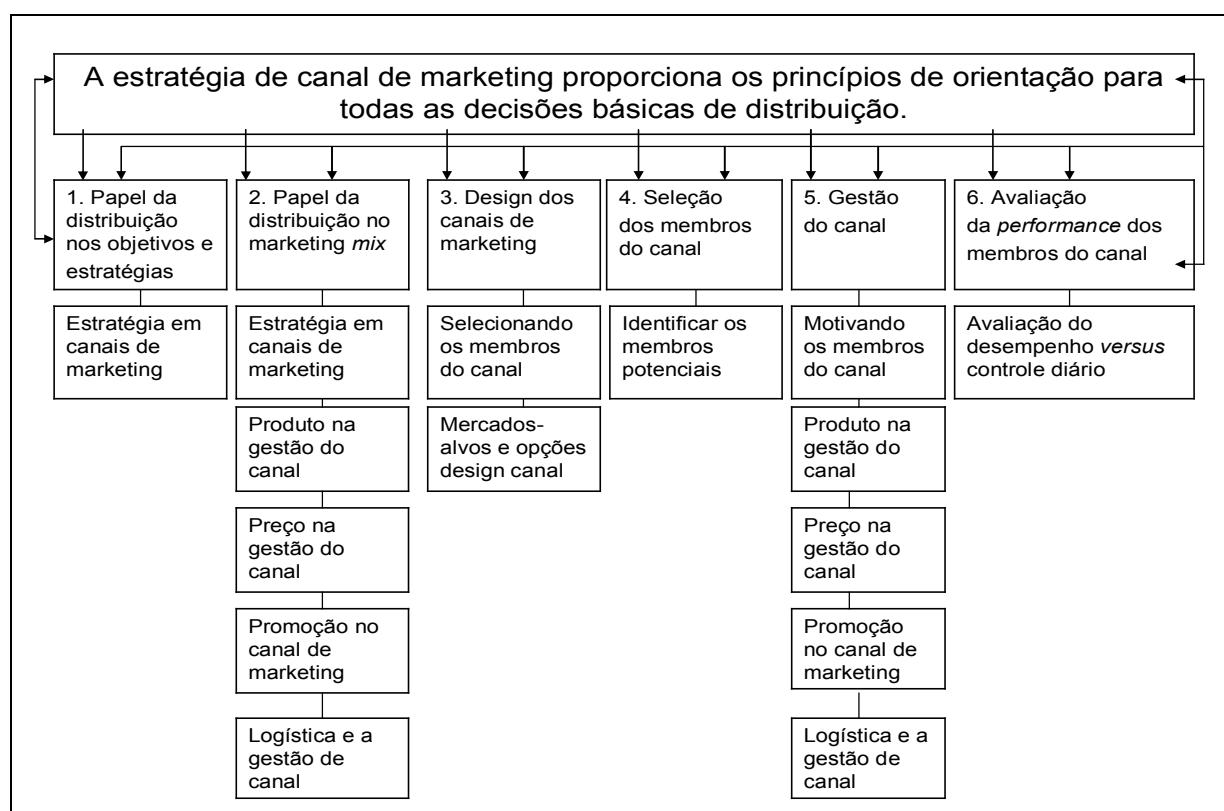


Figura 7. Estratégia de canais de distribuição

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Rosenbloom (2002, p.149)

É necessário observar os objetivos gerais e os objetivos de marketing da organização quando for adotar uma estratégia de canal (Lambert, Stock & Vantine, 1998). Alguns critérios ligados às questões operacionais como cobertura do mercado, estrutura para as vendas e serviços, volume de vendas, rentabilidade e retorno do investimento devem fornecer parâmetros para a definição das metas de desempenho do canal de marketing.

Outras decisões consoantes à estratégia do canal são: a intensidade da distribuição, a utilização de canais diretos ou indiretos e em quantos níveis, os serviços dos intermediários quanto a sua delimitação geográfica, entre outros.

Citado por Lambert et al. (1998) o mercado-alvo e o produto ou serviço influencia a estrutura do canal, e em muitos casos os canais de distribuição representam redes estruturadas livremente, por empresas que possuem estruturas verticalizadas.

Como a estrutura de um canal de marketing pode passar por alterações, influenciadas pela natureza do produto e pelo mercado-alvo da organização, há também variados fatores que influenciam e muitas vezes limitam a disponibilidade dos intermediários. Segundo Lambert et al. (1998) as principais influências são:

- Disponibilidade financeira dos intermediários.
- Imprescindibilidade de instalações específicas.
- Abrangência de mercado.
- Grupos e linhas de produtos comercializados.
- Intensidade no nível de suporte dado ao produto.
- Competências logísticas.
- Habilidade de um intermediário para expandir com o negócio.

### **2.3.2 Organização do Canal de Distribuição**

Tradicionalmente os canais de distribuição eram formados por grupos de empresas independentes, que não demonstravam interesse no desempenho do canal em sua totalidade, principalmente por se tratarem de empresas autônomas. “Não havia uma liderança firme nesses canais de distribuição convencionais e eles invariavelmente sofriam com os conflitos prejudiciais e fraco desempenho” (Kotler & Armstrong, 2003, p.311).

A organização dos diferentes tipos de canais de distribuição são denominados por Lamb et al. (2004) como sendo canais diferentes ou alternativos, canais múltiplos,

canais não tradicionais, canais adaptáveis e alianças estratégicas de canal. Neste estudo foram consideradas as classificações feitas por Kotler e Armstrong (2003) sobre os principais tipos de canais de distribuição citados abaixo.

Segundo os autores, as empresas possuem outras opções relacionadas aos tipos de organização do canal de distribuição, como estratégia de canal a empresa pode utilizar os tradicionais modelos seguintes:

- Canal convencional de distribuição.
- Sistema vertical de marketing (SVM), corporativo, contratual e administrado.
- Sistema horizontal de marketing (SHM).
- Sistema híbrido de marketing – também denominado como canais híbridos de marketing, multicanal, distribuição dual, distribuição múltipla.

### **Canal convencional de distribuição**

Historicamente um canal de distribuição convencional é composto por um ou mais fabricantes, atacadistas e varejistas independentes. Por se tratar de empresas independentes, estas empresas buscam aumentar seus lucros mesmo comprometendo os lucros do sistema como um todo.

Os membros do canal não possuem controle sobre os outros e não existe definição de papéis ou procedimentos formais que possam solucionar eventuais conflitos de canal. Sendo a lealdade pequena entre os intermediários se torna relativamente fácil entrar e sair do canal, o que o torna instável.

### **Sistema vertical de marketing (SVM)**

Em um sistema vertical de marketing, os fabricantes, atacadistas e varejistas atuam como um sistema unificado. Um membro do canal possui poder sobre os outros e trabalha com os demais com regras estabelecidas em contrato, ou isoladamente possui poder superior aos demais, o que os levam a cooperar.

Qualquer um dos participantes pode ter o domínio do canal e os sistemas verticais de marketing surgiram devido à necessidade de gerenciar conflitos e controlar o

comportamento dos canais, fatos que não ocorrem em um canal convencional de distribuição.

#### **- Sistema vertical de marketing (SVM) corporativo**

Em um sistema vertical de marketing corporativo os vários estágios sucessivos de produção e distribuição possuem um único proprietário, o gerenciamento de conflito e a coordenação do canal são realizados por meio de canais organizacionais costumeiros.

#### **- Sistema vertical de marketing (SVM) contratual**

O sistema vertical de marketing contatual opera com empresas independentes em variados níveis de produção e distribuição, que são regularizados por meio de contrato, no intuito de obter conjuntamente uma maior economia ou impacto nas vendas.

O gerenciamento de conflitos e a coordenação são regidos pelos acordos contratuais e existem três tipos de SVM contratual que são as redes voluntárias patrocinadas por atacadistas, cooperativas de varejistas e organizações de franquia.

#### **- Sistema vertical de marketing (SVM) administrado**

O SVM administrado é responsável pela coordenação dos sucessivos estágios de produção e distribuição mediante o poder ou o tamanho de uma das partes ou por laços contratuais, não pela propriedade. A liderança é exercida por um ou mais membros dominantes do canal.

### **Sistema horizontal de marketing (SHM)**

No sistema horizontal de marketing duas ou mais empresas se unem em um determinado nível para juntas explorarem uma nova oportunidade de marketing. Ao trabalhar em conjunto estas empresas podem unir seus capitais, capacidades de produção ou recursos de marketing para obtenção de maiores e melhores resultados que obteriam ao trabalharem independentemente. Essa união pode ser temporária, permanente ou por meio da criação de uma nova empresa, podem também unir forças com seus concorrentes ou não-concorrentes.

### **Sistema híbrido de marketing – Multicanal**

O sistema multicanal de marketing caracteriza-se quando uma única empresa estabelece dois ou mais canais de marketing para conquistar um ou mais segmentos de clientes. Os principais benefícios resultam em maior cobertura de mercado, redução nos custos operacionais e a obtenção de vendas personalizadas.

#### **2.3.3 Estratégia de Multicanais**

A literatura acadêmica sobre a utilização de estratégias multicanais nos canais de distribuição ainda é pouco mencionada. Lewis (1968) emprega a expressão marketing multicanal para designar estrutura e estratégia em sua obra e utiliza a expressão distribuição dual para indicar o emprego de canais de marketing paralelos na comercialização de uma mesma linha de produtos.

Corrobora que, com a utilização da distribuição dual a organização pode alcançar diferentes nichos e segmentos de consumidores, ou diversificar sua linha de produtos, trabalhando com mais de uma marca na mesma categoria de produtos.

No passado a maioria das empresas empregava apenas um canal para atender somente a um mercado ou segmento de mercado. Nos dias atuais, temos uma proliferação de segmentos de clientes e cada vez mais um maior número de empresas tem adotado os sistemas multicanal de distribuição (Kotler & Armstrong, 2003).

Porém Stern et al. (2002, p.206) cita que “canais múltiplos sempre foram comuns, mas durante um período, muitas empresas utilizaram basicamente um caminho para o mercado, seus outros caminhos eram secundários e muitas vezes eram disfarçados para evitar conflito de canal e para evitar confundir os clientes”.

A justificativa para a ampla utilização dos canais múltiplos no contexto atual se deve a necessidade dos fabricantes de atender mercados cada vez mais fragmentados por meio de um único tipo de canal e o aumento da concorrência. Os fornecedores

também apreciam essa prática por criar barreiras à entrada de concorrentes em potencial (Stern et al., 2002).

Os canais híbridos são caracterizados segundo Novaes (2001) por uma estrutura, onde uma parte das funções ao longo do canal é realizada em paralelo por dois ou mais elementos da cadeia de suprimentos. Já os canais múltiplos são definidos pelo mesmo autor como uma forma de melhorar o desempenho na gestão da cadeia de suprimentos, pois ao utilizar mais de um canal de distribuição a empresa alcança mais segmentos em função da diversidade de tipos de clientes que existem.

Os canais múltiplos citados por Lamb et al. (2004) são comuns, os autores esclarecem que é rara a adoção de um único canal de distribuição para a movimentação de produtos por parte dos produtores. Citam a utilização de canais diferentes ou alternativos, canais não tradicionais, canais que são adaptáveis, alianças estratégicas de canal e a distribuição dupla ou distribuição múltipla.

Utilizando o mesmo termo, canais híbridos Novaes (2004), Lamb et al. (2004), Kotler e Armstrong (2003) afirmam que este tipo de organização em canais de distribuição concede muitas vantagens para empresas que atuam em mercados grandes e complexos.

Citam como exemplos a expansão na cobertura de vendas, a personalização de produtos e serviços conforme demandas específicas de diferentes segmentos de mercados, entre outras. Todavia, sistemas híbridos de canal acarretam mais conflitos à medida que mais canais disputam por clientes e vendas tornando os canais híbridos de marketing mais difíceis de controlar.

(...) A tendência nas economias desenvolvidas é os fabricantes acumularem vários tipos de canal, na expectativa de se conectarem com uma base de clientes cada vez mais segmentada. Com isso, os fabricantes ampliam a variedade de sua cobertura, embora nem sempre seu nível global. Quando isso ocorre, porém, os fornecedores costumam supor (ou talvez apenas esperar) que esses canais não vão conflitar. Sua suposição é a de que os clientes não comprarão por vários canais. (Stern et al., 2012, p.105).

Uma distribuição dual remete, em um primeiro momento a utilização de intermediários (terceiros) e de canais próprios para a distribuição, mas para Stern et al. (2012) existe uma particularidade neste processo, pois quando a competição é entre terceiros, o fabricante adota uma postura neutra.

Entretanto, quando o fabricante concorre com seus clientes mediante a utilização de uma equipe própria, que gere em paralelo um canal de distribuição, o argumento de neutralidade sucumbe à realidade e os canais independentes rapidamente suspeitam de favorecimento pessoal.

A distribuição múltipla conforme Boone e Kurtz (1995) é utilizada para classificar a utilização de dois ou mais canais de distribuição para atingir o mesmo consumidor-alvo. Trata-se de uma estratégia que as empresas utilizam quando intencionam maximizar a cobertura no mercado ou para alcançar eficácia em seu objetivo de marketing, em termos de custos.

Conforme Stern et al. (2002) a distribuição dual (multicanal) é adotada por diversas razões. As principais são; atingir mais de um segmento e consequentemente aumentar a cobertura de mercado, adquirir vantagem competitiva sustentável estabelecendo barreiras aos concorrentes, redução nos custos de distribuição e especialização nos esforços de marketing.

Os principais ganhos incluem alcançar segmentos não atendidos pelos canais de distribuição atuais e que foram gerados pelo aumento da concorrência, e o surgimento de novos intermediários que possuam as habilidades de marketing que se ajustam às atuais necessidades da empresa.

É destacada a importância da implantação dos multicanais por Cespedes (1989) que cita como uma estratégia adotada nos anos 80, por mais de 75% das indústrias americanas, que incluíram intermediários a sua estrutura de distribuição, anteriormente constituída apenas pela força de vendas própria. O autor também cita quatro fatores que influenciaram a admissão da estratégia multicanal, como se segue:

- **Acréscimo nos custos de vendas**

As empresas são incentivadas a incluírem intermediários em sua estrutura de distribuição, para obterem ganhos de escala e também devido o aumento nos custos de vendas, principalmente no que se refere às vendas diretas.

- **Criação de técnicas de gestão de estoques *Just in time***

Os consumidores pressionam por atendimento adequado de seus pedidos e existe uma pressão por redução dos níveis de estoque, esses dois fatores justificam em si o emprego de intermediários na distribuição.

- **Condensação de mercado**

Os intermediários são concentrados, o que representa maior poder de negociação junto aos fornecedores. Possibilitam ganhos de escala e escopo e proporcionam um atendimento eficiente nos segmentos de mercado em que atuam.

- **Crescente aumento no uso da informatização.**

O varejo ao empreender processos de automação comercial apresentou efetividade em questões relacionadas a custos e conhecimento dos consumidores. Esses fatores demandam a utilização de intermediários pelos fabricantes, para atenderem a essas novas necessidades.

Em artigo publicado na *Harvard Business Review*, Moriarty e Moran (1990) esclarecem que ocorreram muitos aumentos nos custos necessários para o pleno funcionamento de uma estrutura de distribuição. Esses aumentos impuseram às empresas a implantação de novos sistemas.

Esses novos sistemas envolveriam o uso simultâneo de canais diretos e indiretos de distribuição, permitindo que atividades diferenciadas como crédito, logística, vendas, e outras funções pudessem ser assumidas por canais variados, que atuariam de maneira integralizada em função dos custos associados. Os autores complementam que tais sistemas aumentam a probabilidade de incidência de conflitos, sendo que diferentes canais concorrem pelos mesmos clientes.

Ao analisarem o gerenciamento dos denominados canais híbridos de marketing, Moriarty e Moran (1990) afirmam que muitos gestores foram compelidos a empregar os vários canais de marketing simultaneamente. Para obterem redução nos seus custos e paralelamente conseguir aumentar sua participação no mercado.

Porém, uma das grandes dificuldades no emprego da estratégia de multicanais, segundo Moriarty e Moran (1990) consiste no fato de poucas empresas planejarem uma estrutura de canais adequada para o atendimento do mercado em que atuam.

As empresas segundo os autores são mais reativas que preventivas e adicionam canais de distribuição à sua estrutura conforme detectam a necessidade de aumentarem a participação no mercado ou reduzir custos, não dando a devida importância ao planejamento do canal.

Essa inobservância no que se refere ao planejamento dos canais de distribuição resulta em maior possibilidade de surgirem conflitos com os canais que existem e problemas com os consumidores, que podem identificar diferentes ofertas do mesmo produto nos diversos canais.

Conforme os autores a existência de algum nível de conflito entre os canais pode ser desejável, à medida que disputam pelos mercados e pelos consumidores. A total ausência de conflitos poderia indicar que uma cobertura de mercado estivesse abaixo da estimada pelo fabricante.

Como forma de mensurar se um conflito pode se tornar prejudicial à organização, Moriarty e Moran (1990) consideram que este conflito deve representar um percentual superior à escala de 10% a 30% das receitas.

É proposto pelos autores, como forma de minimizar os conflitos entre os canais de distribuição, além da divisão das funções de vendas, a adoção de três tipos de fronteiras entre os participantes do canal, como segue:

- Em função dos tipos de clientes.

- Em função dos tipos de produtos.
- Em função geográficas.

Segundo Moriarty e Moran (1990) para se desenhar e gerenciar um arranjo de canais deve-se ter em mente que as atividades de marketing e não os canais propriamente ditos são os “blocos” de construção do sistema de marketing da empresa, conforme ilustrado no Quadro 6.

		TAREFAS DE GERAÇÃO DE DEMANDA					
		Geração de interessados	Qualificação da venda	Pré-venda	Fechamento da venda	Serviço pós-venda	Administração da conta
CANAIS E MÉTODOS	VENDEDOR	Administração de conta nacional					
		Vendas diretas	TWW Pneus	TWW Pneus	TWW Pneus	TWW Pneus	TWW Pneus
		Telemarketing	TWW Pneus	TWW Pneus	TWW Pneus	TWW Pneus	TWW Pneus
		Mala direta					
		Lojas de varejo	TWW Pneus	TWW Pneus	TWW Pneus	TWW Pneus	TWW Pneus
		Distribuidores	TWW Pneus	TWW Pneus	TWW Pneus	TWW Pneus	TWW Pneus
		Revendedores normais e de valor agregado	TWW Pneus	TWW Pneus	TWW Pneus	TWW Pneus	TWW Pneus
		Propaganda	TWW Pneus				

Quadro 6. Grid híbrido

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Moriarty, R.T., Moran, U. (1990)

Casos existentes registrados na literatura relatam o emprego do sistema multicanal de distribuição, também citado como canais híbridos de marketing, dentre outros, por inúmeras empresas de diversos portes, com atuação em segmentos diversos do mercado.

Citam Kotler e Armstrong (2008) um *case* do fabricante de pneus Goodyear, que por mais de 60 anos utilizava sua rede de intermediários, composta por mais de 5.300 revendedores para vender seus pneus no mercado de reposição. Em meados de 1992, a Goodyear começa a revender seus pneus nos centros automotivos da Sears, seguidamente com as redes varejistas Wal Mart e Sam's Club, estabelecendo

uma concorrência direta dos revendedores com os varejistas mais expressivos dos Estados Unidos.

Além disso, a Goodyear começou a conceder a comerciantes que aceitassem vender os pneus como marcas próprias e também abriu suas próprias lojas de desconto, a *Just Tires*, no intuito de se proteger de concorrentes de preços baixos.

Todas essas mudanças no canal de distribuição criaram uma nova e selvagem concorrência para os revendedores da Goodyear, pois a receita destes caiu consideravelmente ao concorrer com os grandes varejistas e o fabricante ao expandir seus canais de distribuição, não tomou medidas para proteger os revendedores.

Em consequência, muitos revendedores se juntaram aos concorrentes retaliando a Goodyear ao trabalhar com marcas de preços mais acessíveis, outros revendedores do Estado da Califórnia processaram a Goodyear em uma ação coletiva, forçando o fabricante a restringir de alguma forma, as linhas de pneus vendidas por meio de novos canais de distribuição nesta região.

Todas essas ações enfraqueceram o nome da Goodyear, que no ano de 2003, redireciona sua estratégia de distribuição buscando recuperar as relações então fragilizadas com os revendedores. Emprega uma política de preços mais justos e consistentes, entregas sem atraso, forte apoio de marketing e novos produtos, comercializados com exclusividade pela rede de revendedores.

Como resultado deste novo posicionamento estratégico, nos dois anos seguintes a Goodyear registrou aumento nas vendas de 30% (trinta por cento), as finanças saíram do vermelho e foram registrados lucros positivos e também os preços das ações quadriplicam neste período.

O pleno restabelecimento das relações com os revendedores ainda demandará tempo, mas o fabricante deve manter-se proativo, buscando a interação necessária com seus tradicionais canais de distribuição, a sua rede de revendedores.

A respeito do fabricante citado e sua estratégia de incrementar múltiplos canais para a distribuição, Rosenbloom (2002, p.150) considera “a decisão de vender pneus da marca Goodyear por meio da Sears foi de tal importância, que foi feita pelo conselho de administração da Goodyear”. Cita ainda, que posteriormente o fabricante amplia ainda mais seu canal de distribuição, por meio da *Discount Tire Company* – sediada em Phoenix, Arizona.

Como case de canais múltiplos, Lamb et al. (2004, p.361) citam o fabricante Whirlpool que “vende suas lavadoras, secadoras e refrigeradores diretamente para as construtoras e empreiteiras de casas e apartamentos, mas também vende os mesmos utensílios domésticos para as lojas de varejo venderem aos consumidores”.

Os autores Lamb et al. (2004) consideram que o fabricante emprega mais de dois canais para distribuir os mesmos produtos no mesmo mercado-alvo, caracterizando assim a utilização do sistema multicanal na distribuição dos seus produtos.

Da mesma forma, Telles e Strehlau (2006) contribuem com outro exemplo de sistema multicanal descrevendo o processo utilizado pelas montadoras, que vendem ao consumidor por meio de varejistas (concessionárias), mas também por meio de operações de venda direta, realizadas diretamente com o consumidor final via internet.

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 313) “a IBM usa um canal híbrido desse tipo com muita eficácia”. O fabricante durante muitos anos vendia seus computadores e sistemas de grande porte a clientes empresariais, utilizando apenas sua força de vendas.

Porém, com a proliferação na oferta de produtos e serviços que atendem a diversos mercados, desde empresas de grande porte às pequenas empresas, compradores domésticos e os denominados *home offices*, a IBM reconsiderou seu sistema de distribuição. Para atender as necessidades específicas dessa grande quantidade de segmentos, a IBM acrescentou 18 (dezoito) novos canais de distribuição em menos de dez anos.

A IBM atualmente distribui seus produtos e serviços mediante sua tradicional força de vendas e utiliza uma rede abrangente de distribuidores e de revendedores da marca. Os clientes finais também podem adquirir os produtos da marca em lojas especializadas em computadores ou em diversos varejistas como Wal Mart, Circuit City, Office Depot ou comprar on-line no site Web da empresa ShopIBM.

A utilização de canais múltiplos legitima a necessidade percebida pelos fabricantes, de que ofertas disponibilizadas por uma distribuição segmentada conseguem atender eficazmente as necessidades de diferentes classes de compradores. Essas necessidades foram rapidamente percebidas principalmente por fabricantes de computadores como a IBM, a Hewlett-Packard e a Compaq (Stern et al., 2002).

Em muitos casos as adoções de estratégias múltiplas de distribuição são resultados de mudanças que ocorreram no mercado, conforme Boone e Kurtz (1995) citando a marca Avon como exemplo, que há muitos anos comercializava seus produtos cosméticos com sua força de vendas porta a porta. Mas devido ao crescente aumento no número de mulheres, seu público-alvo, trabalhando fora, a empresa precisou adotar mais canais de venda, como catálogos via correios, *call center* e internet, apoiados por campanhas publicitárias.

De acordo com Rosenbloom (2002) outro exemplo é o caso da *Volvo GM Heavy Truck Corporation*, que perdia negócios para os concorrentes devido à falta de resolução imediata dos problemas de consumidores. Solucionou o problema com a adoção de uma estratégia de distribuição que atendesse às necessidades de seus clientes. Estabeleceu uma parceria com a *FedEx Logistics Services*, abriu um depósito em Memphis, Tennessee e aliou-se as concessionárias, visando à entrega de peças para reposição no local em que estivesse o veículo danificado.

Ainda segundo Rosenbloom (2002) outro exemplo é a empresa Caterpillar, que coloca a distribuição como o centro de seus objetivos e estratégias corporativas, e evidencia a importância na escolha dos canais de distribuição, onde são construídas verdadeiras parcerias com seus intermediários. O autor utiliza a expressão empregada pelo presidente da empresa Caterpillar, Donald Fites “excelência na

engenharia, eficiência na manufatura e qualidade estão rapidamente tornando-se pré-requisitos; todos precisarão destes elementos para que possam competir", para reafirmar a importância dos canais de distribuição como diferencial competitivo (Rosenbloom, 2002, p.155).

Após definida a estratégia de canal, torna-se necessário o acompanhamento da estrutura de distribuição, com efetivo gerenciamento e avaliação do desempenho do canal, para mensurar os resultados da estratégia adotada.

### **2.3.4 Gerenciamento do Canal de Marketing**

O gerenciamento do canal de marketing na definição de Rosenbloom (2002) consiste em uma série de atividades que tem por finalidade garantir a cooperação dos membros do canal para que os objetivos de distribuição da empresa sejam atingidos. O autor pondera sobre três pontos que devem ser considerados no gerenciamento do canal:

- Administrar os canais de marketing existentes.
- Garantir a cooperação dos membros do canal.
- Declarar os objetivos de distribuição.

A coordenação de canal não é uma operação realizada uma única vez, conforme Stern et al. (2002) as mudanças devem acompanham o mercado se tornando processos contínuos de análise e de resposta, de competição e de habilidades dos membros do canal.

Uma coordenação de canal eficaz denota-se quando os interesses e ações entre os membros do canal produzem os resultados de serviços exigidos pelos usuários finais. A melhor forma de assegurar a cooperação de todos os membros do canal é considerá-los como parte da mesma organização e segundo Boone e Kurtz (1995, p.331) "a obtenção da cooperação é responsabilidade primária do membro

dominante, o líder do canal, que precisa exercer a liderança necessária para assegurar o seu funcionamento eficaz”.

O gerenciamento dos canais de marketing é entendido por Telles e Strehlau (2006) como a atividade integrada de administração dos seguintes processos: estratégia de distribuição, seleção de canais, desenvolvimento, motivação, gestão de conflitos, avaliação dos membros do canal e o subsequente gerenciamento estratégico das operações do canal.

Conforme Telles e Strehlau (2006) o gerenciamento dos canais de marketing possuem distintas abordagens na literatura, mas para eles a ênfase está nos processos relacionados à motivação, ao treinamento e o controle dos canais. Os autores argumentam que estes três processos fundamentam-se na necessidade de uma integração consistente e harmoniosa entre e com os participantes do canal, que garantam a eficácia da distribuição e ofereçam subsídios para o aumento da eficiência no fator tempo. Os três fatores são especificados a seguir:

- **Motivação**

Compreende o desenvolvimento das necessidades dos intermediários, por meio de programas e ações que estimulem a entrega de maior valor aos clientes.

- **Treinamento**

Tem o intuito de gerar maior valor percebido pelo cliente e aumentar a eficiência do intermediário.

- **Controle**

Relaciona-se com a avaliação do desempenho e comportamento dos membros do canal. Trata-se de um componente fundamental do processo de gestão sobre a operação do canal, pois identificam pontos de fragilidade, ações a serem realizadas e decisões a considerar sobre a distribuição.

Sobre o gerenciamento do canal de marketing, Kotler e Armstrong (2003) indicam diferentemente de Telles e Strehlau (2006) que os principais instrumentos para uma gestão eficaz dos canais de marketing, consistem nas três etapas seguintes:

- **Seleção dos membros do canal**

Ao selecionar intermediários torna-se necessário que as empresas já tenham determinado previamente as características que distinguem os que melhores irão lhe atender. Utilizando critérios como tempo de experiência, as outras linhas de produtos que representam o histórico de crescimento e lucros, o grau de cooperação e a reputação destes intermediários em seu mercado.

- **Motivação dos membros do canal**

Os intermediários selecionados necessitam ser continuamente motivados, a empresa deve compreender que a venda não é feita somente por meio dos intermediários, mas também vender para eles.

Algumas empresas oferecem motivadores positivos, como melhores margens, condições comerciais diferenciadas, prêmios, concessões de propaganda cooperativa e verbas, dentre outras. Outras empresas utilizam motivadores negativos, como redução de margens, da freqüência de entrega ou ruptura no relacionamento.

Entretanto, empresas mais avançadas buscam estabelecer parcerias de longo prazo com seus intermediários, e criam sistema de marketing que satisfaçam às necessidades de ambas as partes, planejando juntos as metas e estratégias para a comercialização, os níveis de estoque e os planos promocionais. Trabalham em conjunto para agregar maior valor para os usuários finais.

- **Avaliação dos membros do canal**

Periodicamente o fabricante deve averiguar o desempenho dos membros do canal em relação aos padrões previamente estabelecidos, para que possa identificar eventuais necessidades de modificações no arranjo de seus canais de distribuição.

### **2.3.5 Avaliação do Desempenho do Canal**

Dentre as várias contribuições que se obtém ao avaliar o desempenho do canal de marketing, Megido e Szulcsewski (2002, p.62) corroboram “a avaliação dos canais de distribuição permite à empresa produtora constante aprimoramento dela e de seus parceiros, bem como processo contínuo de aprendizagem do mercado.

Os autores esclarecem que a periodicidade e os métodos empregados para a avaliação serão diferentes, pois variam de acordo com o tipo de negócio. Quanto à freqüência pode ser diária, quinzenal, bimestral etc., e os métodos empregados podem ser observação direta no ponto de venda, auditorias de inventário, pesquisa com consumidores, dentre outras.

É importante que o fabricante saiba previamente quais as questões precisa elucidar com as respostas obtidas nas avaliações. Pode por exemplo, ter necessidade de conhecer as seguintes questões: volume vendido e projeção de vendas para determinado período, participação de mercado, margem praticada pelo canal, participação no espaço das lojas, estrutura de vendas do canal, condições de armazenamento dos estoques, qualidade dos serviços prestados ao consumidores, atividades gerenciais do canal e outras.

A avaliação de desempenho do canal contribui para manter uma relação de custo benefício gratificante para o fabricante e para o intermediário (Megido & Szulcsewski, 2002). Também assegura dinamismo na distribuição, o que é conveniente para ambas as partes, porque o fabricante controla a distribuição até o consumidor final e o intermediário colabora identificando métodos de motivação para incrementar a distribuição.

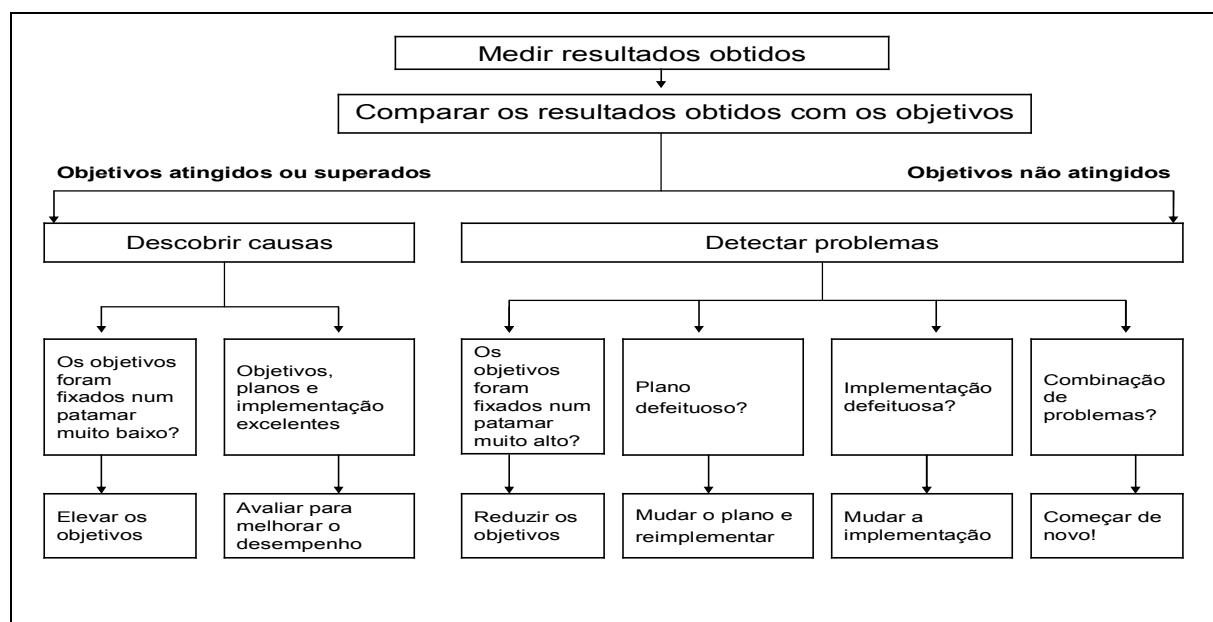
As avaliações do desempenho do canal são importantes, de acordo com Kotler (2008) é necessário que o fabricante periodicamente avalie o desempenho dos intermediários em relação a diversos padrões como: o cumprimento das metas de vendas, níveis médios de inventário, tempo de entrega aos consumidores, tratamento dado às mercadorias perdidas ou danificadas, cooperação em programas promocionais e de treinamento, dentre outros.

A avaliação de desempenho no canal é premissa para uma operação bem sucedida, defende Rosenbloom (2002) que também ressalta que na avaliação de desempenho dos membros do canal se lida com empresas independentes, o que caracteriza uma avaliação do tipo inter-organizacional. O autor especifica duas questões de extrema importância, que o fabricante deve considerar nessa avaliação:

- Quais os elementos que afetam o escopo e a freqüência das avaliações.
- Quais as diferenças entre acompanhar o desempenho dos membros do canal e a avaliação do desempenho de forma abrangente.

A medição do desempenho do canal envolve vários passos, conforme Churchill e Peter (2006) os gerentes de marketing devem mensurar os resultados obtidos com a efetivação e compará-los com os objetivos estabelecidos no plano de marketing conforme ilustrado no Quadro 7. Se o desempenho for próximo ou acima dos objetivos estipulados, avalia-se se pode ser melhorado.

Quando o desempenho estiver significativamente inferior dos objetivos, devem-se avaliar os seguintes aspectos; os objetivos estabelecidos não eram muito altos, a estratégia era passível de falhas ou era adequada, mas foi mal executada, ou se houve uma combinação de fatores que conduzissem a um resultado desfavorável.



Quadro 7. O processo de controle  
Fonte: Churchill e Peter (2006, p.548)

## 2.4 Gestão Logística

A gestão da logística constitui o segundo elemento da estratégia de distribuição, precedido pela estratégia de canal, conforme apresentado no Quadro 5, na concepção de Rosenbloom (2002). A estratégia de distribuição abrange a gestão da logística.

O conceito de logística possui muitos significados, um destes conceitos indica que ela é a responsável pela distribuição eficiente dos produtos de uma determinada empresa a um menor custo, com excelência na prestação de serviço ao consumidor final. De outra maneira, os dois principais objetivos da logística consistem em disponibilizar um serviço logístico competitivo a um custo logístico compatível.

O conceito de logística é antigo, trata-se de uma expressão antiga atribuída aos militares conforme Lamb et al. (2004) representa o processo de gerir de maneira estratégica o fluxo e o armazenamento de matérias-primas, estoques em processo e bens prontos para uso, do início do processo até ao ponto final, de consumo.

Conforme autores relevantes da literatura como, Bowersox e Closs (2009), Christopher (2009), Novaes (2004), Rosenbloom (2002) entre outros, é por meio da logística que uma empresa pode estabelecer vantagem competitiva nos mercados de sua atuação. O diferencial competitivo é obtido na maneira com que uma empresa faz seu produto chegar rapidamente aos consumidores, na qualidade de seu transporte e na eficiência de entrega de determinado material a um fabricante (Bertaglia, 2009).

De acordo com Wanke (2010) no setor de serviços, destaca-se a logística, mais especificamente a atividade de transporte de cargas, como expoente das atividades econômicas e do setor empresarial. É indicado por Tontini e Zanchett (2010) que os serviços logísticos defrontam acirrada concorrência, pois os clientes podem escolher as empresas disponíveis para suprirem suas necessidades.

Sendo essencial identificar o que pode influenciar a satisfação dos clientes e para

atingir tal propósito é necessário avaliar os atributos que impactam de forma positiva na satisfação e fidelização do cliente.

São os atributos qualificadores do serviço logístico e seu desempenho que possibilitam a mensuração das expectativas dos clientes, e estão se tornando uma das principais ferramentas para a tomada de decisão nas mais diversas organizações. A satisfação dos clientes tem relação direta com a qualidade dos serviços ofertados pela organização, sendo fator crítico para a obtenção da vantagem competitiva sustentável.

Em seu artigo, Tontini e Zanchett (2010) elencam os principais atributos que contribuem para a satisfação e lealdade em serviços logísticos, citam as dimensões abordadas por diversos teóricos, como Ballou (1995), Christopher (1997), Bowersox e Closs (2001), Mentzer et al (2001), Holcomb (1994), entre outros, sobre a qualidade em serviços logísticos, enumerados abaixo:

1. Confiabilidade no prazo de entrega.
2. Agilidade na entrega.
3. Confiabilidade da quantidade correta.
4. Confiabilidade do produto correto.
5. Entrega sem danos ao produto.
6. Flexibilidade no serviço prestado.
7. Recuperação de falhas.
8. Rastreabilidade.
9. Comunicação.
10. Confiança e conhecimento da equipe.
11. Disponibilidade dos produtos e do serviço.
12. Apoio pós-entrega.
13. Preço.
14. Facilidade de procedimentos.

A logística representa fonte de vantagem competitiva, afirma Christopher (2009) ao citar que a administração eficaz da logística e o gerenciamento da cadeia de

suprimentos permitem à organização num primeiro momento, se diferenciar de seus concorrentes sob a ótica dos clientes e posteriormente operar com um custo menor e, portanto com mais lucro.

A logística procura gerenciar estrategicamente a aquisição, a movimentação, o armazenamento de produtos, o controle do estoque e qualquer fluxo de informação associado a estes processos. Canalizando os processos de distribuição da empresa visando maximizar a rentabilidade em termos de custos e efetividade. É por meio da coordenação da logística, que o produto certo chega para o cliente certo, no lugar certo e na hora certa.

Dentre os vários papéis desempenhados pelo marketing, é referenciado que uma das principais contribuições é que as ações de marketing gerem e fomentem a demanda por produtos e serviços.

Uma das atribuições da logística é conhecer e saber exatamente como atender de forma satisfatória essa demanda, para tanto, é necessário à determinação do início do processo para alcançar o resultado final das atividades de logística. Para tanto, afirma Telles e Strehlau (2006, p.59):

(...) o conceito de logística ou logística de mercado reflete esse enfoque do ponto de vista mercadológico ou, em outras palavras, a partir das demandas identificadas em um dado mercado-alvo, planeja-se e elabora-se o processo de distribuição física e, por extensão, gerencia-se, de forma coordenada, a cadeia de suprimentos.

Corroboram Bowersox e Closs (2009) que o propósito da logística é satisfazer às necessidades dos clientes, simplificando as operações relevantes de produção e marketing. A logística consiste no esforço integrado da empresa, considerando como objetivo a criação de valor para o cliente pelo menor custo total possível.

Portanto, a logística não envolve apenas uma atividade funcional, mas adota um quadro de referência, um modelo, pois não se trata de uma função operacional, mas um molde para planejamento estratégico que tenciona diminuir as incertezas nas

operações futuras. A logística tem extrema importância segundo Kotler e Armstrong (2003) nas atividades seguintes:

- Atendimento e satisfação dos consumidores por meio da distribuição.
- Grande economia de custo tanto para a empresa quanto para os clientes.
- Aperfeiçoamento da logística de armazenagem devido à variedade de produtos.
- Eficiência nos processos obtidos mediante o emprego de tecnologias como: leitoras óticas em pontos-de-venda, padronização de códigos de produtos, rastreamento via satélite, troca eletrônica de dados (EDI), transferência eletrônica de fundos (EFT), dentre outras.

São essas tecnologias que permitem às empresas desenvolverem avançados sistemas para processamento de pedidos, controle, manuseio de estoque e distribuição, entre outras atividades que asseguram a produtividade.

A logística tem como sinônimo a distribuição física e nos últimos anos a expressão gestão da cadeia de suprimentos tem sido amplamente utilizada, indicando sistemas logísticos onde predomina uma forte cooperação entre os membros do canal alicerçados em parcerias e alianças estratégicas (Rosenbloom, 2002). O autor enumera seis componentes básicos de um sistema logístico:

1. Transporte.
2. Manuseio de materiais.
3. Processamento de pedidos.
4. Controle de estoque.
5. Armazenamento.
6. Embalagem.

A logística se transformou em uma concepção ampla, ao integralizar o conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos (*SCM – supply chain management*), esclarecem Stern et al. (2002). Nesta concepção, a logística passou a envolver componente da cadeia de valor associado. Sob essa visão, a logística deve influenciar o marketing ao sinalizar no início absoluto da cadeia de valor o que deve

ser feito e quando, tendo conhecimento do que está acontecendo no final da cadeia de valor.

A cadeia de suprimento é a integração de várias atividades nas organizações comerciais, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo (Lamb et al., 2004). Integram as atividades logísticas inerentes à movimentação de produtos, da matéria-prima ao usuário final, incluindo as aquisições e compras, programação de produção, processamento de pedidos, gerenciamento de estoques.

Inclui-se o transporte, a estocagem, os serviços aos clientes e todos os sistemas de informações necessários para inspecionar todas as atividades, inserem-se na cadeia de suprimentos os parceiros externos, como os transportadores, fornecedores e demais empresas. Essas atividades, desenvolvidas em conjunto asseguram a satisfação do cliente e da empresa, e proporcionam redução de custos, que é um dos fatores que mais forçam as empresas a se dedicar à atividade logística, conforme demonstrado na Figura 8.

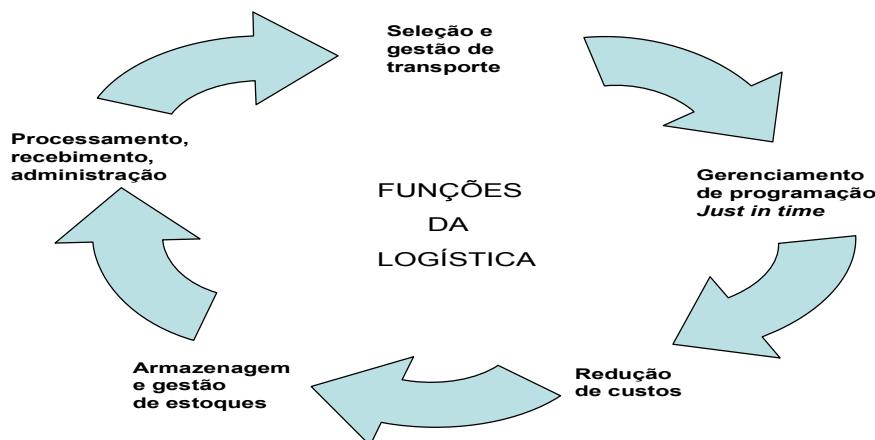


Figura 8. Funções da logística

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Telles e Strehlau (2006)

#### 2.4.1 Serviços Logísticos

Uma gama de atividades executadas por um participante da cadeia de suprimentos

é definido como serviço de logística, afirmam Lamb et al. (2004). Os prestadores de serviços logísticos devem garantir que o produto certo esteja disponível no local e no momento certo. Conforme a Associação Brasileira de Logística (ABRALOG, 2015), um operador logístico é definido como:

(...) o fornecedor de serviços logísticos especializado em gerenciar todas as atividades logísticas ou parte delas nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor ao produto dos mesmos, e que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades consideradas básicas: controle de estoque, armazenagem e gestão de transporte.

Ainda segundo a ABRALOG (2015) os operadores logísticos no Brasil representam um significativo setor da economia, atualmente são mais de 120 operadores no País, que empregam 100 mil pessoas diretamente e cerca de 50 mil de maneira indireta.

Esses operadores movimentam mais de R\$ 10 bilhões de reais por ano e são de extrema relevância na cadeia logística devido a dois fatores essenciais para a redução do custo na indústria e no comércio: transformar todo custo fixo em custo variável, e pelo alto índice de especialização logística oferecer melhores serviços a menor custo.

A literatura internacional apresenta várias designações para os prestadores de serviços logísticos, a maioria dessas denominações teve origem nas empresas que atuavam na prestação de serviços de transporte de cargas, conforme Wanke (2010). As principais denominações para os operadores logísticos são:

- PSLs (Third Party Logistics - 3PL) - Prestadores de serviços logísticos.
- ILP (Integrated Logistics Providers) - Provedores de logística integrada.
- CLC (Contract Logistics Companies) - Empresas de logística contratada.
- OLs (Logistics Operators) - Operadores logísticos.

Para obter qualidade em serviços logísticos, as empresas necessitam investir os recursos necessários para atingirem níveis satisfatórios neste quesito. Esses recursos referem-se mais ao aspecto econômico que tecnológico. Havendo

disponibilidade financeira, existe uma significativa disponibilidade de recursos tecnológicos que asseguram êxito em operações logísticas.

O serviço logístico pode ser avaliado em três principais dimensões, conforme Bowersox e Closs (2009) que certificam a qualidade do serviço prestado. Estas dimensões se referem às variáveis como disponibilidade, desempenho e confiabilidade, especificadas a seguir:

#### ▪ **Disponibilidade**

A disponibilidade refere-se ao atendimento das necessidades de materiais ou produtos aos clientes por meio do estoque, ou seja, ter o produto acessível ao cliente no momento em que este o desejar. Para tanto, é necessário uma gestão adequada do estoque e a capacidade de previsão da demanda, sendo possível identificar essa demanda mediante o acompanhamento da freqüência de faltas de estoque e a mensuração dos pedidos completos expedidos.

#### ▪ **Desempenho operacional**

O desempenho operacional envolve a velocidade e consistência de entrega. Refere-se ao tempo empregado para atender um pedido, desde o recebimento deste pedido até a entrega do produto ou serviço. A consistência implica na capacidade da empresa em entregar o produto no prazo estabelecido permanentemente.

Outros fatores como: flexibilidade, falha e recuperação também estão relacionadas com o desempenho operacional. A flexibilidade refere-se ao atendimento de solicitações inesperadas dos clientes, a falha decorre de problemas como produtos avariados, sortimentos incorretos e documentação imprecisa, dentre outras.

A recuperação considera o tempo gasto pela empresa para sanar as falhas de um modo geral, lidar com todos os aspectos das necessidades dos clientes, compreendendo as eventuais faltas no serviço logístico prestado.

#### ▪ **Confiabilidade**

Para que exista e se possa mensurar confiabilidade nos serviços, é necessário que a empresa alcance níveis aceitáveis nos quesitos disponibilidade e desempenho operacional, que devem ser continuamente aperfeiçoados. A qualidade é segundo Bowersox e Closs (2009), o resultado final de um planejamento minucioso sustentado por treinamento, avaliações abrangentes e contínuo aprimoramento.

#### **2.4.2 Custos Logísticos**

Os custos logísticos podem ser administrados por meio do gerenciamento logístico, que consiste no planejamento e na coordenação de todas as atividades necessárias para assegurar a obtenção dos níveis desejados de qualidade e de serviços prestados ao menor custo possível (Christopher, 2009).

Para tanto, o custo logístico deve ser gerenciado em função dos diversos fluxos que o permeiam, fazendo análises separadas de custo e receita, por tipo de clientes, segmento de mercado ou canal de distribuição, pois ao trabalhar com médias, pode obter resultados que não contemplem as variações substanciais.

O principal componente dos sistemas logísticos das empresas consiste no transporte de cargas. A relevância deste setor pode ser mensurada por meio de três principais indicadores financeiros, que são: custo, faturamento e o lucro. As empresas contratadas citam-se as empresas transportadoras de cargas possuem como receita ou faturamento os custos logísticos que incidem das empresas contratantes, que necessitam dos seus serviços.

Trata-se de um setor altamente competitivo e pulverizado, que requer dos participantes esforços criativos para aumentar a produtividade e eficiência nos níveis de serviços disponibilizados aos clientes (Wanke, 2010).

Se tratando de custos logísticos, o transporte apresenta expressivos 64% (sessenta e quatro por cento) dos custos logísticos, 4,3% (quatro, três por cento) do faturamento, o que representa para algumas empresas, mais que o dobro do seu

lucro. Tal afirmativa feita por Wanke (2010) é confirmada por Ballou (2014) ao afirmar que os custos logísticos são significativos, e que há anos são realizados vários estudos com o intuito de precisar os custos da logística para a economia e para cada empresa.

O custo logístico comprehende todos os gastos essenciais para executar as exigências que o serviço logístico requer. O desempenho de serviço pretendido por uma empresa relaciona-se diretamente com o nível de custo logístico. Para que uma organização possa oferecer disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade terá que trabalhar com custos logísticos mais elevados (Bowersox & Closs, 2009).

Os custos logísticos estão invariavelmente compreendidos dentro dos seis componentes básicos, anteriormente citados por Rosenbloom (2002) e apresentados abaixo na perspectiva de Christopher (2009) que elenca custos logísticos da seguinte forma:

1. Custos de processamento de pedidos.
2. Custos de entregas locais.
3. Custos de depósitos.
4. Custos de estocagem.
5. Custos de transporte.
6. Custos totais de distribuição.

Dentre as valiosas contribuições do referencial teórico, que auxiliaram na compreensão para construção desta pesquisa, citam-se dentre os diversos autores, as contribuições de Ballou (2014), Bowersox & Closs (2009), Christopher (2009), Stern et al. (2002), Rosenbloom (2002) e Tontini e Zanchett (2010).

Na presente investigação, fundamentada em pesquisa de campo, o modelo desenvolvido por Tontini e Zanchett (2010) será utilizado, sendo detalhado na próxima seção.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo tem o propósito de caracterizar a pesquisa e detalhar os procedimentos metodológicos empregados na investigação, com o propósito de cumprir os objetivos propostos nesta dissertação.

Os objetivos específicos foram formulados para atingir o objetivo principal do estudo: Identificar como o serviço logístico prestado pelo multicanal TWW Pneus é avaliado na perspectiva dos agentes do canal de marketing, em relação ao serviço logístico existente na sua cadeia produtiva de pneus.

A abordagem desta seção está subdividida em: caracterização da pesquisa, procedimentos metodológicos que abrange o universo e amostra, coleta de dados, elaboração do instrumento para coleta de dados e análise dos dados apresentados.

Conforme Collis e Hussey (2005) a metodologia se refere à forma de tratar todo o processo de pesquisa, da base teórica à coleta e análise de dados.

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

Os diferentes tipos de pesquisa podem ser classificados quanto aos seus objetivos, quanto à sua lógica, quanto ao resultado da pesquisa e quanto ao processo ou maneira como foram coletados os dados (Collis & Hussey, 2005).

Esta pesquisa quanto aos fins, classifica-se como uma pesquisa descritiva, que para Gil (2008) tem como objetivo descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

A pesquisa descritiva deve ser utilizada quando se tem como propósito descrever as características de grupos, estabelecer as proporções de elementos numa população

específica que tenham determinadas características ou comportamentos ou ainda descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis (Mattar & Motta, 1999).

Neste sentido, corrobora Vergara (2000) explicando que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define a sua natureza. A autora contribui também ao denotar que a pesquisa descritiva não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa quantitativa, pois busca compreender e explicar fenômenos mediante a análise de seus significados e do estabelecimento de leis causais. Tem como objetivo mensurar e testar hipóteses e obtém dados descritivos mediante a utilização de métodos estatísticos que buscam a objetividade e a exatidão (Marconi & Lakatos, 2010).

A pesquisa quantitativa emprega algumas fases, conforme Marconi e Lakatos (2010) e inicialmente evidencia a observação e valorização dos fenômenos. Estabelece convicções, demonstra o grau de fundamentação, revista princípios resultantes da análise e propõe novas observações e valorizações para esclarecer, modificar ou fundamentar respostas e ideias.

Ainda segundo Marconi e Lakatos (2010) a pesquisa quantitativa é a mais apropriada para apurar atitudes e responsabilidades dos entrevistados, uma vez que utiliza questionários e deve representar um determinado universo, para que possa haver generalização dos dados obtidos e projetados para o ambiente específico.

Os autores citam que o objetivo da pesquisa quantitativa é medir e permitir o teste de hipóteses, sendo que os resultados são definidos e assim se tornam menos passíveis de erro na interpretação.

A utilização de índices é por muitas vezes utilizado na pesquisa quantitativa, pois possibilitam por muito tempo conhecer o traçado histórico da informação. Quanto aos meios utilizados, esta pesquisa pode ser definida como levantamento de campo

ou *survey* e o seu desenho básico de acordo com Babbie (1999) é *survey* interseccional, em que os dados de uma amostra selecionada são colhidos num certo momento não apenas para descrever, mas também para determinar relações entre variáveis na época do estudo.

A pesquisa tipo *survey*, termo em inglês que se destina a pesquisa em grande escala caracteriza-se por ser uma abordagem quantitativa, que visa apresentar as opiniões das pessoas por meio de questionários ou entrevistas (Babbie, 1999). Uma pesquisa do tipo *survey* pode apresentar conforme Babbie (1999), Freitas (2000) e May (2004) uma das três finalidades: exploração, descrição e explicação, relacionadas a seguir:

- Quanto ao objetivo exploração: Apresenta como meta proporcionar maior interação com o problema, com o propósito de explicá-lo ou aprimorar ideias.
- Quanto ao objetivo descrição: Possui como intento a descrição das características de determinado fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.
- Quanto ao objetivo explicação: Sua principal preocupação consiste em distinguir os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de determinados fenômenos.

A pesquisa *survey* permite investigar todos os membros de um grupo ou uma amostra da população-alvo, de maneira direta, de forma padronizada, utilizando questionários ou entrevistas para conhecer opiniões, conhecimento, atitude, crenças, comportamentos, planos e experiências.

É utilizada também para fazer levantamentos ou avaliar processos, resultados de programas e políticas sociais, fazer inferências acerca da população-alvo ou sobre aspectos que a influencia.

### **3.2 Procedimentos Metodológicos**

A seguir serão explanados os procedimentos metodológicos, que compreendem a

proposição da pesquisa, as considerações metodológicas e o processo de pesquisa utilizado na construção e execução deste trabalho.

### **3.2.1 Universo e Amostra**

Para a presente pesquisa o universo é representado pelos principais canais de marketing do fabricante Alfa, responsáveis pela distribuição e comercialização da sua produção, constituídos pelos revendedores autorizados de pneus da marca Alfa, pelas revendas multimarcas e pelo multicanal TWW Pneus no estado de Minas Gerais.

Neste estudo, a amostra é constituída por 38 (trinta e oito) sócios-diretores nos revendedores autorizados da marca Alfa, 148 (cento e quarenta e oito) sócios-diretores nas revendas multimarcas e 01 (um) gerente do multicanal TWW Pneus, no total de 187 (cento e oitenta e sete) entrevistados.

Justificando a composição da amostra, foram selecionados os sócios-diretores nos revendedores autorizados, nas revendas multimarcas e um gerente no TWW Pneus para responderem o questionário proposto, por se tratarem de profissionais que há mais tempo compõem o universo da pesquisa e em função do conhecimento e experiência em relação ao objeto e ao ambiente desta pesquisa.

De acordo com Babbie (2003) amostras de *surveys* devem representar as populações dos quais são extraídas e para esta pesquisa esta amostragem é não-probabilística com amostragem intencional, pois os elementos que integram a amostra detêm a expertise no setor.

### **3.2.2 Coleta de Dados**

Os dados foram coletados por meio de questionários estruturados com perguntas fechadas, o questionário foi composto, para a mensuração das opiniões propostas,

pela Escala Likert com cinco níveis de respostas, apropriada para tal (Day, Aaker, & Kumar, 2001).

Nesta técnica, o respondente manifestou-se a partir de afirmações apresentadas, entre cinco pontos de acordo com seu grau de concordância.

Esta escala é uma das apresentadas por Day et al., (2001, p. 298) como sendo de “múltiplos itens”, onde é possível “combinar o conjunto de respostas obtidas em alguma forma de pontuação”.

Foram aplicados 187 questionários aos agentes do canal de marketing da marca Alfa no estado de Minas Gerais, sendo o questionário utilizado adaptado pela autora a partir do modelo de Tontini e Zanchett (2010), onde são elencados dimensões da qualidade em serviços logísticos, conforme são apresentados no Quadro 8 e na Figura 9, a seguir.

De maneira empírica, na primeira etapa da pesquisa foi feito um levantamento bibliográfico constituído por material já discutido e escrito por diversos autores sobre o tema em questão, nesta etapa foi apresentado o conceito de canais de marketing, multicanal e serviços logísticos.

Foram pesquisados livros, artigos e periódicos especializados e outras formas de levantamento de dados secundários, pois desta forma o conhecimento identificado na literatura permite estruturar o contexto do problema e compará-lo ao objetivo conhecido na prática.

A segunda etapa desta pesquisa foi constituída pela aplicação dos questionários citados anteriormente, conforme modelos apresentados nos Apêndice A, B e C, para cumprir os objetivos específicos 1 e 3 estabelecidos, sendo utilizada a seguinte distribuição:

Para cumprir o objetivo 1: Analisar as avaliações dos revendedores autorizados e do TWW Pneus sobre o serviço logístico disponibilizado pelo fabricante Alfa:

Foram utilizados 38 questionários com os revendedores autorizados com 14 questões acerca do serviço logístico prestado pelo fabricante Alfa e 14 questões sobre o serviço logístico fornecido pelo TWW Pneus. O TWW Pneus respondeu 01 questionário, com 14 questões sobre o serviço recebido do fabricante Alfa.

Para atender o objetivo 3: Estabelecer as avaliações das revendas multimarcas sobre o serviço logístico disponibilizado pelo TWW Pneus comparando com o serviço logístico prestado pelos revendedores autorizados:

Foram aplicados 148 questionários para as revendas multimarcas com 14 questões sobre a prestação de serviço logístico recebido dos revendedores autorizados e 14 questões acerca da prestação de serviço logístico do TWW Pneus.

Foram comparados os questionários aplicados a todos os agentes do canal de marketing do fabricante Alfa para estabelecer uma análise estatística sobre os dados obtidos.

No intuito de cumprir os objetivos propostos, a construção do questionário para aplicação desta pesquisa buscou referências na literatura que avaliassem as principais dimensões acerca de atributos para mensurar a qualidade na prestação do serviço logístico fornecido pelas organizações.

O modelo utilizado nesta pesquisa contempla diversos atributos acerca da dimensão da qualidade em serviços logísticos segundo a literatura. Para efetivação da pesquisa sobre selecionados os construtos que fossem comuns a todos os agentes do canal de marketing do fabricante Alfa.

Para tanto, a autora apresenta no Quadro 8 o modelo proposto por Tontini e Zanchett (2010) publicado em artigo sobre atributos de satisfação e lealdade em serviços logísticos. Neste artigo, os autores elencam as principais dimensões da qualidade em serviços logísticos referenciadas na literatura por autores diversos, conforme apresentado a seguir.

	<b>Agilidade na entrega</b>	<b>Comunicação/sit. Informação</b>	<b>Confiabilidade do prazo de entrega</b>	<b>Confiança e conhecimento da equipe</b>	<b>Disponibilidade dos produtos</b>	<b>Entrega da quantidade correta</b>	<b>Entrega do produto correto</b>	<b>Entrega sem danos ao produto</b>	<b>Flexibilidade no serviço prestado</b>	<b>Apoio pós-entrega</b>	<b>Preço</b>	<b>Rastreabilidade</b>	<b>Recuperação de falhas</b>	<b>Facilidade de procedimentos</b>	<b>Número de dimensões citadas</b>
1- Ballou (1995)	X	X	X	-	-	X	-	-	X	-	-	X	X	-	7
2- Lambert e Sterling (1993 citando Moraes; Lacombe, 1999)	X	X	X	-	X	X	-	-	X	-	-	-	-	-	6
3 - Christopher (1997)	X	X	X	-	X	X	-	-	X	-	-	X	X	-	8
4 - Heskett (1971)	X	-	-	-	X	X	-	X	X	-	-	-	-	-	5
5 - Sharma, Grewal e Levy (1995 citando Moraes; Lacombe, 1999)	X	X	X	-	X	-	-	-	-	-	-	-	X	-	5
6 - Bowersox e Closs (2001)	X	-	X	-	X	X	-	-	X	-	-	-	-	-	5
7 - Emerson e Grimm (1998)	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X	X	X	-	12
8 - Centro de Estudos em Logística (2003)	X	X	X	X	X	-	X	X	X	X	-	X	X	X	11
9 - Ellram, La Londe e Weber (1999)	X	X	X	-	-	X	-	X	-	-	-	X	X	-	7
10 - Bienstock, Mentzer e Bird (1997)	X	-	X	-	X	-	X	X	-	-	-	-	-	-	5
11 - Mentzer et al. (2001)	X	X	X	X	-	X	X	X	X	-	-	-	X	-	9
12 - Forslund (2003)	X	X	X	-	X	X	-	X	X	-	-	-	-	-	7
13 - Gustafsson (2003)	X	X	X	X	-	X	X	X	X	-	-	-	X	-	9
14 - Souza, Moori e Marcondes (2003)	X	X	X	X	X	X	-	X	-	-	-	-	X	-	8
15 - Lambert e Harrington (1989)	X	X	X	-	-	X	-	-	-	-	-	-	X	-	5
16 - Harrington, Lambert e Christopher (1991)	X	-	-	-	X	X	-	-	-	-	X	-	-	-	4
17 - Holcomb (1994)	X	-	X	-	-	X	-	-	X	-	-	X	X	-	6
18 - Bowersox e Closs (1996)	X	-	X	-	X	-	-	-	X	-	-	-	X	-	5
19 - Harding (1998)	-	-	-	-	-	X	-	-	-	X	X	-	-	-	3
20 - Mentzer, Flint e Kent (1999)	-	X	X	-	-	X	-	-	-	-	X	-	X	-	5
21 - Fleury e Silva (2000)	X	X	X	-	X	-	-	-	X	X	-	-	X	-	7
22 - Bienstock et al. (2008)	X	X	-	X	-	X	X	X	-	-	-	-	X	X	8
23 - Gonçalves Filho et al. (2007)	X	-	-	X	X	X	X	X	X	-	-	X	-	-	8
<b>Número de Citações</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>-</b>

Quadro 8. Dimensões da qualidade em serviços logísticos segundo a literatura

Fonte: Atributos de satisfação e lealdade em serviços logísticos. Tontini e Zanchett (2010)

### 3.2.3 Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados

A partir de modelo proposto por Tontini e Zanchett (2010) apresentado no Quadro 8, foi elaborado o roteiro de pesquisa, onde foram selecionadas nove dimensões de

maior relevância ao estudo proposto, conforme Figura 9.

<b>ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO DA PESQUISA</b> <b>QUALIDADE DO SERVIÇO LOGÍSTICO NA CADEIA PRODUTIVA DE PNEUS</b>	
<b>ESCALA LIKERT</b>	
<b>(1) Insuficiente (2) Regular (3) Bom (4) Muito bom (5) Excelente</b>	
<b>(1) Nunca (2) Raramente (3) Às vezes (4) Frequentemente (5) Sempre</b>	
<b>(1) Sempre acontece (2) Muitas vezes (3) Às vezes (4) Poucas vezes (5) Não acontece</b>	
<b>PERGUNTAS</b>	
1. Disponibilidade de estoque relacionada à quantidade de pneus	Disponibilidade dos produtos
2. Disponibilidade de estoque relacionada à modelo de pneus	
3. Disponibilidade de estoque relacionada à medida de pneus	
4. Tempo médio de recebimento e entrega do pedido	Agilidade na entrega
5. Pedidos são entregues conforme a quantidade solicitada	Entrega da quantidade correta
6. Pedidos entregues com produtos a mais (excedentes)	
7. Pedidos entregues com produtos a menos (faltantes)	
8. Pedidos são entregues conforme os modelos solicitados	Entrega do produto correto
9. Pedidos são entregues conforme as medidas solicitadas	
10. Informações sobre a situação do pedido	Rastreabilidade
11. Existe flexibilidade na prestação do serviço logístico	Flexibilidade no serviço prestado
12. Tempo de resposta na tratativa de reclamações	Recuperação de falhas
13. Procedimentos para fazer pedidos	Facilidade de procedimentos
14. Serviços oferecidos após a entrega do pedido	Apoio pós-entrega

Figura 9. Modelo do roteiro de pesquisa

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Tontini e Zanchett (2010)

### 3.2.4 Análise dos Dados por meio de Técnicas Quantitativas

A análise dos dados foram realizadas com o auxílio do software SPSS (Statiscal Package for Social Sciences), versão 18.0. Nesta análise dos dados buscou-se identificar a percepção dos agentes da cadeia produtiva sobre os serviços logísticos disponibilizados no canal de marketing do fabricante Alfa.

Os dados coletados na pesquisa de campo são apresentados por meio de tabelas e respectivos gráficos, com breves descrições e relatos que abrangem os pontos de maior relevância obtidos na pesquisa.

Para comparar os serviços logísticos prestados pelos agentes do canal de marketing, foram realizados testes fundamentados em inferência estatística. Os testes estatísticos realizados podem ser descritos como seguem:

1. Teste t – amostra única: para comparar o serviço logístico prestado pela fábrica, nas perspectivas dos revendedores autorizados e do multicanal TWW Pneus. Em outras palavras, para confrontar as percepções dos revendedores autorizados e do multicanal TWW Pneus, sobre o serviço logístico prestado pelo fabricante Alfa.
2. Teste de Wilcoxon – duas amostras pareadas, para comparar:
  - a) o serviço logístico prestado pelo multicanal TWW Pneus comparado com o serviço logístico disponibilizado pelo fabricante Alfa, sob a ótica dos revendedores autorizados.
  - b) o serviço logístico prestado pelo multicanal TWW Pneus com o serviço logístico disponibilizado pelos revendedores autorizados, sob a ótica das revendas multimarcas.
3. Teste de Mann-Whitney-Wilcoxon (MWW) – duas amostras independentes para confrontar:  
→ As avaliações do serviço logístico prestado pelo multicanal TWW Pneus, nas perspectivas dos revendedores autorizados e das revendas multimarcas. Em outras palavras, para comparar as percepções dos revendedores autorizados e das revendas multimarcas, sobre o serviço logístico prestado pelo multicanal TWW Pneus.

Os seguintes motivos levaram à seleção dos testes acima mencionados:

Para comparar o serviço logístico prestado pela fábrica, nas perspectivas dos revendedores autorizados e do multicanal TWW Pneus, dispõe-se de uma amostra

composta por 38 revendedores autorizados e apenas um representante do multicanal TWW Pneus.

Trata-se, portanto, de realizar um teste de hipóteses, confrontando uma amostra de tamanho igual a 38, correspondente às avaliações dos revendedores autorizados, contra o valor percebido pelo representante do multicanal TWW Pneus, denominado por  $\theta_0$ .

Para a realização do teste as seguintes hipóteses podem ser estabelecidas:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \theta = \theta_0 \\ H_1 : \theta \neq \theta_0 \end{array} \right. \quad \left\{ \begin{array}{l} H_0 : \theta = \theta_0 \\ H_1 : \theta > \theta_0 \end{array} \right. \quad \left\{ \begin{array}{l} H_0 : \theta = \theta_0 \\ H_1 : \theta < \theta_0 \end{array} \right.$$

O teste de hipóteses bilateral, representado pelo primeiro conjunto de hipóteses acima, foi selecionado, tendo em vista que não há motivos para supor qualquer prevalência entre as avaliações feitas pelos revendedores autorizados e pelo multicanal TWW Pneus.

O teste mais apropriado nestas circunstâncias deveria ser o teste de Wilcoxon – amostra única, uma vez que as variáveis de teste, em sua maioria, não satisfazem o critério de normalidade do teste de Kolmogorov-Smirnov disposto no apêndice 1.

Entretanto a suposição de simetria da distribuição de probabilidades das variáveis de teste, em relação ao parâmetro  $\theta_0$ , necessária para a aplicação do teste de Wilcoxon, também não é satisfeita na maioria dos casos.

Considerando a necessidade de aplicação do teste estatístico, para comparação dos valores de tendência central das duas séries, optou-se pela aplicação do Teste t – amostra única, mesmo sabendo que a suposição de normalidade das variáveis na maioria das vezes estava sendo transgredida.

O Teste t – amostra única testa a igualdade da média da população dos revendedores autorizados em relação ao parâmetro  $\theta_0$ .

O Teste de Wilcoxon, duas amostras pareadas, pode ser considerado apropriado para comparar o serviço logístico prestado pelo multicanal TWW Pneus com o serviço logístico disponibilizado pelos revendedores autorizados, sob a ótica das revendas multimarcas. Neste caso, são dispostas duas amostras de tamanhos respectivamente iguais a 148 avaliações pareadas e as variáveis de teste não satisfazem o critério de normalidade do teste de Kolmogorov-Smirnov, disposto no apêndice 2.

O Teste de Wilcoxon, amostras pareadas, testa a igualdade da medida de tendência central, das duas populações envolvidas: as avaliações do serviço logístico prestado pelo multicanal TWW Pneus e as avaliações do serviço logístico disponibilizado pelos revendedores autorizados, sob a ótica das revendas multimarcas.

Da mesma forma, o Teste de Wilcoxon, duas amostras pareadas, pode ser considerado apropriado para comparar o serviço logístico prestado pelo multicanal TWW Pneus com o serviço logístico disponibilizado pelo fabricante Alfa na avaliação dos revendedores autorizados. Neste caso, são dispostas duas amostras de tamanhos respectivamente iguais a 38 avaliações pareadas e as variáveis do teste não satisfazem o critério de normalidade do teste Kolmogorov-Smirnov.

O Teste de Wilcoxon, amostras pareadas, foi utilizado para testar a igualdade da medida de tendência central, duas populações envolvidas: as avaliações do serviço logístico prestado pelo multicanal TWW Pneus comparado com as avaliações do serviço logístico disponibilizado pelo fabricante Alfa, na perspectiva dos revendedores autorizados.

Da mesma forma, o Teste de Mann-Whitney-Wilcoxon (MWW), duas amostras independentes, pode ser considerado mais apropriado para comparar a percepção dos revendedores autorizados e das revendas multimarcas, sobre o serviço logístico prestado pelo multicanal TWW Pneus. Como já demonstrado, as variáveis de teste não satisfazem o critério de normalidade do teste Kolmogorov-Smirnov e são confrontadas duas amostras, tomadas de forma independente, de tamanhos

respectivamente iguais a 38 e 148 avaliações, feitas pelos revendedores autorizados e pelas revendas multimarcas.

O Teste de Mann–Whitney–Wilcoxon (MWW), duas amostras independentes, testa a igualdade da medida de tendência central, das duas populações envolvidas: as avaliações do serviço logístico prestado pelo multicanal TWW Pneus nas perspectivas dos revendedores autorizados e as avaliações do serviço logístico prestado pelo multicanal TWW Pneus, sob a ótica das revendas multimarcas.

A aplicação do Teste t – amostra única, em condições de violação da suposição de normalidade das variáveis, deve ser considerada como uma limitação da presente investigação.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A apresentação e análise dos resultados da pesquisa permitiram a avaliação dos serviços logísticos prestados pelos agentes da cadeia de suprimentos de pneus automotivos. Os objetivos estabelecidos para esta investigação proporcionaram o roteiro para a apresentação e análise das avaliações realizadas pelos agentes do canal de marketing.

### **4.1 Avaliações dos revendedores autorizados e do TWW Pneus sobre o serviço logístico disponibilizado pelo fabricante Alfa.**

Os revendedores autorizados e o TWW Pneus adquirem seus produtos e serviços no fabricante Alfa. Nesta pesquisa, estes dois distribuidores representam os principais intermediários do canal de marketing do fabricante Alfa.

Uma das questões que instiga esta investigação está relacionada em como o fabricante Alfa é avaliado pelos seus distribuidores. Para isto apresentam-se nesta seção como os revendedores autorizados e o TWW Pneus avaliam os serviços logísticos disponibilizados pelo fabricante Alfa.

Esta avaliação é conduzida por meio dos construtos: disponibilidade dos produtos, agilidade na entrega, entrega na quantidade correta, entrega do produto correto, rastreabilidade, flexibilidade nos serviços prestados, recuperação de falhas, facilidade de procedimentos e apoio pós-entrega, e as variáveis que os compõem.

A Tabela 3 e o Gráfico 3 apresentam o construto disponibilidade dos produtos e ilustram o serviço logístico no tocante a disponibilidade de estoque relacionada à quantidade, medida e modelo de pneus do fabricante Alfa, avaliados pelos revendedores autorizados e pelo TWW Pneus.

**Tabela 3**

**Disponibilidade de estoque na fábrica**

1. DISPONIBILIDADE DOS PRODUTOS		Disponibilidade de estoque na FÁBRICA relacionada à QUANTIDADE	Disponibilidade de estoque na FÁBRICA relacionada à MODELO	Disponibilidade de estoque na FÁBRICA relacionada à MEDIDA	Disponibilidade Fábrica
REVENDORES AUTORIZADOS	Mean	<b>4,08</b>	<b>4,05</b>	<b>3,63</b>	<b>3,92</b>
	Std. Deviation	0,78	0,84	0,67	0,65
	N	38	38	38	38
TWW PNEUS	Mean	<b>4,00</b>	<b>5,00</b>	<b>5,00</b>	<b>4,67</b>
	Estatística t	0,62	-6,98	-12,50	-7,07
		Sig. 0,54	0,00	0,00	0,00
Resultado Teste Hipóteses Média		do de para	Diferença não significativa	Diferença significativa	Diferença significativa
				Diferença significativa	Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

Observa-se na Tabela 3, que os revendedores autorizados pontuaram média 4,08 (acima de muito bom), e o TWW Pneus indicou média 4,00, avaliando o quesito quantidade como muito bom, não havendo diferença significativa entre as duas avaliações.

Entretanto nos atributos modelo e medida de pneus a disponibilidade foi avaliada de forma significativamente diferente, o TWW Pneus apresentou avaliações superiores a dos revendedores autorizados, indicando média 5,00 (excelente) para modelo e 5,00 (excelente) para medida.

Os revendedores autorizados apresentaram média 4,05 (acima muito bom) para modelo e média 3,63 (abaixo de muito bom) para medidas.

Em relação ao construto disponibilidade dos produtos houve diferença significativa nas avaliações entre os dois canais de distribuição, os revendedores autorizados indicaram média 3,92 (abaixo de muito bom) e o TWW Pneus média 4,67 (acima muito bom).

É recomendado segundo Ballou (2014) que as empresas determinem a importância dos níveis de estoque nas vendas, estabelecendo uma relação vendas-nível de serviços (curva de rendimentos) *versus* custos-nível de serviço (curva de custos) para adequar seus estoques.

Gráfico 3 - Disponibilidade de estoque na fábrica

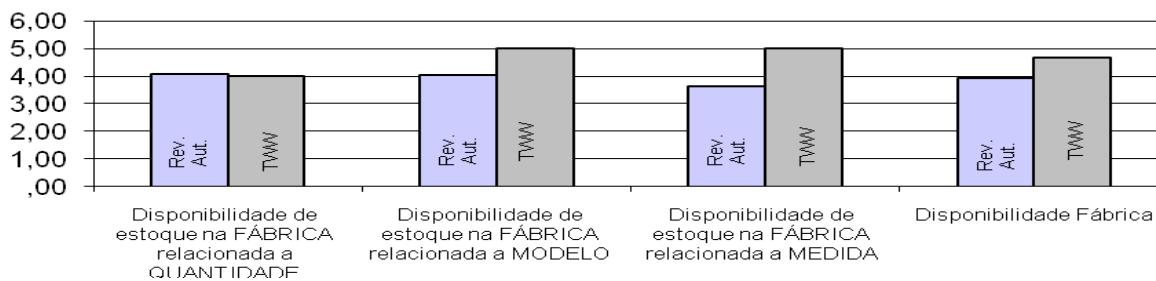


Gráfico 3. Disponibilidade de estoque na fábrica  
Fonte: Dados de pesquisa

Quanto ao construto agilidade na entrega, ilustrados na Tabela 4 e no Gráfico 4, que aborda a questão do tempo médio de recebimento do pedido feito a fábrica, a pesquisa indicou uma diferença significativa entre a opinião dos revendedores autorizados e do TWW Pneus.

Tabela 4

Agilidade na entrega da fábrica

2. AGILIDADE NA ENTREGA		Tempo médio de recebimento do pedido da FÁBRICA	Agilidade Fábrica
REVENDORES AUTORIZADOS	Mean	<b>3,34</b>	<b>3,34</b>
	Std. Deviation	0,91	0,91
	N	38	38
TWW PNEUS	Mean	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>
	Estatística t	-4,46	-4,46
	Sig.	0,00	0,00
Resultado do Teste de Hipóteses para Média		Diferença significativa	Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme resultados apresentados na Tabela 4, a avaliação feita pelo TWW Pneus, média 4,00 (muito bom) foi superior as avaliações feitas pelos revendedores autorizados, com média 3,34 (abaixo de muito bom). O TWW Pneus, em relação ao construto abordado, apresenta maior satisfação em relação ao tempo médio de recebimento dos pedidos feitos ao fabricante Alfa, que os revendedores autorizados.

De acordo com Ballou (2014), esse construto também é conhecido como tempo de ciclo do pedido e o ideal é que as companhias sejam capazes de marcar data e hora do recebimento dos pedidos até o momento em que os pedidos são entregues aos seus respectivos clientes.

Gráfico 4 - Agilidade na entrega da fábrica



Gráfico 4. Agilidade na entrega da fábrica

Fonte: Dados de pesquisa

A Tabela 5 e o Gráfico 5 referem-se ao construto entrega de pedidos na quantidade correta, analisam se os pedidos são entregues pelo fabricante Alfa conforme a quantidade solicitada pelos revendedores autorizados e pelo TWW Pneus. Esse construto apresenta nesta pesquisa duas variáveis, pois os produtos podem ser entregues de maneira excedentes ou faltantes.

Tabela 5

Entrega de produtos na quantidade correta pela fábrica

3. ENTREGA NA QUANTIDADE CORRETA	Os pedidos feitos na FÁBRICA são entregues conforme a QUANTIDADE solicitada		Os pedidos feitos na FÁBRICA são entregues com produtos EXCEDENTES (a mais)		Os pedidos feitos na FÁBRICA são entregues com produtos FALTANTES (a menos)		Entrega Quantidade Fábrica
	REVENDEDORES AUTORIZADOS	TWW PNEUS	Mean	Mean	Mean	Mean	
Mean			4,21	4,00	4,84	4,00	4,46
Std. Deviation			0,74	1,75	0,37	14,05	0,38
N			38	38	38	-6,96	38
						0,00	2,11
							0,04
Resultado do Teste de Hipóteses para Média	Resultante	Diferença não significativa	Diferença significativa	Diferença significativa	Diferença significativa		

Fonte: Dados de pesquisa

Em relação ao atributo pedidos entregues na quantidade correta, os revendedores autorizados atribuíram média 4,21 (acima muito bom), e o TWW Pneus avaliou média 4,00 (muito bom). As avaliações não apresentaram diferenças significativas, ambos avaliaram positivamente a dimensão pedidos entregues pela fábrica conforme a quantidade solicitada.

As diferenças significativas sobre este construto ocorreram no tocante a produtos entregues de maneira excedentes ou faltantes. Para pedidos entregues com produtos excedentes pelo fabricante Alfa, os revendedores autorizados apresentaram média 4,84 (próximo a: não acontece), sendo suas avaliações superiores à mencionada pelo TWW Pneus, média 4,00 (poucas vezes).

Contudo, em relação a pedidos entregues com produtos faltantes pelo fabricante Alfa, as avaliações dos revendedores autorizados indicaram média 4,34 (acima de: poucas vezes), sendo suas avaliações inferiores a avaliação feita pelo TWW Pneus que apresentou média 5 (não acontece).

Maior freqüência de faltas, segundo Ballou (2014) aumenta o tempo de ciclo do pedido em virtude do tempo adicional para o ressuprimento do pedido no local de origem, neste caso, na fábrica.

Gráfico 5 - Entrega de produtos na quantidade correta pela fábrica

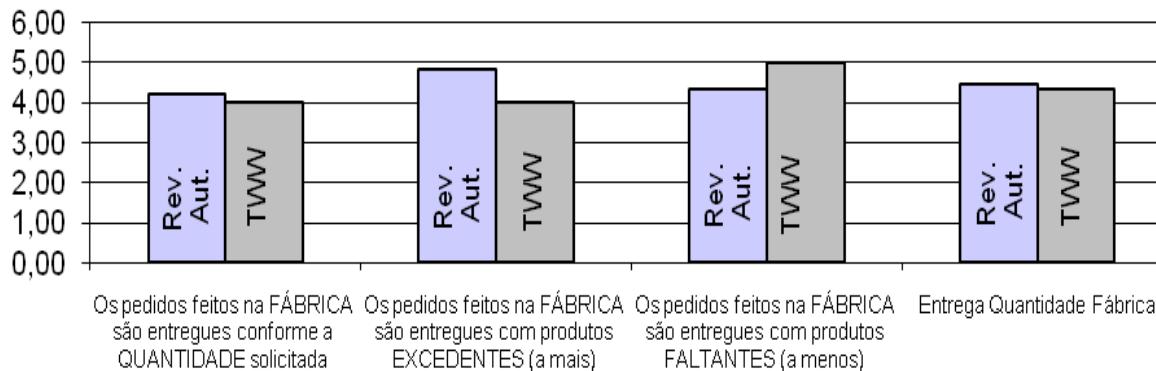


Gráfico 5. Entrega de produtos na quantidade correta pela fábrica  
Fonte: Dados de pesquisa

Em relação ao construto entrega do produto correto, apresentados na Tabela 6 e no Gráfico 6, são contempladas duas variáveis, que são os pedidos entregues conforme os modelos e as medidas solicitadas ao fabricante Alfa. As avaliações dos dois quesitos feitas pelos revendedores autorizados e pelo TWW Pneus apresentaram diferenças significativas.

**Tabela 6**

**Entrega do produto correto pela fábrica**

4. ENTREGA DO PRODUTO CORRETO		Os pedidos feitos na FÁBRICA são entregues conforme os MODELOS solicitados	Os pedidos feitos na FÁBRICA são entregues conforme as MEDIDAS solicitadas	Entrega Produto Fábrica
REVENDORES AUTORIZADOS	Mean	<b>4,32</b>	<b>4,26</b>	<b>4,29</b>
	Std. Deviation	0,53	0,50	0,49
	N	38	38	38
TWW PNEUS	Mean	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>
	Estatística t Sig.	3,71 0,00	3,22 0,00	3,66 0,00
Resultado do Teste Hipóteses para dia		Diferença significativa	Diferença significativa	Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstrado na Tabela 6, o atributo entrega dos pedidos conforme os modelos solicitados ao fabricante Alfa foram avaliados pelos revendedores autorizados com média 4,32 (acima de frequentemente), levemente superior a média indicada pelo TWW Pneus, que apresentaram média 4,00 (frequentemente).

Sobre o atributo entrega dos pedidos conforme as medidas solicitadas pelo fabricante Alfa, os revendedores autorizados indicaram média 4,26 (acima de frequentemente), novamente apresentaram avaliações superiores a avaliação cedida pelo TWW Pneus, média 4,00 (frequentemente), no atributo citado.

O construto entrega do produto correto com as variáveis pedidos entregues conforme os modelos e as medidas solicitadas ao fabricante Alfa assinalaram diferença significativa, tendo os revendedores autorizados atribuídos média de 4,29 (acima de frequentemente), e o TWW Pneus média 4,00 (frequentemente).

Christopher (2009) cita que a chances de cumprimento do pedido diminui à medida que aumenta o número de itens pedidos pelos clientes, neste caso, em que são

abordados modelos e medidas de pneus devemos considerar a extensa variedade que existe de modelos e medidas para cada pedido feito pelos revendedores autorizados e pelo TWW Pneus. O autor afirma que taxas de cumprimento de 100% em pedidos desta natureza são extremamente difíceis de alcançar.

Gráfico 6 - Entrega do produto correto pela fábrica

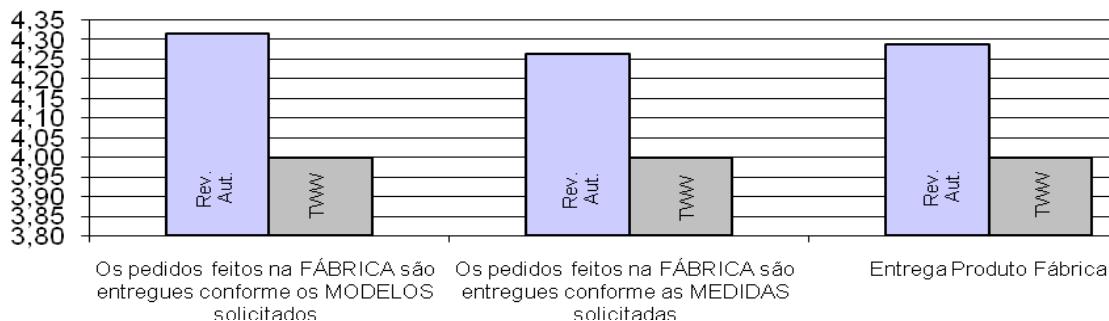


Gráfico 6. Entrega do produto correto pela fábrica

Fonte: Dados de pesquisa

Apresentam-se na Tabela 7 e o Gráfico 7, o construto rastreabilidade, com as avaliações dos revendedores autorizados e do TWW Pneus sobre o fornecimento de informações inerente a situação dos pedidos feitos ao fabricante Alfa.

Tabela 7

Rastreabilidade dos pedidos da fábrica

5. RASTREABILIDADE		A FÁBRICA fornece informações sobre a situação do pedido (status do pedido)	Rastreabilidade Fábrica
REVENDORES AUTORIZADOS	Mean	2,63	2,63
	Std. Deviation	1,22	1,22
	N	38	38
TWW PNEUS	Mean	5,00	5,00
	Estatística t Sig.	-11,99 0,00	-11,99 0,00
Resultado do Teste de Hipóteses para Média		Diferença significativa	Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

A Tabela 7 apresenta diferença significativa nas avaliações feitas pelos revendedores autorizados e pelo TWW Pneus, sobre o atributo fornecimento de informações inerente a situação dos pedidos feitos ao fabricante Alfa.

Os revendedores autorizados indicaram média 2,63 (próximo de: às vezes), e o TWW Pneus apresentaram média 5,00 (sempre) no tocante à questão enunciada. Os revendedores autorizados avaliaram o atributo de maneira significativamente inferior a avaliação feita pelo TWW Pneus, indicando receberem menos informações sobre seus pedidos feitos ao fabricante Alfa que o TWW Pneus.

A importância de fornecer informações acerca dos pedidos é citada por Christopher (2009) que sugere procedimentos como linhas diretas ou meios equivalentes para informar os clientes sobre problemas potenciais.

Gráfico 7 - Rastreabilidade dos produtos da fábrica

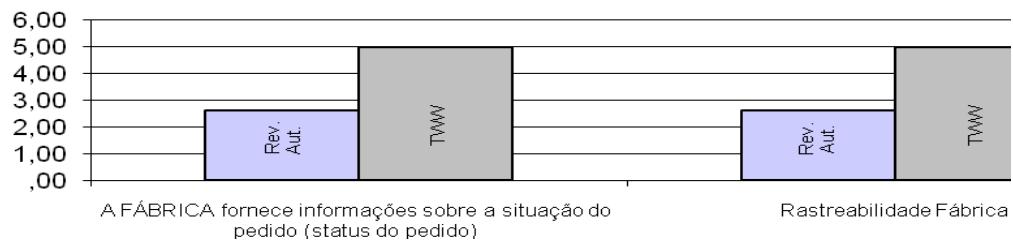


Gráfico 7. Rastreabilidade dos pedidos da fábrica  
Fonte: Dados de pesquisa

Acerca do construto flexibilidade no serviço prestado, ilustrado na Tabela 8 e no Gráfico 8, as avaliações feitas pelos revendedores autorizados e pelo TWW Pneus apresentam diferenças significativas no tocante à flexibilidade na prestação do serviço logístico que o fabricante Alfa disponibiliza.

Tabela 8

Flexibilidade no serviço logístico prestado pela fábrica

6. FLEXIBILIDADE NO SERVIÇO PRESTADO		A FÁBRICA oferece flexibilidade na prestação do serviço logístico	Flexibilidade Fábrica
REVENDORES AUTORIZADOS	Mean	<b>2,50</b>	<b>2,50</b>
	Std. Deviation	1,39	1,39
	N	38	38
TWW PNEUS	Mean	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>
	Estatística t	2,22	2,22
Sig.		0,03	0,03
Resultado do Teste de Hipóteses para Média		Diferença significativa	Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

As avaliações, apresentadas na Tabela 8, demonstram as avaliações feitas pelos revendedores autorizados com média 2,50 (acima de raramente), e são superiores a avaliação feita pelo TWW Pneus, que apresentou média 2,00 (raramente). As duas avaliações indicaram que o fabricante Alfa apresenta pouca flexibilidade em sua prestação do serviço logístico.

Para Ballou (2014, p.85) muitas empresas preferem manter um elevado nível de serviço, mas em “muitas vezes é econômico oferecer nível de serviço diferenciado para um número limitado de grupos de clientes”.

Gráfico 8 - Flexibilidade no serviço logístico prestado pela fábrica

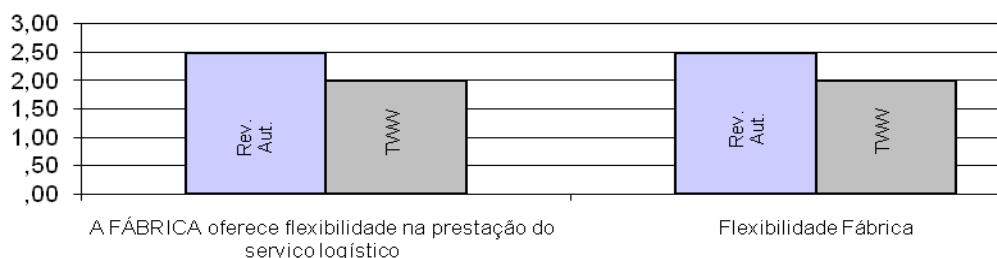


Gráfico 8. Flexibilidade no serviço logístico prestado pela fábrica  
Fonte: Dados de pesquisa

Quanto ao construto recuperação de falhas, avaliados na Tabela 9 e no Gráfico 9, os resultados da pesquisa indicaram diferença significativa nas avaliações dos revendedores autorizados e do TWW Pneus quanto ao atributo tempo de resposta do fabricante Alfa na tratativa das reclamações.

Tabela 9

Recuperação de falhas pela fábrica

7. RECUPERAÇÃO DE FALHAS	Qual é o tempo de resposta da FÁBRICA na tratativa de reclamações		Recuperação Falhas Fábrica
	Mean	2,79	
REVENDORES AUTORIZADOS	Std. Deviation	0,91	0,91
	N	38	38
	Mean	1,00	1,00
TWW PNEUS	Estatística t	12,19	12,19
	Sig.	0,00	0,00
Resultado do Teste de Hipóteses para Média		Diferença significativa	Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

Os revendedores autorizados avaliaram com média 2,79 (próximo a bom), valor significativamente superior à avaliação cedida pelo TWW Pneus, média 1,00 (insuficiente).

Constata-se nas avaliações que o TWW Pneus atribui menor pontuação ao referido atributo. Contudo, o tempo de resposta na tratativa de reclamações pelo fabricante Alfa nas avaliações dos seus distribuidores apresentam médias inferiores a 3 (bom).

Algumas medidas para melhorias no construto recuperação de falhas são citadas por Christopher (2009) como identificação nas tendências das reclamações, quais as causas das reclamações, qual a rapidez empregada na resolução das reclamações e adoção de procedimentos necessários para elevar o nível de serviço.

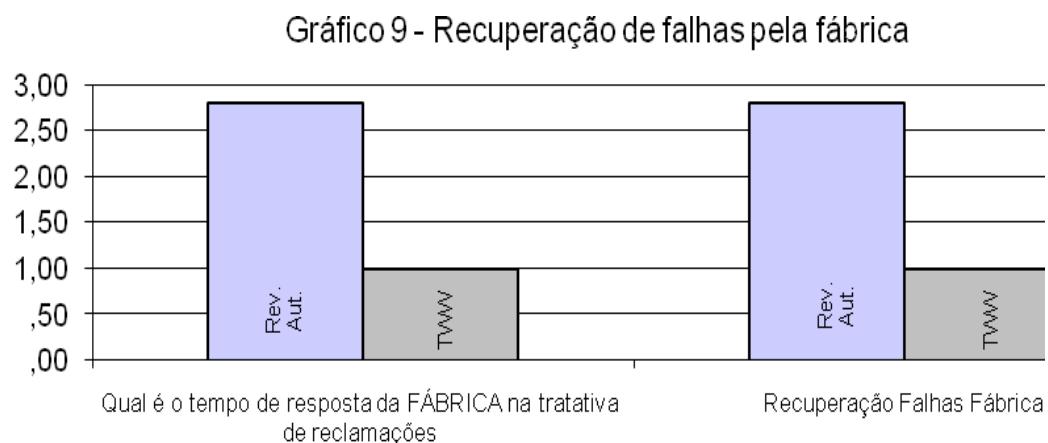


Gráfico 9. Recuperação de falhas pela fábrica

Fonte: Dados de pesquisa

No que se refere ao construto facilidade de procedimentos, analisados na Tabela 10 e no Gráfico 10, os resultados das pesquisas não apresentaram diferença significativa nas avaliações feitas pelos revendedores autorizados e pelo TWW Pneus.

Ambos avaliaram o atributo procedimentos para fazer pedidos no fabricante Alfa, em médias próximas, conforme se apresenta:

Tabela 10

## Facilidade de procedimentos na fábrica

8. FACILIDADE DE PROCEDIMENTOS	Procedimentos para fazer pedidos na FÁBRICA		Facilidade Procedimentos Fábrica
	Mean	3,89	
REVENDORES AUTORIZADOS	Std. Deviation	0,83	0,83
	N	38	38
	Mean	4,00	4,00
TWW PNEUS	Estatística t Sig.	-0,78 0,44	-0,78 0,44
	Resultado do Teste de Hipóteses para Média	Diferença não significativa	Diferença não significativa

Fonte: Dados de pesquisa

Ilustrado na Tabela 10, os revendedores autorizados citaram média de 3,89 (próximo a muito bom), e o TWW Pneus citou média 4,00 (muito bom). Ambos avaliaram com médias semelhantes o atributo procedimentos para fazer pedidos no fabricante Alfa.

Considerações sobre o atributo facilidade para fazer pedidos são elencadas por Christopher (2009, p.74) que sugere os seguintes questionamentos pelas empresas: “Somos acessíveis? É fácil fazer negócio conosco? Como somos vistos pelos clientes? Nosso sistema dialoga com o sistema deles?”.

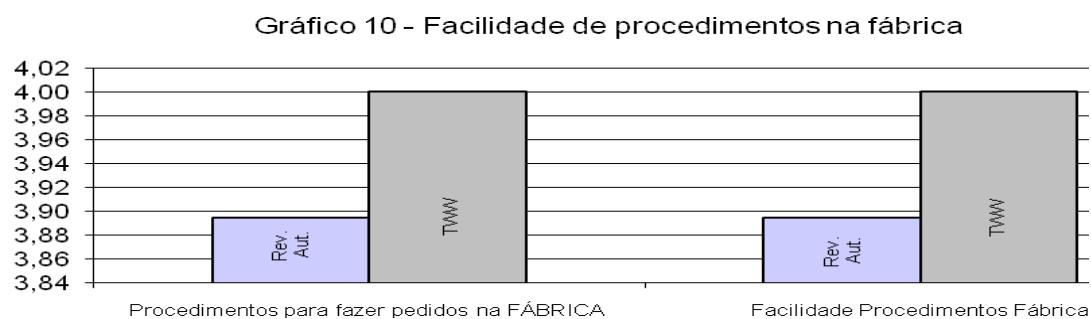


Gráfico 10. Facilidade de procedimentos na fábrica

Fonte: Dados de pesquisa

A Tabela 11 e o Gráfico 11 apresentam o construto apoio pós-entrega e demonstram as avaliações sobre os serviços oferecidos pelo fabricante Alfa após a entrega dos pedidos, nas perspectivas dos revendedores autorizados e do TWW Pneus.

**Tabela 11**  
**Apoio pós-entrega disponibilizado pela fábrica**

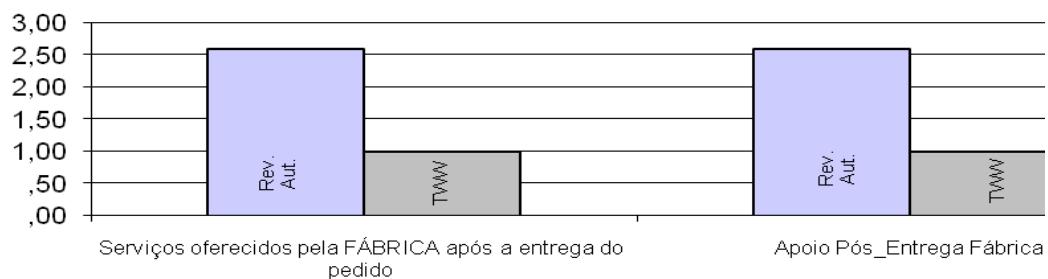
9. APOIO PÓS-ENTREGA	Serviços oferecidos pela FÁBRICA após a entrega do pedido	Apoio Pós-Entrega Fábrica
<b>REVENDORES AUTORIZADOS</b>	<b>Mean</b> 2,61	<b>2,61</b>
	Std. Deviation 0,95	0,95
	N 38	38
<b>TWW PNEUS</b>	<b>Mean</b> 1,00	<b>1,00</b>
	Estatística t 10,47	10,47
	Sig. 0,00	0,00
	Resultado do Teste de Hipóteses para Média	Diferença significativa
		Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

As avaliações apresentaram conforme indicado na Tabela 11 diferenças significativas, os revendedores autorizados concederam no tocante aos serviços oferecidos pelo fabricante Alfa após a entrega dos pedidos, média 2,61 (inferior a bom), e o TWW Pneus indicou média 1,00 (insuficiente). As duas avaliações sobre o construto apoio pós-entrega feitas pelos distribuidores apresentaram médias inferiores ao valor 3 (bom).

Essa dimensão em serviços logísticos é denominada por Christopher (2009) como suporte técnico e o autor indica a necessidade das empresas questionarem sobre o suporte que oferecem aos seus clientes após a compra.

**Gráfico 11 - Apoio pós-entrega disponibilizado pela fábrica**



**Gráfico 11. Apoio pós-entrega disponibilizado pela fábrica**  
Fonte: Dados de pesquisa

Os construtos utilizados nesta seção para avaliação do fabricante Alfa, pelos revendedores autorizados e pelo TWW Pneus são apresentados abaixo, na Tabela 12, na ordem das avaliações: disponibilidade dos produtos, agilidade na entrega,

entrega na quantidade correta, entrega do produto correto, rastreabilidade, flexibilidade nos serviços prestados, recuperação de falhas, facilidade de procedimentos e apoio pós-entrega, e as variáveis que os compõem.

Tabela 12

Construtos avaliados no serviço logístico do fabricante Alfa

CONTRUTOS		Disponibilidade Fábrica	Agilidade Fábrica	Entrega Quantidade Fábrica	Entrega Produto Fábrica	Rastreabilidade Fábrica	Flexibilidade Fábrica	Recuperação Falhas Fábrica	Facilidade Procedimentos Fábrica	Apoio Pós-Entrega Fábrica
REVENDORES AUTORIZADOS	Mean	3,92	3,34	4,46	4,29	2,63	2,50	2,79	3,89	2,61
	Std. Deviation	0,65	0,91	0,38	0,49	1,22	1,39	0,91	0,83	0,95
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
TWW PNEUS	Mean	4,67	4,00	4,33	4,00	5,00	2,00	1,00	4,00	1,00
	Estatística t	-7,07	-4,46	2,11	3,66	-11,99	2,22	12,19	-0,78	10,47
	Sig.	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00	0,03	0,00	0,44	0,00
Resultado do Teste de Hipóteses para Média		Diferença significativa	Diferença significativa	Diferença significativa	Diferença significativa	Diferença significativa	Diferença significativa	Diferença não significativa	Diferença significativa	Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

Gráfico 12 - Construtos avaliados no serviço logístico do fabricante Alfa

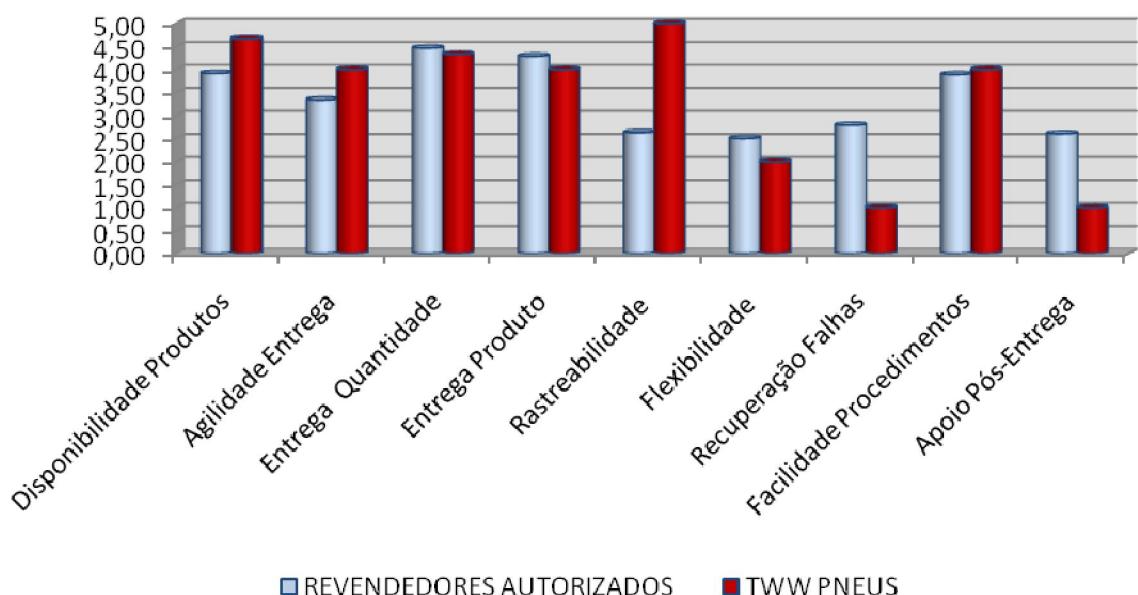


Gráfico 12. Construtos avaliados no serviço logístico do fabricante Alfa  
Fonte: Dados de pesquisa

#### 4.2 Avaliações dos revendedores autorizados sobre o serviço logístico prestado pelo TWW Pneus comparado com o serviço logístico que recebem do fabricante Alfa.

Conforme citado, os revendedores autorizados são tradicionais intermediários no canal de marketing do fabricante Alfa, onde adquirem os produtos e serviços que comercializam no mercado. Em Dezembro de 2012, o fabricante Alfa instituiu o TWW Pneus como mais uma opção para as compras dos revendedores autorizados. Contudo, o TWW Pneus está alocado no mesmo nível de distribuição que os revendedores autorizados, estabelecendo-se a partir da sua criação um multicanal ou sistema híbrido de marketing.

Nesta seção são analisados as percepções dos revendedores autorizados sobre o serviço logístico disponibilizado pelo TWW Pneus comparado com o serviço logístico que recebem do fabricante Alfa mediante o emprego dos construtos: disponibilidade dos produtos, agilidade na entrega, entrega na quantidade correta, entrega do produto correto, rastreabilidade, flexibilidade nos serviços prestados, recuperação de falhas, facilidade de procedimentos e apoio pós-entrega, e as variáveis relevantes.

Na Tabela 13 e no Gráfico 13, são apresentados o construto disponibilidade dos produtos e avaliam o serviço logístico no tocante a disponibilidade de estoque relacionada à quantidade, medida e modelo de pneus do TWW Pneus, comparadas as avaliações feitas ao fabricante Alfa, pelos revendedores autorizados.

Tabela 13

Disponibilidade de estoque na fábrica e no TWW Pneus

1. DISPONIBILIDADE DOS PRODUTOS		Disponibilidade de estoque relacionada à QUANTIDADE	Disponibilidade de estoque relacionada à MODELO	Disponibilidade de estoque relacionada à MEDIDA	Disponibilidade
FABRICANTE ALFA	Mean	<b>4,08</b>	<b>4,05</b>	<b>3,63</b>	<b>3,92</b>
	Std. Deviation	0,78	0,84	0,67	0,65
	N	38	38	38	38
	Mean	<b>3,76</b>	<b>3,66</b>	<b>3,76</b>	<b>3,73</b>
TWW PNEUS	Std. Deviation	0,63	0,63	0,59	0,52
	N	38	38	38	38
	Z	-2,52	-2,78	-1,21	-2,22
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,01	0,01	0,23	0,03
Resultado do Teste de Hipóteses para Tendência Central		Diferença significativa	Diferença significativa	Diferença não significativa	Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

Os revendedores autorizados atribuíram na Tabela 13, no que se refere à disponibilidade de estoque relacionada à quantidade, média de 3,76 (próximo a muito bom), para o TWW Pneus e apresentaram médias superiores a 4,08 (acima de muito bom), para o fabricante Alfa, apresentando diferença significativa em suas avaliações.

Sobre o atributo disponibilidade de estoque relacionada à modelo, os revendedores autorizados também apresentaram diferença significativa em suas avaliações, pontuando uma média de 3,66 (próximo a muito bom) para o TWW Pneus e média de 4,05 (acima de muito bom) para o fabricante Alfa.

Quanto ao atributo disponibilidade de estoque relacionada à medida, as avaliações dos revendedores autorizados não apresentaram diferença significativa, o TWW foi avaliado pelos revendedores autorizados com média 3,76 (próximo a muito bom), e o fabricante Alfa média de 3,63 (próximo a muito bom).

O construto avaliado pelos revendedores autorizados, no que se refere à disponibilidade de estoque relacionada à quantidade, medida e modelo apresentou médias inferiores a 4 (muito bom). O fabricante Alfa obteve média 3,92 nas avaliações dos quesitos citados, de forma superior ao TWW Pneus, que registrou média de 3,73, nas avaliações do referido construto.

Gráfico 13 - Disponibilidade de estoque na fábrica e no TWW Pneus

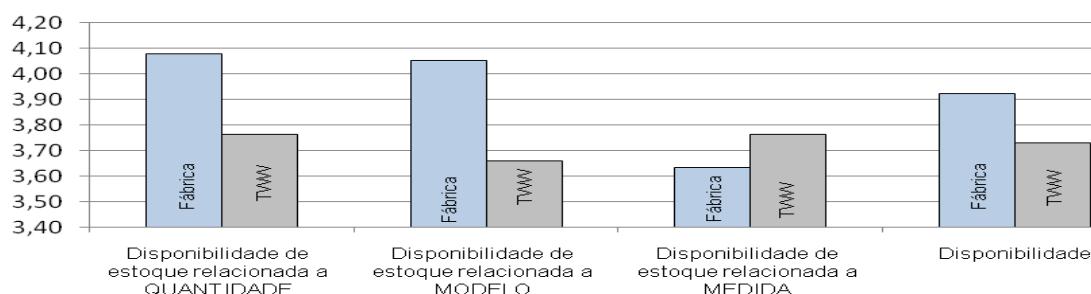


Gráfico 13. Disponibilidade de estoque na fábrica e no TWW Pneus  
Fonte: Dados de pesquisa

O construto agilidade na entrega é apresentado na Tabela 13 e no Gráfico 13, e refere-se à questão tempo médio de recebimento do pedido feito ao TWW Pneus e

dos pedidos feitos ao fabricante Alfa. A pesquisa indicou uma diferença significativa nas avaliações dos revendedores autorizados.

Tabela 14

Agilidade na entrega da fábrica e do TWW Pneus

2. AGILIDADE NA ENTREGA		Tempo médio de recebimento do pedido	Agilidade
FABRICANTE ALFA	<b>Mean</b>	3,34	3,34
	Std. Deviation	0,91	0,91
	N	38	38
TWW PNEUS	<b>Mean</b>	4,13	4,13
	Std. Deviation	0,78	0,78
	N	38	38
	Z	-3,23	-3,23
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,00	0,00
Resultado do Teste de Hipóteses para Tendência Central		Diferença significativa	Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

Segundo a Tabela 14, os revendedores autorizados pontuaram média de 4,13 (acima de muito bom) para o TWW Pneus e média de 3,34 (próximo a bom) para o fabricante Alfa. Averigua-se diferença significativa neste atributo, podendo ser indicada a proximidade geográfica do TWW Pneus, em relação ao fabricante Alfa para explicar a diferença percebida nos resultados da pesquisa.

Gráfico 14 - Agilidade na entrega da fábrica e do TWW Pneus

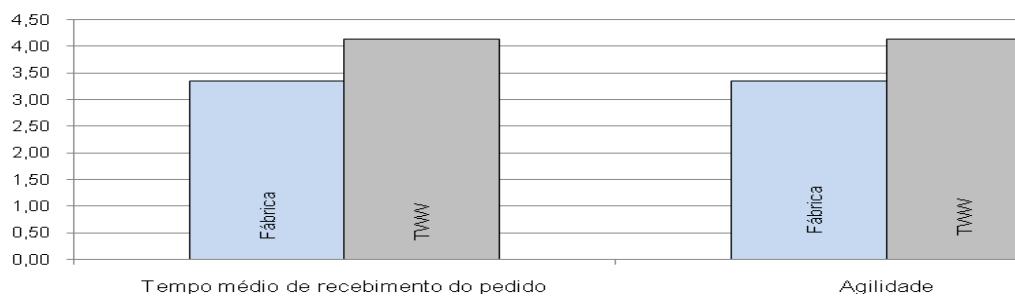


Gráfico 14. Agilidade na entrega da fábrica e do TWW Pneus

Fonte: Dados de pesquisa

A Tabela 15 e o Gráfico 15 referem-se ao construto entrega na quantidade correta, analisam se os pedidos são entregues pelo TWW Pneus e pelo fabricante Alfa conforme a quantidade solicitada pelos revendedores autorizados. A questão apresenta duas variáveis; que são os pedidos entregues com produtos excedentes e

os pedidos entregues com produtos faltantes.

Tabela 15

Entrega de produtos na quantidade correta pela fábrica e pelo TWW Pneus

3. ENTREGA NA QUANTIDADE CORRETA		Os pedidos são entregues conforme a QUANTIDADE solicitada	Os pedidos são entregues com produtos EXCEDENTES (a mais)	Os pedidos são entregues com produtos FALTANTES (a menos)	Entrega Quantidade
<b>FABRICANTE ALFA</b>	Mean	<b>4,21</b>	<b>4,84</b>	<b>4,34</b>	<b>4,46</b>
	Std. Deviation	0,74	0,37	0,58	0,38
	N	38	38	38	38
	Mean	<b>4,82</b>	<b>4,92</b>	<b>4,82</b>	<b>4,85</b>
<b>TWW PNEUS</b>	Std. Deviation	0,39	0,27	0,39	0,28
	N	38	38	38	38
	Z	-4,20	-1,73	-3,82	-4,46
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,00	0,08	0,00	0,00
Resultado do Teste de Hipóteses para Tendência Central		Diferença significativa	Diferença não significativa	Diferença significativa	Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

As avaliações feitas pelos revendedores autorizados, demonstradas na Tabela 15 apresentam diferença significativa no atributo entrega dos pedidos na quantidade correta. O TWW Pneus foi avaliado com média superior 4,82 (próximo a sempre) e o fabricante Alfa foi avaliado com 4,21 (acima de frequentemente).

Em relação ao atributo entrega dos pedidos com produtos excedentes, os revendedores autorizados avaliaram o TWW Pneus com média de 4,92 (próximo a não acontece), e o fabricante Alfa com média de 4,84 (próximo a não acontece), não apresentando diferenças significativas em suas avaliações.

Sobre o atributo entrega dos pedidos com produtos faltantes, os revendedores autorizados apresentaram diferenças significativas em suas avaliações. O TWW Pneus foi avaliado com média de 4,82 (próximo a não acontece), e o fabricante Alfa foi pontuado com média de 4,34 (acima de poucas vezes).

O construto entrega de pedidos com produtos na quantidade correta, com produtos excedentes e com produtos faltantes apresentou médias superiores para o TWW Pneus, que obtiveram média de 4,85 (próximo a não acontece), comparada a média registrada para o fabricante Alfa, de 4,46 (superior a poucas vezes).

Gráfico 15 - Entrega de produtos na quantidade correta pela fábrica e pelo TWW

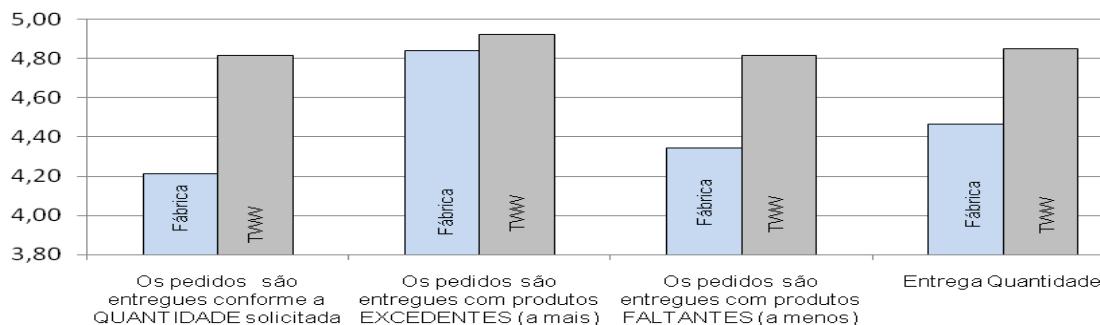


Gráfico 15. Entrega de produtos na quantidade correta pela fábrica e pelo TWW Pneus  
Fonte: Dados de pesquisa

O construto, entrega do produto correto é avaliado na Tabela 16 e no Gráfico 16, este construto engloba duas variáveis nesta pesquisa, que estão relacionadas a pedidos entregues com produtos conforme os modelos solicitados e pedidos entregues com produtos conforme as medidas solicitadas, pelo TWW Pneus e pelo fabricante Alfa. As avaliações feitas pelos revendedores autorizados apresentaram diferenças significativas nas duas variáveis.

Tabela 16

Entrega do produto correto pela fábrica e pelo TWW Pneus

4. ENTREGA DO PRODUTO CORRETO		Os pedidos são entregues conforme os MODELOS solicitados	Os pedidos são entregues conforme as MEDIDAS solicitadas	Entrega Produto
FABRICANTE ALFA	Mean	4,32	4,26	4,29
	Std. Deviation	0,53	0,50	0,49
	N	38	38	38
	Mean	4,76	4,61	4,68
TWW PNEUS	Std. Deviation	0,49	0,55	0,46
	N	38	38	38
	Z	-3,71	-3,36	-3,68
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00
Resultado do Teste de Hipóteses para Tendência Central		Diferença significativa	Diferença significativa	Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

De acordo com a Tabela 16, o atributo entrega dos pedidos conforme os modelos solicitados apresentaram diferença significativa nas avaliações dos revendedores autorizados, sendo concedido média de 4,76 (próximo a sempre) para o TWW Pneus e média de 4,32 (próximo a frequentemente) para o fabricante Alfa.

Relacionado ao atributo entrega dos pedidos conforme as medidas solicitadas, as avaliações feitas pelos revendedores autorizados mantiveram diferença significativa, onde o TWW Pneus é avaliado com média de 4,61 (acima de frequentemente), e o fabricante Alfa com média de 4,26 (próximo a frequentemente).

A avaliação sobre o construto entrega do produto correto, feitas pelos revendedores autorizados apresentaram diferenças significativas. O TWW Pneus avaliado com média de 4,68 (próximo a sempre), valor superior a média indicada pelos revendedores autorizados ao fabricante Alfa 4,29 (acima de frequentemente).

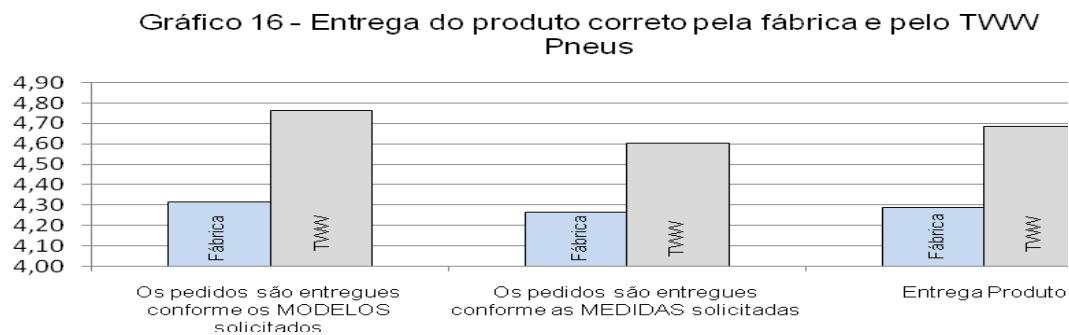


Gráfico 16. Entrega do produto correto pela fábrica e pelo TWW Pneus  
Fonte: Dados de pesquisa

São apresentados na Tabela 17 e o Gráfico 17 o construto rastreabilidade, com as avaliações dos revendedores autorizados sobre o TWW Pneus e o fabricante Alfa, no que concerne ao fornecimento de informações inerente a situação dos pedidos feitos a ambos.

**Tabela 17**

**Rastreabilidade dos pedidos da fábrica e do TWW Pneus**

5. RASTREABILIDADE		Informações sobre a situação do pedido (status do pedido)	Rastreabilidade
FABRICANTE ALFA	Mean	2,63	2,63
	Std. Deviation	1,22	1,22
	N	38	38
TWW PNEUS	Mean	3,95	3,95
	Std. Deviation	1,09	1,09
	N	38	38
	Z	-4,61	-4,61
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,00	0,00
Resultado do Teste de Hipóteses para Central		Diferença significativa	Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

Os resultados da pesquisa, indicados na Tabela 17 apresentam diferença significativa nas avaliações dos revendedores autorizados sobre o atributo informações sobre a situação do pedido.

Os revendedores autorizados apresentaram avaliações superiores ao TWW Pneus, conferindo média de 3,95 (próximo a frequentemente), e média de 2,63 (inferior a: às vezes), ao fabricante Alfa. As médias obtidas na pesquisa denotam que os revendedores autorizados têm mais acesso as informações inerentes aos seus pedidos feitos no TWW Pneus.

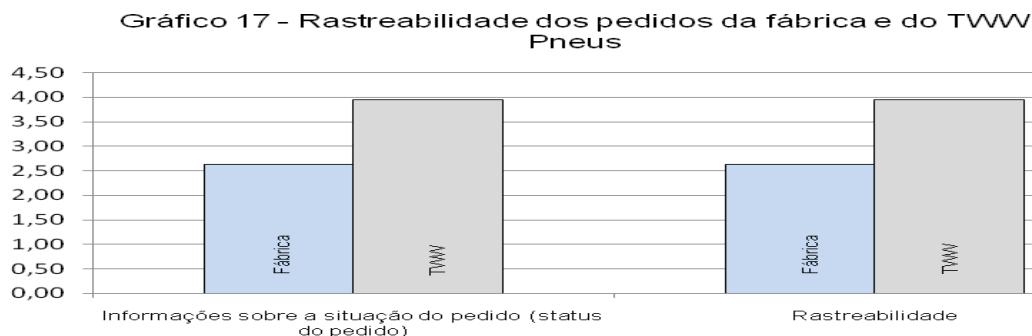


Gráfico 17. Rastreabilidade dos pedidos da fábrica e do TWW Pneus  
Fonte: Dados de pesquisa

A respeito do construto flexibilidade no serviço prestado são mencionadas na Tabela 18 e no Gráfico 18, as avaliações feitas pelos revendedores autorizados que apontam diferença significativa no que se refere o atributo flexibilidade na prestação do serviço logístico do TWW Pneus e do fabricante Alfa.

**Tabela 18**

**Flexibilidade no serviço logístico prestado pela fábrica e pelo TWW Pneus**

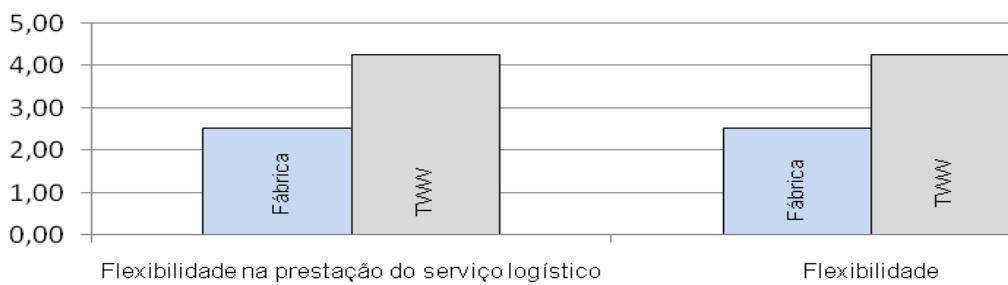
6. FLEXIBILIDADE NO SERVIÇO PRESTADO		Flexibilidade na prestação do serviço logístico	Flexibilidade
FABRICANTE ALFA	Mean	2,50	2,50
	Std. Deviation	1,39	1,39
	N	38	38
TWW PNEUS	Mean	4,26	4,26
	Std. Deviation	0,86	0,86
	N	38	38
	Z	-4,67	-4,67
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,00	0,00
Resultado do Teste de Hipóteses para Tendência Central		Diferença significativa	Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

Os revendedores autorizados apresentam na Tabela 18, média de 4,26 (acima de frequentemente) para o TWW Pneus e avaliações inferiores para o fabricante Alfa, com média de 2,50 (próximo a raramente).

A flexibilidade na prestação do serviço logístico do TWW Pneus foi avaliado de maneira significativamente superior ao oferecido pelo fabricante Alfa, questões relacionadas à localização geográfica podem auxiliar na compreensão da diferença indicada nas avaliações.

**Gráfico 18 - Flexibilidade no serviço logístico prestado pela fábrica e pelo TWW Pneus**



**Gráfico 18. Flexibilidade no serviço logístico prestado pela fábrica e pelo TWW Pneus**  
Fonte: Dados de pesquisa

Em relação ao construto recuperação de falhas, avaliados na Tabela 19 e no Gráfico 19, os resultados da pesquisa indicaram diferença significativa nas avaliações dos revendedores autorizados sobre o atributo tempo de resposta do TWW Pneus e do fabricante Alfa na tratativa das reclamações.

**Tabela 19**

**Recuperação de falhas pela fábrica e pelo TWW Pneus**

7. RECUPERAÇÃO DE FALHAS		Tempo de resposta na tratativa de reclamações	Recuperação Falhas
FABRICANTE ALFA	Mean	2,79	2,79
	Std. Deviation	0,91	0,91
	N	38	38
TWW PNEUS	Mean	4,08	4,08
	Std. Deviation	0,71	0,71
	N	38	38
	Z	-4,62	-4,62
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,00	0,00
Resultado do Teste de Tendência Central			Diferença significativa
Hipóteses para Diferença significativa			Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

As avaliações dos revendedores autorizados indicaram média de 4,08 (acima de muito bom) para o TWW Pneus e média de 2,79 (próximo a bom), para o fabricante Alfa.

O TWW Pneus foi avaliado de forma significativamente superior no atributo tempo de resposta na tratativa das reclamações, comparadas as avaliações feitas ao fabricante Alfa pelos revendedores autorizados. Os revendedores autorizados indicaram que o TWW Pneus presta rápido atendimento no que tange ao atributo tempo de resposta na tratativa de reclamações comparado ao fabricante Alfa.



Gráfico 19. Recuperação de falhas pela fábrica e pelo TWW Pneus  
Fonte: Dados de pesquisa

Quanto ao construto facilidade de procedimentos, apresentados na Tabela 20 e no Gráfico 20, os resultados da pesquisa indicaram diferença significativa nas avaliações dos revendedores autorizados em relação ao atributo procedimentos para fazerem pedidos ao TWW Pneus e ao fabricante Alfa.

Tabela 20

#### Facilidade de procedimentos na fábrica e no TWW Pneus

8. FACILIDADE DE PROCEDIMENTOS	Procedimentos para fazer pedidos		Facilidades Procedimentos
	Mean	3,89	
FABRICANTE ALFA	Std. Deviation	0,83	0,83
	N	38	38
	Mean	2,95	2,95
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,00	0,00
TWW PNEUS	Resultado do Teste de Hipóteses para Tendência Central	Diferença significativa	Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

Os resultados da pesquisa, ilustrados na Tabela 20, apresentam diferença significativa nas avaliações dos revendedores autorizados, que citaram média de 2,95 (próximo a bom) para o TWW Pneus, e média 3,89 (próximo a muito bom) para o fabricante Alfa. Ambos indicaram médias abaixo do valor 4 (muito bom), indicando algum nível de dificuldade para fazerem pedidos em seus fornecedores.



Gráfico 20. Facilidade de procedimentos na fábrica e no TWW Pneus  
Fonte: Dados de pesquisa

A Tabela 21 e o Gráfico 21 evidenciam o construto apoio pós-entrega e demonstram as avaliações dos revendedores autorizados sobre o apoio pós-entrega dos pedidos que recebem do TWW Pneus e do fabricante Alfa.

Tabela 21

Apoio pós-entrega disponibilizado pela fábrica e pelo TWW Pneus

9. APOIO PÓS-ENTREGA		Serviços oferecidos após a entrega do pedido	Apoio Pós-Entrega
FABRICANTE ALFA	Mean	<b>2,61</b>	<b>2,61</b>
	Std. Deviation	0,95	0,95
	N	38	38
	Mean	<b>3,50</b>	<b>3,50</b>
	Std. Deviation	0,98	0,98
	N	38	38
TWW PNEUS	Z	-4,43	-4,43
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,00	0,00
	Resultado do Teste de Hipóteses para Tendência Central	Diferença significativa	Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

Os revendedores autorizados indicaram conforme ilustrado na Tabela 21, diferenças significativas nas avaliações sobre os serviços que recebem após a entrega dos pedidos feitos ao TWW Pneus e ao fabricante Alfa. Atribuem média de 3,50 (acima de bom) para o TWW Pneus e conferem média de 2,61 (próximo de bom) no serviço prestado pelo fabricante Alfa, no que se referem ao atributo apoio pós entrega dos

pedidos recebido de seus fornecedores. Entretanto, as duas avaliações sobre o construto apoio pós-entrega feitas pelos revendedores autorizados apresentaram médias inferiores ao valor 4 (muito bom), indicando que pode haver melhorias nestes atributos por parte dos fornecedores.



Gráfico 21. Apoio pós-entrega disponibilizado pela fábrica e pelo TWW Pneus  
Fonte: Dados de pesquisa

Na Tabela 22, são apresentados os construtos utilizados nesta seção para avaliação do TWW Pneus e do fabricante Alfa, pelos revendedores autorizados na sequencia das avaliações: disponibilidade dos produtos, agilidade na entrega, entrega na quantidade correta, entrega do produto correto, rastreabilidade, flexibilidade nos serviços prestados, recuperação de falhas, facilidade de procedimentos e apoio pós-entrega, e as variáveis que os compõem.

Tabela 22

Construtos avaliados no serviço logístico do TWW Pneus e do fabricante Alfa

CONSTRUTOS		Disponibilidade	Agilidade	Entrega Quantidade	Entrega Produto	Rastreabilidade	Flexibilidade	Recuperação Falhas	Facilidade Procedimentos	Apoio Pós-Entrega
FABRICANTE ALFA	Mean	3,92	3,34	4,46	4,29	2,63	2,50	2,79	3,89	2,61
	Std. Deviation	0,65	0,91	0,38	0,49	1,22	1,39	0,91	0,83	0,95
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
TWW PNEUS	Mean	3,73	4,13	4,85	4,68	3,95	4,26	4,08	2,95	3,50
	Std. Deviation	0,52	0,78	0,28	0,46	1,09	0,86	0,71	1,33	0,98
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	Z (Wilcoxon)	-2,22	-3,23	-4,46	-3,68	-4,61	-4,67	-4,62	-3,32	-4,43
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Resultado do Teste de Hipóteses para Tendência Central	Diferença significativa	Diferença significativa							

Fonte: Dados de pesquisa

Gráfico 22 – Construtos avaliados no serviço logístico do TWW Pneus e do fabricante Alfa

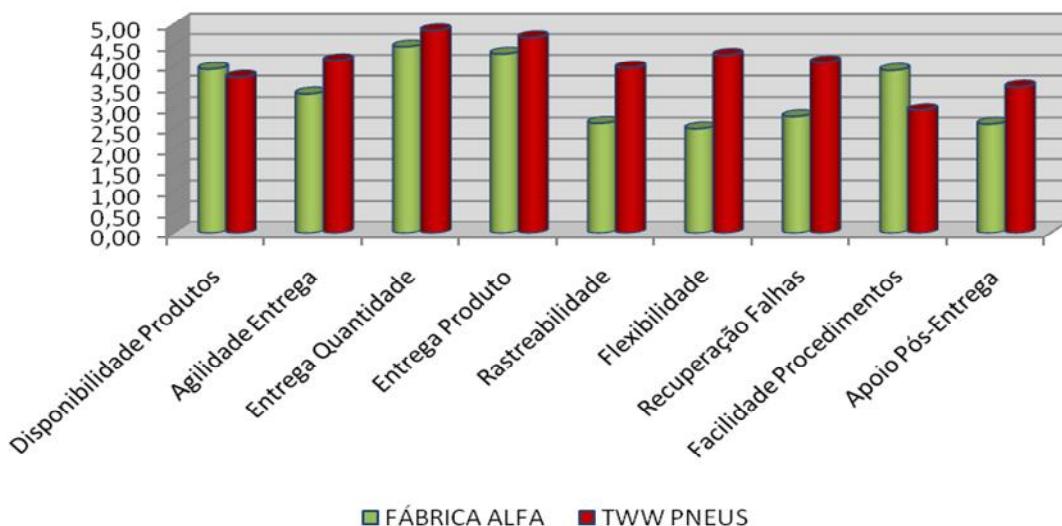


Gráfico 22. Construtos avaliados no serviço logístico do TWW Pneus e do fabricante Alfa  
Fonte: Dados de pesquisa

#### 4.3 Avaliações das revendas multimarcas quanto ao serviço logístico disponibilizado pelo TWW Pneus e o serviço logístico prestado pelos revendedores autorizados.

As revendas multimarcas adquirem produtos e serviços no TWW Pneus e nos revendedores autorizados, que são os distribuidores do fabricante Alfa. Em outras palavras, as revendas multimarcas são os clientes finais do TWW Pneus e dos revendedores autorizados, estão caracterizados nesta pesquisa de acordo com a perspectiva de Rosenbloom (2002) como o último nível no canal de distribuição do fabricante Alfa.

Enquanto consumidores finais do TWW Pneus e dos revendedores autorizados, as avaliações das revendas multimarcas sobre o serviço logístico prestado por esses distribuidores são de grande valia ao estudo proposto e são apresentadas nesta seção por meio dos construtos: disponibilidade dos produtos, agilidade na entrega, entrega na quantidade correta, entrega do produto correto, rastreabilidade, flexibilidade nos serviços prestados, recuperação de falhas, facilidade de procedimentos e apoio pós-entrega, e as variáveis relevantes.

Na Tabela 23 e no Gráfico 23 são apresentados os resultados referente às avaliações do construto disponibilidade dos produtos no tocante à disponibilidade de estoque relacionada à quantidade, medida e modelo de pneus no TWW Pneus e nos revendedores autorizados, avaliados pelas revendas multimarcas.

Tabela 23

Disponibilidade de estoque no TWW Pneus e nos Revendedores Autorizados

1. DISPONIBILIDADE DOS PRODUTOS		Disponibilidade de estoque relacionada à QUANTIDADE	Disponibilidade de estoque relacionada à MODELO	Disponibilidade de estoque relacionada à MEDIDA	Disponibilidade
TWW PNEUS	Mean	<b>4,01</b>	<b>3,92</b>	<b>4,00</b>	<b>3,98</b>
	Std. Deviation	0,88	0,86	0,94	0,75
	N	148	148	148	148
	Mean	<b>3,64</b>	<b>3,51</b>	<b>3,45</b>	<b>3,53</b>
	Std. Deviation	0,86	0,82	0,75	0,64
	N	148	148	148	148
REVENDORES AUTORIZADOS	Z (Wilcoxon)	-4,05	-3,89	-5,43	-5,14
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00
	Resultado do Teste de Hipóteses para Tendência Central	Diferença significativa	Diferença significativa	Diferença significativa	Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

Verifica-se diferença significativa nos três atributos citados na Tabela 23, avaliados pelas revendas multimarcas. Relacionado ao atributo disponibilidade de estoque relacionada à quantidade, o TWW Pneus apresentou média de 3,64 (próximo a muito bom), e os revendedores autorizados foram avaliados com média 4,01 (acima de muito bom).

Sobre o atributo disponibilidade de estoque relacionados à modelo, as revendas multimarcas indicaram média de 3,92 (próximo a muito bom) para o TWW Pneus e pontuaram média de 3,51 (acima de bom) para os revendedores autorizados.

No que se refere o atributo disponibilidade de estoque relacionados à medida, o TWW Pneus registraram média de 4,00 (muito bom) e os revendedores autorizados foram avaliados com média de 3,45 (acima de bom), nas avaliações das revendas multimarcas.

O construto disponibilidade dos produtos no tocante à disponibilidade de estoque relacionada à quantidade, medida e modelo foram avaliados de maneira

significativamente diferente pelas revendas multimarcas. O TWW apresentou ao final das avaliações média de 3,98 (próximo a muito bom), comparadas as avaliações feitas aos revendedores autorizados, que registraram média de 3,53 (acima de bom).

De acordo com Kotler e Armstrong (2003) existe um sutil equilíbrio entre a gestão de um estoque excessivo ou de um estoque insuficiente, porém os níveis de estoque também afetam a satisfação do cliente.

Gráfico 23 - Disponibilidade de estoque no TWW Pneus e nos Revendedores Autorizados

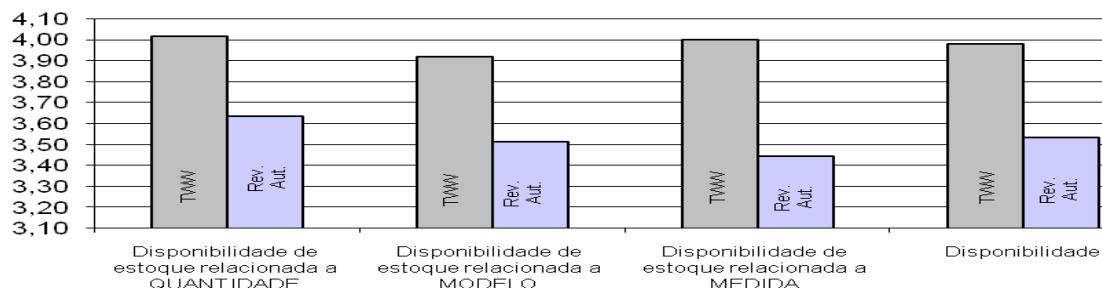


Gráfico 23. Disponibilidade de estoque no TWW Pneus e nos Revendedores Autorizados  
Fonte: Dados de pesquisa

Pertinente ao construto agilidade na entrega, ilustrados na Tabela 24 e no Gráfico 24 com a questão sobre o tempo médio de recebimento dos pedidos feitos ao TWW Pneus e aos revendedores autorizados, as revendas multimarcas apresentaram diferença significativa em suas avaliações.

Tabela 24

Agilidade na entrega do TWW Pneus e dos Revendedores Autorizados

2. AGILIDADE NA ENTREGA	Tempo médio de recebimento do pedido		Agilidade
	Mean	Std. Deviation	
TWW PNEUS	4,20	0,84	4,20
	0,84	148	0,84
	2,91	0,84	2,91
	0,84	148	148
REVENDORES AUTORIZADOS	-8,85	-8,85	-8,85
	0,00	0,00	0,00
	Resultado do Teste de Hipóteses para Tendência Central	Diferença significativa	Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme Tabela 24, o TWW Pneus apresentou média de 4,20 (acima de muito bom), conforme as análises feitas pelas revendas multimarcas, estas avaliações foram superiores a média 2,91 (abaixo de bom), recebida pelos revendedores autorizados, no que se refere ao tempo médio de entrega dos pedidos. É necessário que as empresas considerem vários aspectos relacionados ao meio de transporte que utilizarão para seus produtos segundo Kotler e Armstrong (2003), estas empresas devem analisar critérios como: velocidade, confiabilidade, disponibilidade e custo.

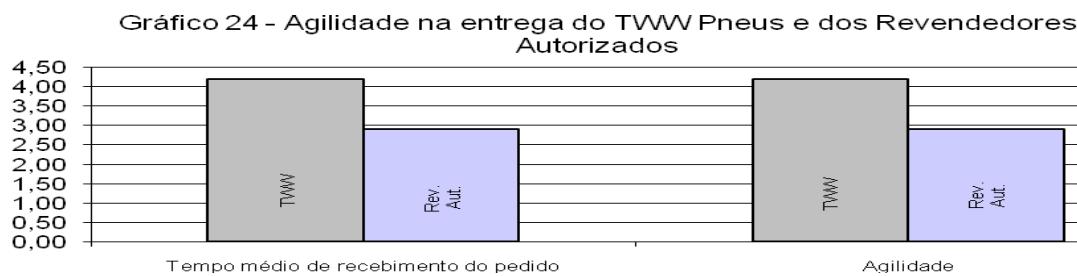


Gráfico 24. Agilidade na entrega do TWW Pneus e dos Revendedores Autorizados  
Fonte: Dados de pesquisa

A qualificação sobre o construto entrega na quantidade correta pelo TWW Pneus e pelos revendedores autorizados são consideradas na Tabela 25 e no Gráfico 25, nos quais as revendas multimarcas fazem apreciações de três atributos: entrega de pedidos na quantidade correta, entrega de pedidos com produtos excedentes e entrega de pedidos com produtos faltantes.

Tabela 25

Entrega de produtos na quantidade correta pelo TWW Pneus e pelos Revendedores Autorizados

3. ENTREGA NA QUANTIDADE CORRETA		Os pedidos são entregues conforme a QUANTIDADE solicitada	Os pedidos são entregues com produtos EXCEDENTES (a mais)	Os pedidos são entregues com produtos FALTANTES (a menos)	Entrega Quantidade
TWW PNEUS	<b>Mean</b>	<b>4,57</b>	<b>4,70</b>	<b>4,51</b>	<b>4,59</b>
	Std. Deviation	0,72	0,67	0,75	0,60
	N	148	148	148	148
REVENDORES AUTORIZADOS	<b>Mean</b>	<b>4,30</b>	<b>4,61</b>	<b>4,25</b>	<b>4,39</b>
	Std. Deviation	0,71	0,70	0,77	0,60
	N	148	148	148	148
	Z (Wilcoxon)	-3,79	-1,48	-3,89	-4,59
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,00	0,14	0,00	0,00
Resultado do Teste de Hipóteses para Tendência Central		Diferença significativa	Diferença não significativa	Diferença significativa	Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme ilustra a Tabela 25, o atributo entrega dos pedidos com produtos na quantidade correta, o TWW Pneus foi avaliado com média 4,57 (próximo a frequentemente) e os revendedores autorizados com média de 4,30 (acima de frequentemente). As revendas multimarcas apresentaram diferença significativa em suas avaliações, concedendo avaliação superior ao serviço logístico do TWW Pneus no atributo citado.

Sobre a entrega de pedidos com produtos excedentes pelo TWW Pneus, a média registrada foi de 4,70 (próximo a sempre) e os revendedores autorizados avaliados com média de 4,61 (próximo a sempre), não havendo diferença significativa nas avaliações feitas pelas revendas multimarcas.

Em relação à entrega de pedidos com produtos faltantes, as revendas multimarcas avaliaram o TWW Pneus com média de 4,51 (próximo a não acontece) e os revendedores autorizados com média de 4,25 (acima de poucas vezes).

O construto avaliado que se refere à entrega dos pedidos com produtos na quantidade correta, pedidos entregues com produtos excedentes ou faltantes apresentou nas avaliações das revendas multimarcas diferença significativa. O TWW Pneus registrou média de 4,59 (próximo a não acontece) e os revendedores autorizados mantiveram média de 4,39 (acima de poucas vezes).

Conforme Christopher (2009) é recomendável que as empresas avaliem a proporção de pedidos que são entregues completos, sem pedidos em atraso ou com embarques parciais.

Gráfico 25 – Entrega de produtos na quantidade correta pelo TWW Pneus e pelos Revendedores Autorizados

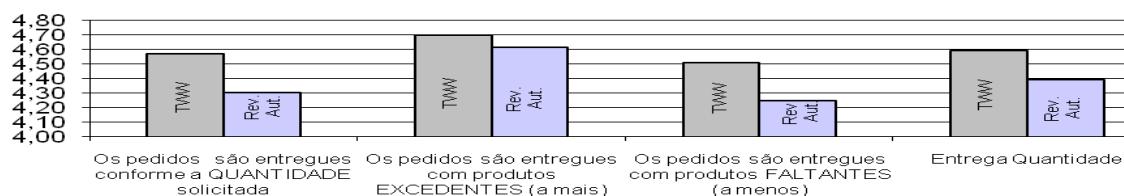


Gráfico 25. Entrega de produtos na quantidade correta pelo TWW Pneus e pelos Revendedores Autorizados

Fonte: Dados de pesquisa

Relacionado ao construto entrega do produto correto pelo TWW Pneus e pelos revendedores autorizados, analisados pelas revendas multimarcas na Tabela 26 e no Gráfico 26, são contemplados dois atributos relacionados ao construto: pedidos entregues conforme os modelos solicitados e pedidos entregues conforme as medidas solicitadas.

Tabela 26

Entrega do produto correto pelo TWW Pneus e pelos Revendedores Autorizados

4. ENTREGA DO PRODUTO CORRETO		Os pedidos são entregues conforme os MODELOS solicitados	Os pedidos são entregues conforme as MEDIDAS solicitadas	Entrega Produto
TWW PNEUS	Mean	<b>4,62</b>	<b>4,50</b>	<b>4,56</b>
	Std. Deviation	0,67	0,64	0,59
	N	148	148	148
	Mean	<b>4,42</b>	<b>4,34</b>	<b>4,38</b>
	Std. Deviation	0,76	0,76	0,69
	N	148	148	148
REVENDORES AUTORIZADOS	Z (Wilcoxon)	-3,65	-2,87	-3,96
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00
	Resultado do Teste de Hipóteses para Tendência Central	Diferença significativa	Diferença significativa	Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

As avaliações feitas pelas revendas multimarcas apresentaram diferenças significativas nos dois atributos. Em relação a pedidos entregues de acordo com os modelos solicitados o TWW Pneus obteve média de 4,62 (próximo a sempre), e os revendedores autorizados média de 4,42 (acima de frequentemente).

Quanto aos pedidos entregues conforme as medidas solicitadas, o TWW Pneus foi avaliado com média de 4,50 (próximo a sempre) e os revendedores autorizados média de 4,34 (acima de frequentemente).

Sobre o construto entrega do pedido do produto correto, de acordo com os modelos e as medidas solicitadas pelas revendas multimarcas, o TWW Pneus obteve avaliações superiores, registrando média de 4,56 (próximo a sempre), e os revendedores autorizados média de 4,38 (próximo a frequentemente). Para atender 95% dos itens pedidos Rosenbloom (2002) cita que a porcentagem dos itens em falta pelo fornecedor não pode ser maior do que 5% para atender ao padrão desejado.

Gráfico 26 - Entrega do produto correto pelo TWW Pneus e pelos Revendedores Autorizados

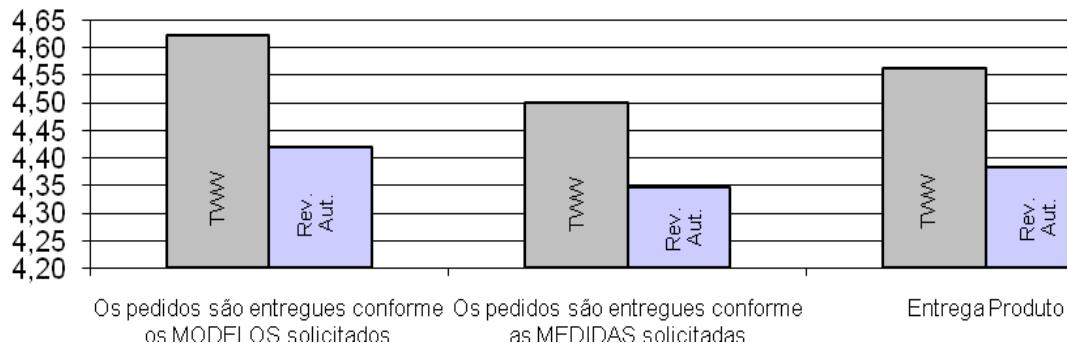


Gráfico 26. Entrega do produto correto pelo TWW Pneus e pelos Revendedores Autorizados  
Fonte: Dados de pesquisa

Sobre o construto rastreabilidade, são apresentadas na Tabela 27 e o Gráfico 27, as avaliações das revendas multimarcas sobre o fornecimento de informações sobre a situação do pedido feito ao TWW Pneus e dos pedidos feitos aos revendedores autorizados.

Tabela 27

Rastreabilidade dos pedidos do TWW Pneus e dos Revendedores Autorizados

5. RASTREABILIDADE	Informações sobre a situação do pedido (status do pedido)		Rastreabilidade
	Mean	3,82	
TWW PNEUS	Std. Deviation	0,93	0,93
	N	148	148
	Mean	2,51	2,51
	Std. Deviation	1,16	1,16
	N	148	148
	Z (Wilcoxon)	-7,81	-7,81
REVENDORES AUTORIZADOS	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,00	0,00
	Resultado do Teste de Hipóteses para Tendência Central	Diferença significativa	Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

As revendas multimarcas apresentaram na Tabela 27 diferença significativa em suas avaliações, o TWW Pneus apresentou média de 3,82 (próximo a frequentemente), suas avaliações foram superiores as avaliações feitas aos revendedores

autorizados, que registraram média de 2,51 (abaixo de às vezes) no tocante ao atributo informações sobre a situação do pedido na dimensão rastreabilidade.

De acordo com Rosenbloom (2002) as informações em um sistema de distribuição são elementos-chaves do serviço ao cliente, é necessário que as empresas possam fornecer respostas aos pedidos de informações dos clientes com detalhamento, precisão, prontidão e velocidade.

Gráfico 27 - Rastreabilidade dos pedidos do TWW Pneus e dos Revendedores Autorizados

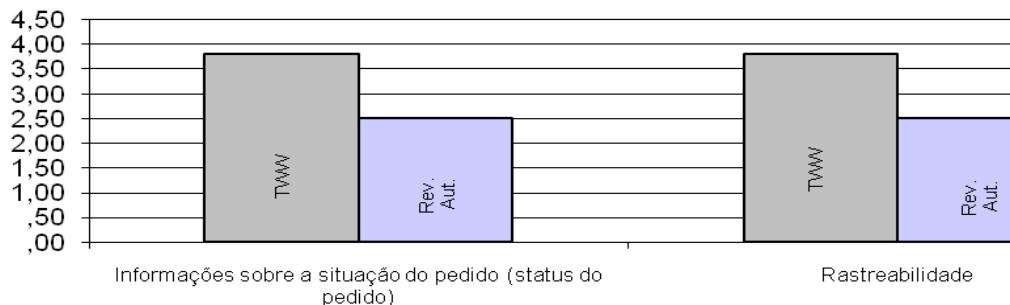


Gráfico 27. Rastreabilidade dos pedidos do TWW Pneus e dos Revendedores Autorizados  
Fonte: Dados de pesquisa

Relacionado ao construto flexibilidade no serviço prestado apresentados na Tabela 28 e no Gráfico 28, as revendas multimarcas apresentaram avaliações com diferença significativa nos serviços logísticos disponibilizados pelo TWW Pneus e pelos revendedores autorizados.

Tabela 28

Flexibilidade no serviço logístico prestado pelo TWW Pneus e pelos Revendedores Autorizados

6. FLEXIBILIDADE NO SERVIÇO PRESTADO		Flexibilidade na prestação do serviço logístico	Flexibilidade
TWW PNEUS	Mean	3,84	3,84
	Std. Deviation	0,89	0,89
	N	148	148
	Mean	2,41	2,41
	Std. Deviation	0,94	0,94
	N	148	148
REVENDORES AUTORIZADOS	Z (Wilcoxon)	-8,95	-8,95
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,00	0,00
	Resultado do Teste de Hipóteses para Tendência Central	Diferença significativa	Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme Tabela 28, o TWW Pneus teve média de 3,84 (próximo a frequentemente), obtendo na análise das revendas multimarcas avaliações superiores a dos revendedores autorizados, que pontuaram 2,41 (próximo a raramente), no quesito flexibilidade na prestação do serviço logístico.

As empresas precisam desenvolver capacidades para responderem as necessidades especiais ou solicitações inesperadas dos clientes, cita Rosenblomm (2002). Isto corresponde à capacidade que uma empresa possui para aperfeiçoarem seus processos ou fazerem substituições quando necessário.



Gráfico 28. Flexibilidade no serviço logístico prestado pelo TWW Pneus e pelos Revendedores Autorizados

Fonte: Dados de pesquisa

Na questão relacionada ao construto recuperação de falhas, são demonstradas na Tabela 29 e no Gráfico 29, as avaliações feitas pelas revendas multimarcas, que sinalizaram diferença significativa no tempo de resposta na tratativa de reclamações pelo TWW Pneus e pelos revendedores autorizados.

**Tabela 29**

Recuperação de falhas pelo TWW Pneus e pelos Revendedores Autorizados

7. RECUPERAÇÃO DE FALHAS		Tempo de resposta na tratativa de reclamações	Recuperação Falhas
TWW PNEUS	Mean	3,89	3,89
	Std. Deviation	0,81	0,81
	N	148	148
	Mean	2,72	2,72
	Std. Deviation	0,90	0,90
	N	148	148
REVENDORES AUTORIZADOS	Z (Wilcoxon)	-8,43	-8,43
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,00	0,00
Resultado do Teste de Hipóteses para Tendência Central		Diferença significativa	Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

A Tabela 29 indica que o tempo de resposta na tratativa de reclamações pelo TWW Pneus, média de 3,89 (próximo a muito bom) apresentou na avaliação das revendas multimarcas, índices superiores ao tempo de resposta na tratativa de reclamações dada pelos revendedores autorizados, média de 2,72 (abaixo de bom).

O construto recuperação de falhas é citado por Rosenbloom (2002, p.329) como eficiência dos procedimentos de uma organização, ou seja, qual é o “tempo exigido para corrigir falhas no sistema de distribuição”, impõe tempo para respostas e as devidas correções.

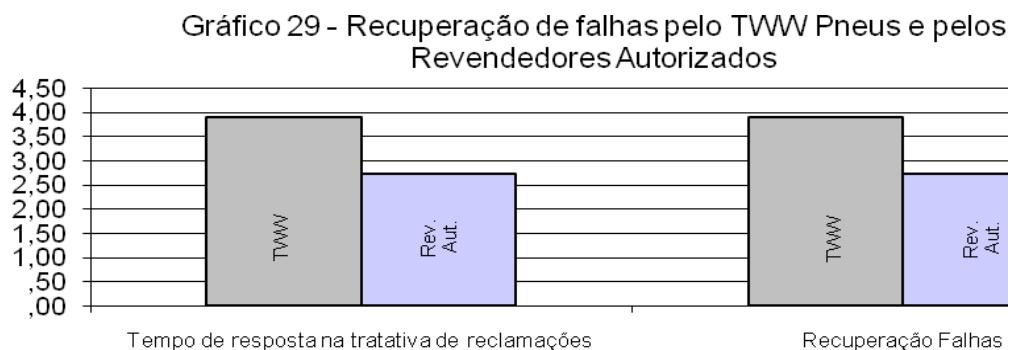


Gráfico 29. Recuperação de falhas pelo TWW Pneus e pelos Revendedores Autorizados  
Fonte: Dados de pesquisa

A Tabela 30 e o Gráfico 30 apresentam o construto facilidade de procedimentos e as avaliações das revendas multimarcas sobre os procedimentos para fazerem pedidos no TWW Pneus e nos revendedores autorizados.

Tabela 30

Facilidade de procedimentos no TWW Pneus e nos Revendedores Autorizados

8. FACILIDADE DE PROCEDIMENTOS		Procedimentos para fazer pedidos	Facilidade Procedimentos
TWW PNEUS		Mean 3,06	3,06
Std. Deviation 1,00		1,00	1,00
N 148		148	148
Mean 3,23		3,23	3,23
REVENDEDORES AUTORIZADOS		Std. Deviation 0,91	0,91
N 148		148	148
Z (Wilcoxon) -1,35		-1,35	-1,35
Asymp. Sig. (2-tailed) 0,18		0,18	0,18
Resultado do Teste de Hipóteses para Tendência Central		Diferença não significativa	Diferença não significativa

Fonte: Dados de pesquisa

Em relação a esse atributo, conforme ilustra a Tabela 30, a pesquisa não apresentou diferença significativa nas avaliações das revendas multimarcas. O TWW pneus foi avaliado com média de 3,06 (acima de bom), e os revendedores autorizados tiveram média de 3,23 (acima de bom). Ambos foram avaliados com valores próximos no quesito averiguado.

Segundo Ballou (2014) as empresas precisam propiciar facilidade e flexibilidade em seus procedimentos para que os clientes possam gerar seus pedidos.

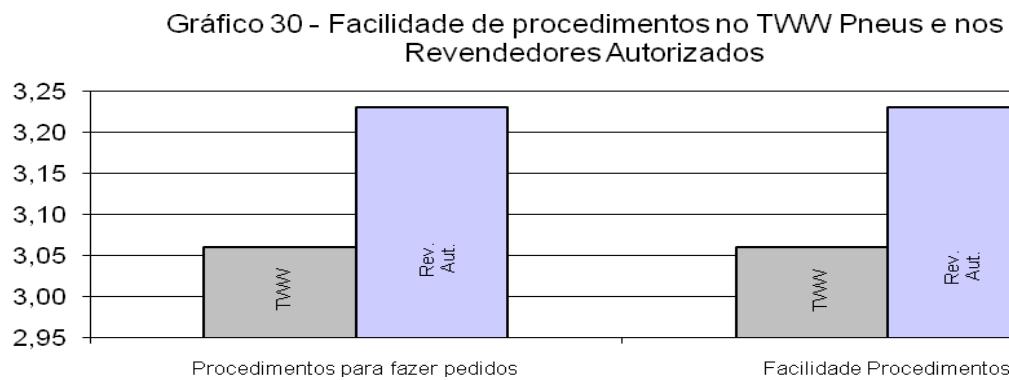


Gráfico 30. Facilidade de procedimentos no TWW Pneus e nos Revendedores Autorizados  
Fonte: Dados de pesquisa

O construto apoio pós-entrega é ilustrado na Tabela 31 e no Gráfico 31, apresentando as avaliações das revendas multimarcas sobre os serviços oferecidos pelo TWW Pneus e pelos revendedores autorizados após a entrega do pedido.

Tabela 31

Apoio pós-entrega disponibilizado pelo TWW Pneus e pelos Revendedores Autorizados

9. APOIO PÓS-ENTREGA	Serviços oferecidos após a entrega do pedido		Apoio Pós-Entrega
	Mean	3,27	
TWW PNEUS	Std. Deviation	0,95	0,95
	N	148	148
	Mean	2,23	2,23
REVENDORES AUTORIZADOS	Std. Deviation	0,90	0,90
	N	148	148
	Z (Wilcoxon)	-7,47	-7,47
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,00	0,00
	Resultado do Teste de Hipóteses para Tendência Central	Diferença significativa	Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

As avaliações das revendas multimarcas indicaram diferença significativa entre os serviços oferecidos após a entrega do pedido feito no TWW Pneus, que pontuou média de 3,27 (acima de bom) em relação aos serviços oferecidos após a entrega do pedido feito pelos revendedores autorizados, que registraram média de 2,23 (acima de regular). As avaliações das revendas multimarcas foram significativamente superiores para o serviço prestado pelo TWW Pneus.

O construto apoio pós-entrega é citado por Ballou (2014, p. 75) dentre os elementos do nível de serviço como elemento de pós-transação, pois contempla “a gama de serviços necessários para apoiar o produto no campo, deve ser planejado nos estágios de transação ou pré-transação”.

Gráfico 31 - Apoio pós-entrega disponibilizado pelo TWW Pneus e pelos Revendedores Autorizados

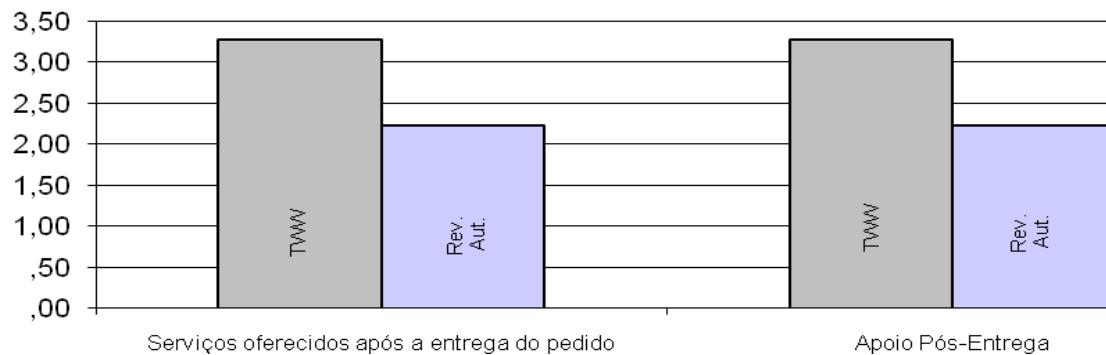


Gráfico 31. Apoio pós-entrega disponibilizado pelo TWW Pneus e pelos Revendedores Autorizados  
Fonte: Dados de pesquisa

Os construtos empregados para as avaliações do TWW Pneus e dos revendedores autorizados pelas revendas multimarcas são apresentados na Tabela 32, no curso que se seguiram as avaliações, de acordo com: disponibilidade dos produtos, agilidade na entrega, entrega na quantidade correta, entrega do produto correto, rastreabilidade, flexibilidade nos serviços prestados, recuperação de falhas, facilidade de procedimentos e apoio pós-entrega.

Tabela 32

Construtos avaliados no serviço logístico do TWW Pneus e dos Revendedores Autorizados

CONTRUTOS		Disponibilidade	Agilidade	Entrega Quantidade	Entrega Produto	Rastreabilidade	Flexibilidade	Recuperação Falhas	Facilidade Procedimentos	Apoio Pós-Entrega
TWW PNEUS	Mean	3,98	4,20	4,59	4,56	3,82	3,84	3,89	3,06	3,27
	Std. Deviation	0,75	0,84	0,60	0,59	0,93	0,89	0,81	1,00	0,95
	N	148	148	148	148	148	148	148	148	148
REVENDEDORES AUTORIZADOS	Mean	3,53	2,91	4,39	4,38	2,51	2,41	2,72	3,23	2,23
	Std. Deviation	0,64	0,84	0,60	0,69	1,16	0,94	0,90	0,91	0,90
	N	148	148	148	148	148	148	148	148	148
	Z (Wilcoxon)	-5,14	-8,85	-4,59	-3,96	-7,81	-8,95	-8,43	-1,35	-7,47
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,18	0,00
	Resultado do Teste de Hipóteses para Tendência Central	Diferença significativa	Diferença não significativa	Diferença significativa						

Fonte: Dados de pesquisa

Gráfico 32 - Construtos avaliados no serviço logístico do TWW Pneus e dos Revendedores Autorizados

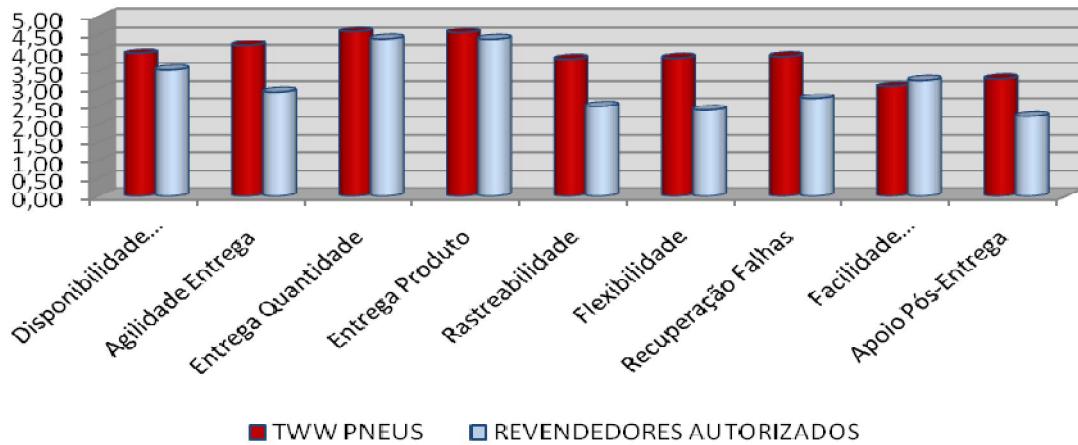


Gráfico 32. Construtos avaliados no serviço logístico do TWW Pneus e dos Revendedores Autorizados

Fonte: Dados de pesquisa

#### 4.4 Comparação das percepções dos revendedores autorizados com as avaliações feitas pelas revendas multimarcas sobre o serviço logístico concedido pelo TWW Pneus.

Os revendedores autorizados do fabricante Alfa possuem desde Dezembro 2012, o multicanal TWW Pneus como mais uma opção para adquirirem produtos e serviços

da marca que representam. Em muitas circunstâncias, o TWW Pneus pode apresentar conveniência por sua proximidade geográfica, nas compras dos revendedores autorizados.

As avaliações dos revendedores autorizados sobre o serviço logístico fornecido pelo TWW Pneus comparadas às avaliações feitas anteriormente pelas revendas multimarcas fornecem subsídios para as análises sobre o serviço logístico oferecido pelo TWW Pneus, apresentadas nesta seção por meio dos construtos: disponibilidade dos produtos, agilidade na entrega, entrega na quantidade correta, entrega do produto correto, rastreabilidade, flexibilidade nos serviços prestados, recuperação de falhas, facilidade de procedimentos e apoio pós-entrega, e as variáveis relevantes.

A Tabela 33 e o Gráfico 33 apresentam o construto disponibilidade dos produtos no TWW Pneus relacionada à disponibilidade de estoque no que se refere à quantidade, modelo e medida. Estas dimensões são avaliadas pelos revendedores autorizados e pelas revendas multimarcas.

**Tabela 33**  
Disponibilidade de estoque no TWW Pneus

1. DISPONIBILIDADE DOS PRODUTOS		Disponibilidade de estoque no TWW Pneus relacionada à QUANTIDADE	Disponibilidade de estoque no TWW Pneus relacionada à MODELO	Disponibilidade de estoque no TWW Pneus relacionada à MEDIDA	Disponibilidade TWW Pneus
REVENDAS MULTIMARCAS	Mean	<b>4,01</b>	<b>3,92</b>	<b>4,00</b>	<b>3,98</b>
	Std. Deviation	0,88	0,86	0,94	0,75
	N	148	148	148	148
	Mean	<b>3,76</b>	<b>3,66</b>	<b>3,76</b>	<b>3,73</b>
REVENDORES AUTORIZADOS	Std. Deviation	0,63	0,63	0,59	0,52
	N	38	38	38	38
	Z	Mann-Whitney-Wilcoxon (MWW)	-0,98	-0,98	-2,59
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,33	0,33	0,01	0,15
Resultado do Teste de Hipóteses para Tendência Central		Diferença não significativa	Diferença não significativa	Diferença significativa	Diferença não significativa

Fonte: Dados de pesquisa

Segundo a Tabela 33, em relação ao atributo disponibilidade de estoque relacionada à quantidade, o TWW Pneus foi avaliado com média 3,76 (próximo de muito bom)

pelos revendedores autorizados e com média 4,01 (acima de muito bom) pelas revendas multimarcas.

As avaliações feitas pelas revendedores autorizados e pelas revendas multimarcas não apresentaram diferença significativa. Também no atributo disponibilidade de estoque no TWW Pneus relacionada à modelo não foi constatada diferença significativa nas avaliações, os revendedores autorizados indicaram média de 3,66 (próximo a muito bom) e as revendas multimarcas concederam média de 3,92 (próximo a muito bom).

Entretanto, no atributo disponibilidade de estoque no TWW Pneus relacionada à medida foi constatada diferença significativa nas avaliações. O TWW Pneus foi avaliado pelos revendedores autorizados com média 3,76 (próximo a muito bom), e as revendas multimarcas citaram média 4,00 (muito bom).

A avaliação geral do construto disponibilidade de estoque no que se refere à disponibilidade de estoque conforme quantidade, modelo e medida foram avaliados sem diferença significativa. O TWW Pneus foi avaliado com média 3,73 (próximo a muito bom) pelos revendedores autorizados, e média 3,98 (próximo a muito bom) pelas revendas multimarcas.

Gráfico 33 - Disponibilidade de estoque no TWW Pneus

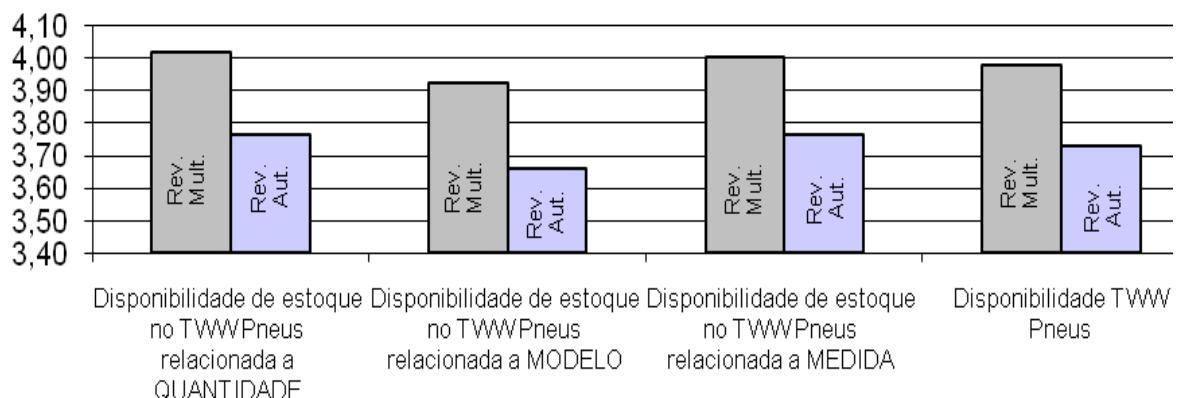


Gráfico 33. Disponibilidade de estoque no TWW Pneus  
Fonte: Dados de pesquisa

Apresentam-se na Tabela 34 e no Gráfico 34, o construto agilidade na entrega, com as percepções dos revendedores autorizados e das revendas multimarcas sobre a questão tempo médio de recebimento do pedido feito ao TWW Pneus.

Tabela 34

Agilidade na entrega do TWW Pneus

2. AGILIDADE NA ENTREGA		Tempo médio de recebimento do pedido do TWW Pneus	Agilidade TWW Pneus
REVENDAS MULTIMARCAS	Mean	4,20	4,20
	Std. Deviation	0,84	0,84
	N	148	148
REVENDORES AUTORIZADOS	Mean	4,13	4,13
	Std. Deviation	0,78	0,78
	N	38	38
Z (MWW)	Mann-Whitney-Wilcoxon	-6,83	-6,83
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,00	0,00
Resultado do Teste de Hipóteses para Tendência Central		Diferença significativa	Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

A Tabela 34 indica que os revendedores autorizados pontuam média de 4,13 (acima de muito bom), e as revendas multimarcas avaliam atribuem média de 4,20 (acima de muito bom) para o tempo médio de recebimento dos pedidos feitos ao TWW Pneus. É notável as avaliações com médias superiores pelas revendas multimarcas ao TWW Pneus, comparadas as avaliações feitas pelos revendedores autorizados.

Gráfico 34 – Agilidade na entrega do TWW Pneus

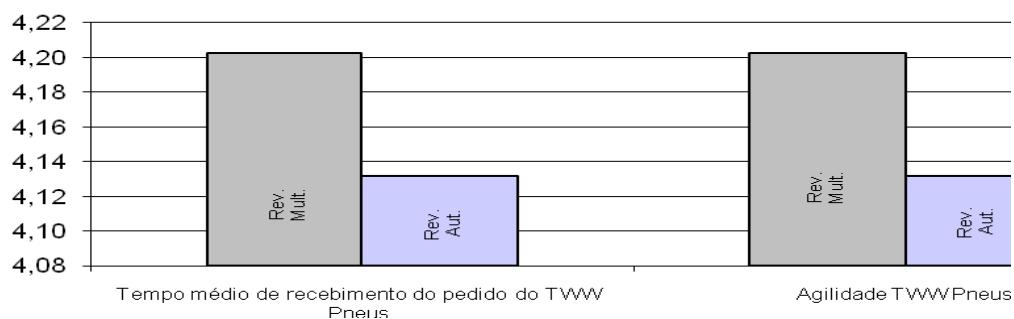


Gráfico 34. Agilidade na entrega do TWW Pneus  
Fonte: Dados de pesquisa

O construto entrega na quantidade correta, ilustrados na Tabela 35 e no Gráfico 35 apresenta três questões distintas, a primeira questão se refere a pedidos com

produtos entregues na quantidade correta, a segunda questão avalia se pedidos são entregues com produtos excedentes e terceira questão, questiona se ocorrem pedidos entregues com produtos faltantes pelo TWW Pneus.

Tabela 35

Entrega de produtos na quantidade correta pelo TWW Pneus

3. ENTREGA NA QUANTIDADE CORRETA	Os pedidos feitos ao TWW Pneus são entregues conforme a QUANTIDADE solicitada		Os pedidos feitos ao TWW Pneus são entregues com produtos EXCEDENTES (a mais)		Os pedidos feitos ao TWW Pneus são entregues com produtos FALTANTES (a menos)		Entrega Quantidade TWW Pneus
	Mean	4,57	4,70	4,51	4,59		
REVENDAS MULTIMARCAS	Std. Deviation	0,72	0,67	0,75	0,60		
	N	148	148	148	148		
REVENDORES AUTORIZADOS	Mean	4,82	4,92	4,82	4,85		
	Std. Deviation	0,39	0,27	0,39	0,28		
	N	38	38	38	38		
Z	Mann-Whitney-Wilcoxon (MWW)	-4,23	-2,73	-4,40	-4,85		
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,00	0,01	0,00	0,00		
Resultado do Teste de Hipóteses para Tendência Central		Diferença significativa	Diferença significativa	Diferença significativa	Diferença significativa		

Fonte: Dados de pesquisa

As avaliações dos revendedores autorizados e das revendas multimarcas sobre os serviços logísticos prestados pelo TWW Pneus registraram diferença significativa nas três questões abordadas.

Em relação a pedidos entregues na quantidade correta, o TWW Pneus foi avaliado com média de 4,82 (próximo a sempre) pelos revendedores autorizados e com média de 4,57 (acima de frequentemente) pelas revendas multimarcas, apresentando diferença significativa nas avaliações.

Relacionado a pedidos entregues com produtos excedentes, o TWW Pneus obteve média de 4,92 (próximo a não acontece) pelos revendedores autorizados e média de 4,70 (acima de poucas vezes), registrando diferença significativa nas avaliações.

Sobre pedidos entregues com produtos faltantes, o TWW Pneus recebeu média de 4,82 (próximo a não acontece) pelos revendedores autorizados e média de 4,51 (acima de poucas vezes) pelas revendas multimarcas, conferindo diferença significativa nas avaliações.

O construto, avaliado em seus três atributos, pedidos entregues na quantidade correta, com produtos excedentes e com produtos faltantes pelo TWW Pneus, obteve diferença significativa nas avaliações dos revendedores autorizados, que pontuaram média 4,85 (próximo a não acontece), e as revendas multimarcas aferiram média de 4,59 (acima de poucas vezes).

Gráfico 35 - Entrega de produtos na quantidade correta pelo TWW Pneus

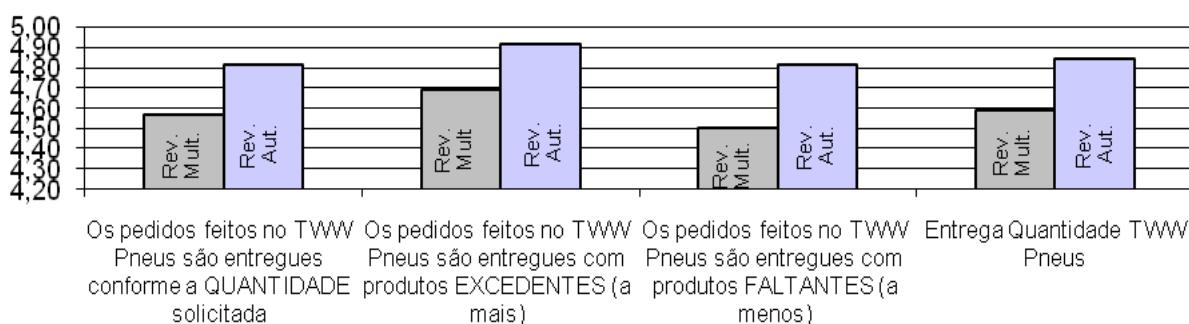


Gráfico 35. Entrega de produtos na quantidade correta pelo TWW Pneus  
Fonte: Dados de pesquisa

Na Tabela 36 e no Gráfico 36 o atributo entrega do produto correto é avaliado em duas dimensões, se os pedidos são entregues conforme os modelos solicitados e conforme as medidas solicitadas ao TWW Pneus.

Tabela 36

Entrega do produto correto pelo TWW Pneus

4. ENTREGA DO PRODUTO CORRETO	Os pedidos feitos no TWW Pneus são entregues conforme os MODELOS solicitados		Os pedidos feitos no TWW Pneus são entregues conforme as MEDIDAS solicitadas		Entrega Produto TWW Pneus
	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	
REVENDAS MULTIMARCAS	4,62	0,67	4,50	0,64	4,56
	148	148	148	148	148
REVENDORES AUTORIZADOS	4,76	0,49	4,61	0,55	4,68
	38	38	38	38	38
Z Mann-Whitney-Wilcoxon (MWW)		-2,75	-1,85	-2,56	
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,01	0,06	0,01	
Resultado do Teste de Hipóteses para Tendência Central		Diferença significativa	Diferença não significativa	Diferença significativa	

Fonte: Dados de pesquisa

Quanto à questão entrega dos pedidos conforme os modelos solicitados pelo TWW Pneus, os revendedores autorizados citaram média de 4,76 (próximo a sempre), e as revendas multimarcas avaliam com média de 4,62 (acima de frequentemente), havendo diferença significativa nas avaliações.

Na questão seguinte, sobre a entrega do pedido conforme as medidas solicitadas, o TWW Pneus é avaliado com média de 4,61 (acima de frequentemente), pelos revendedores autorizados e média de 4,50 (acima de frequentemente) pelas revendas multimarcas, sem diferença significativa nas avaliações.

Porém o atributo entrega do produto correto apresentou diferença significativa nas avaliações dos revendedores autorizados, com média de 4,68 (próximo a sempre), e das revendas multimarcas, com média de 4,56 (acima de frequentemente) para o TWW Pneus.

Gráfico 36 - Entrega do produto correto pelo TWW Pneus

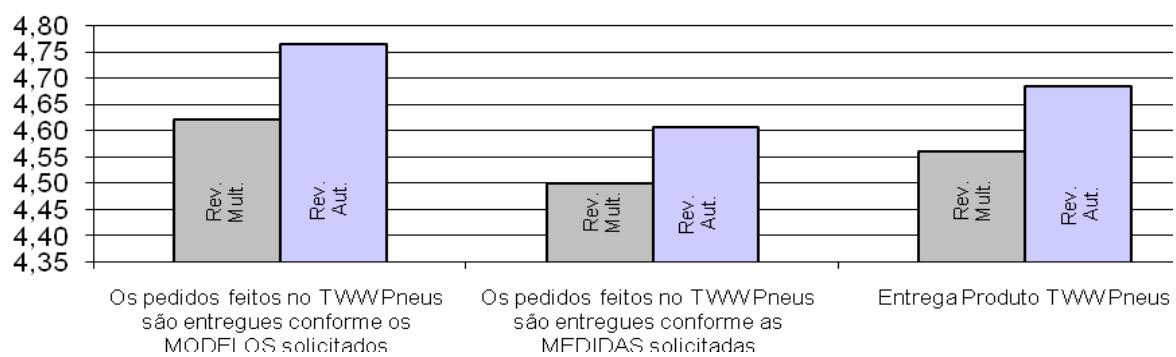


Gráfico 36. Entrega do produto correto pelo TWW Pneus  
Fonte: Dados de pesquisa

Na avaliação do construto rastreabilidade, abordado na Tabela 34 e no Gráfico 34, são detalhadas as análises feitas pelos revendedores autorizados e pelas revendas multimarcas sobre o fornecimento de informações sobre a situação dos pedidos feitos ao TWW Pneus.

Tabela 37

Rastreabilidade dos pedidos do TWW Pneus

5. RASTREABILIDADE		O TWW Pneus fornece informações sobre a situação do pedido (status do pedido)	Rastreabilidade TWW Pneus
	Mean	<b>3,82</b>	<b>3,82</b>
REVENDAS MULTIMARCAS	Std. Deviation	0,93	0,93
	N	148	148
	Mean	<b>3,95</b>	<b>3,95</b>
REVENDORES AUTORIZADOS	Std. Deviation	1,09	1,09
	N	38	38
Z	Mann–Whitney–Wilcoxon (MWW)	-6,08	-6,08
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,00	0,00
Resultado do Teste de Hipóteses para Tendência Central		Diferença significativa	Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

O atributo apresentado na Tabela 37 apresenta diferença significativa. O TWW Pneus foi avaliado pelos revendedores autorizados com média de 3,95 (próximo a sempre) e com média de 3,82 (acima de frequentemente) pelas revendas multimarcas.

Gráfico 37 - Rastreabilidade dos pedidos do TWW Pneus

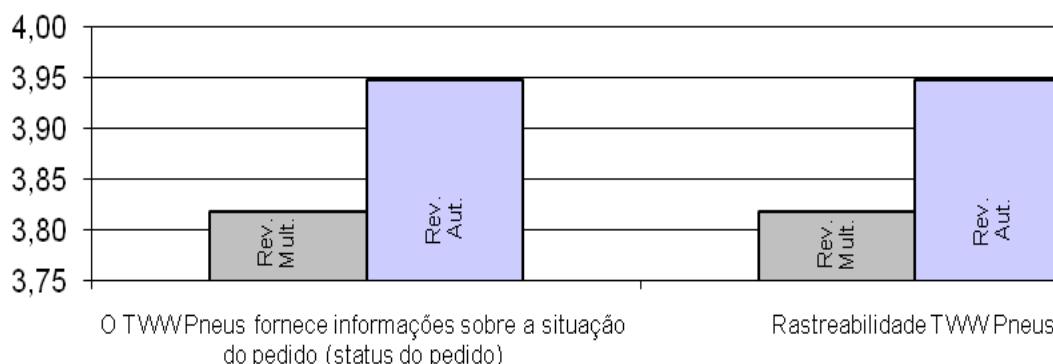


Gráfico 37. Rastreabilidade dos pedidos do TWW Pneus  
Fonte: Dados de pesquisa

A Tabela 38 e o Gráfico 38 avaliam o construto flexibilidade no serviço prestado, e avaliam na percepção dos revendedores autorizados e das revendas multimarcas a flexibilidade oferecida pelo TWW Pneus na prestação do serviço logístico.

Tabela 38

## Flexibilidade no serviço logístico prestado pelo TWW Pneus

6. FLEXIBILIDADE NO SERVIÇO PRESTADO		O TWW Pneus oferece flexibilidade na prestação do serviço logístico	Flexibilidade TWW Pneus
REVENDAS MULTIMARCAS	Mean	<b>3,84</b>	<b>3,84</b>
	Std. Deviation	0,89	0,89
	N	148	148
REVENDORES AUTORIZADOS	Mean	<b>4,26</b>	<b>4,26</b>
	Std. Deviation	0,86	0,86
	N	38	38
Z (MWW)	Mann–Whitney–Wilcoxon	-8,12	-8,12
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,00	0,00
Resultado do Teste de Hipóteses para Tendência Central		Diferença significativa	Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

De acordo com a Tabela 38, os revendedores autorizados indicam uma avaliação favorável quanto à flexibilidade que dispõe no serviço logístico do TWW Pneus, avaliando com média de 4,26 (acima de frequentemente), e as revendas multimarcas indicam média de 3,84 (abaixo de frequentemente), sendo caracterizado diferença significativa nas avaliações.

Gráfico 38 - Flexibilidade no serviço logístico prestado pelo TWW Pneus

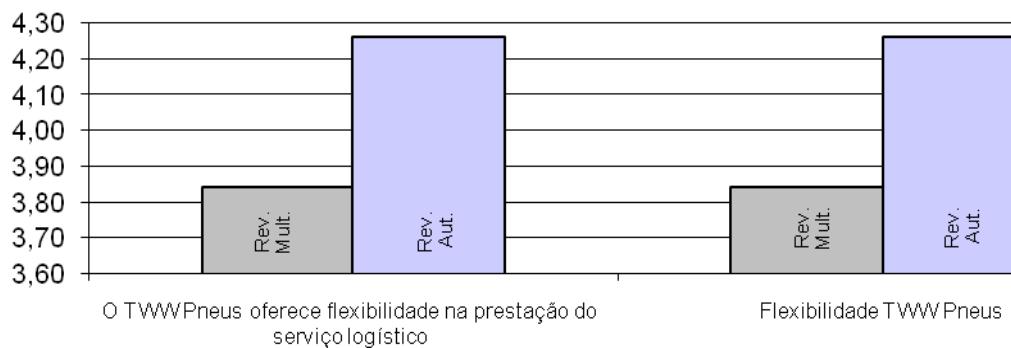


Gráfico 38. Flexibilidade no serviço logístico prestado pelo TWW Pneus  
Fonte: Dados de pesquisa

A recuperação de falhas é o construto ilustrado na Tabela 39 e no Gráfico 39, referem-se às avaliações dos revendedores autorizados e das revendas multimarcas sobre o tempo de resposta na tratativa de reclamações pelo TWW Pneus.

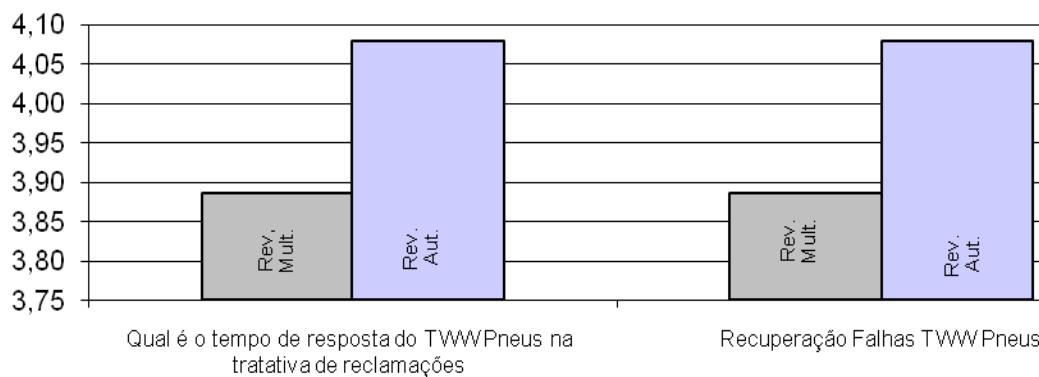
**Tabela 39**  
**Recuperação de falhas pelo TWW Pneus**

7. RECUPERAÇÃO DE FALHAS		Qual é o tempo de resposta do TWW Pneus na tratativa de reclamações	Recuperação Falhas TWW Pneus
REVENDAS MULTIMARCAS	Mean	<b>3,89</b>	<b>3,89</b>
	Std. Deviation	0,81	0,81
	N	148	148
REVENDORES AUTORIZADOS	Mean	<b>4,08</b>	<b>4,08</b>
	Std. Deviation	0,71	0,71
	N	38	38
Z (MWW)	Mann–Whitney–Wilcoxon	-7,32	-7,32
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,00	0,00
Resultado do Teste de Hipóteses para Tendência Central		Diferença significativa	Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

A Tabela 39 apresenta diferença significativa nas avaliações dos revendedores autorizados, que indicaram média de 4,08 (acima de muito bom), e as revendas multimarcas, que apontaram média de 3,89 (próximo a muito bom), para o tempo de resposta na tratativa de reclamações do TWW Pneus.

**Gráfico 39 - Recuperação de falhas pelo TWW Pneus**



**Gráfico 39. Recuperação de falhas pelo TWW Pneus**  
Fonte: Dados de pesquisa

A Tabela 40 e o Gráfico 40 referem-se ao construto facilidade de procedimentos, e apresentam as avaliações sobre os procedimentos para fazer pedidos ao TWW Pneus, na perspectiva dos revendedores autorizados e das revendas multimarcas.

**Tabela 40**  
**Facilidade de procedimentos no TWW Pneus**

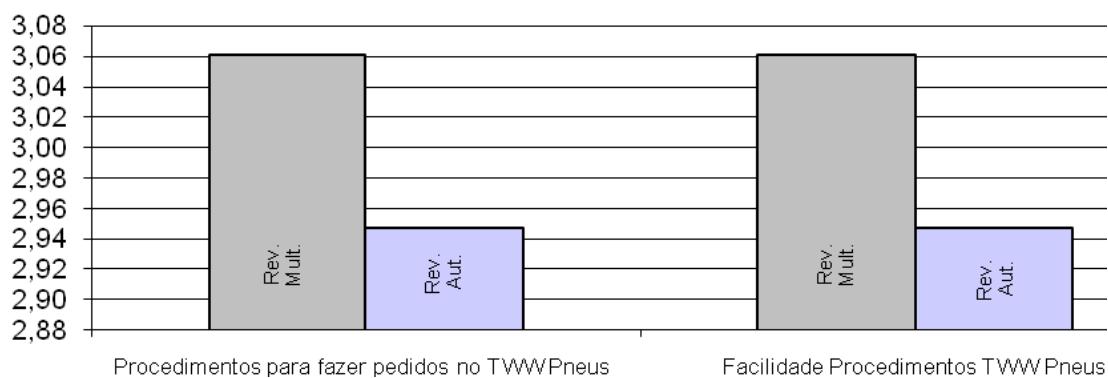
8. FACILIDADE DE PROCEDIMENTOS		Procedimentos para fazer pedidos no TWW Pneus	Facilidade Procedimentos TWW Pneus
<b>REVENDAS MULTIMARCAS</b>	<b>Mean</b>	<b>3,06</b>	<b>3,06</b>
	Std. Deviation	1,00	1,00
	N	148	148
<b>REVENDORES AUTORIZADOS</b>	<b>Mean</b>	<b>2,95</b>	<b>2,95</b>
	Std. Deviation	1,33	1,33
	N	38	38
Z (MWW)	Mann–Whitney–Wilcoxon	-1,53	-1,53
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,13	0,13
Resultado do Teste de Hipóteses para Tendência Central		Diferença não significativa	Diferença não significativa

Fonte: Dados de pesquisa

Os resultados da pesquisa indicaram não haver diferença significativa na avaliação expressa pelos revendedores autorizados, que indicaram média de 2,95 (abaixo de bom), e pelas revendas multimarcas, que pontuaram média de 3,06 (acima de bom) no que se refere a procedimentos para fazerem pedidos ao TWW Pneus.

Contudo, as avaliações feitas pelos revendedores autorizados e pelas revendas multimarcas pontuaram valores abaixo de 4 (muito bom), indicando haver determinado nível de dificuldade nos procedimentos para fazer pedidos ao TWW Pneus.

**Gráfico 40 - Facilidade de procedimentos no TWW Pneus**



**Gráfico 40. Facilidade de procedimentos no TWW Pneus**  
Fonte: Dados de pesquisa

Em relação ao construto apoio pós-entrega, os revendedores autorizados e as revendas multimarcas avaliam na Tabela 41 e no Gráfico 41, os serviços oferecidos pelo TWW Pneus após a entrega dos pedidos.

Tabela 41

Apoio pós-entrega disponibilizado pelo TWW Pneus

9. APOIO PÓS-ENTREGA	Serviços oferecidos pelo TWW Pneus após a entrega do pedido		Apóio Pós-Entrega TWW Pneus
	Mean	Std. Deviation	
REVENDAS MULTIMARCAS	3,27	0,95	3,27
	0,95	148	0,95
	3,50	0,98	3,50
REVENDORES AUTORIZADOS	3,50	0,98	0,98
	0,98	38	38
	-6,44	-6,44	-6,44
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,00	0,00
Resultado do Teste de Hipóteses para Tendência Central		Diferença significativa	Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

Os revendedores autorizados, conforme Tabela 41 forneceram média de 3,50 (próximo a muito bom) e as revendas multimarcas citaram média de 3,27 (acima de bom) para os serviços oferecidos pelo TWW Pneus após a entrega do pedido. Todavia, as avaliações dos revendedores autorizados e das revendas multimarcas compreenderam valores inferiores a 4 (muito bom), indicando receberem limitado apoio após a entrega do pedido feito ao TWW Pneus.

Gráfico 41 - Apoio pós-entrega disponibilizado pelo TWW Pneus

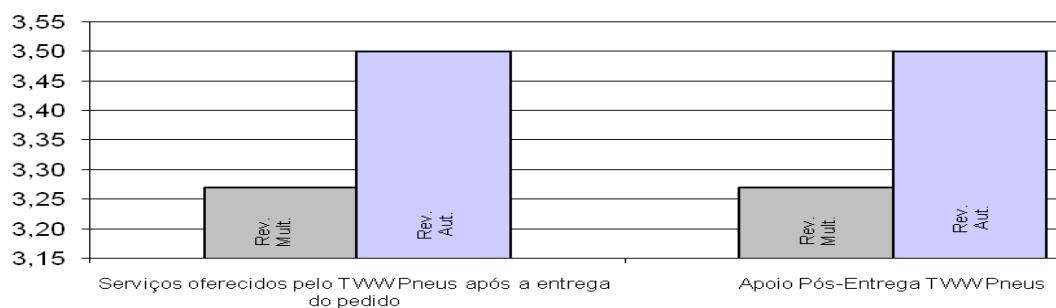


Gráfico 41. Apoio pós-entrega disponibilizado pelo TWW Pneus

Fonte: Dados de pesquisa

Apresentam-se na Tabela 42 os construtos utilizados nesta seção para as avaliações do TWW Pneus, feitas pelos revendedores autorizados e pelas revendas

multimarcas, na maneira se seguiram as avaliações, de acordo com: disponibilidade dos produtos, agilidade na entrega, entrega na quantidade correta, entrega do produto correto, rastreabilidade, flexibilidade nos serviços prestados, recuperação de falhas, facilidade de procedimentos e apoio pós-entrega.

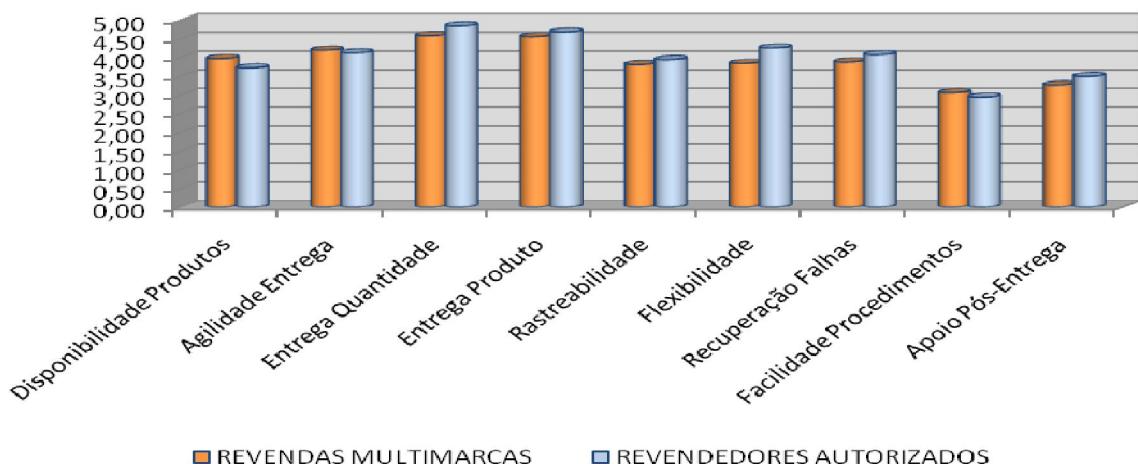
Tabela 42

## Construtos avaliados no serviço logístico do TWW Pneus

CONSTRUTOS		Disponibilidade TWW Pneus	Agilidade TWW Pneus	Entrega Quantidade TWW Pneus	Entrega Produto TWW Pneus	Rastreabilidade TWW Pneus	Flexibilidade TWW Pneus	Recuperação Falhas TWW Pneus	Facilidade Procedimentos TWW Pneus	Apoio Pós-Entrega TWW Pneus
REVENDAS MULTIMARCAS	Mean	3,98	4,20	4,59	4,56	3,82	3,84	3,89	3,06	3,27
	Std. Deviation	0,75	0,84	0,60	0,59	0,93	0,89	0,81	1,00	0,95
	N	148	148	148	148	148	148	148	148	148
REVENDORES AUTORIZADOS	Mean	3,73	4,13	4,85	4,68	3,95	4,26	4,08	2,95	3,50
	Std. Deviation	0,52	0,78	0,28	0,46	1,09	0,86	0,71	1,33	0,98
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Z Mann-Whitney-Wilcoxon (MWW)	Asymp. Sig. (2-tailed)	-1,44	-6,83	-4,85	-2,56	-6,08	-8,12	-7,32	-1,53	-6,44
	Resultado do Teste de Hipóteses para Tendência Central	0,15	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,13	0,00
	Diferença não significativa	Diferença significativa	Diferença significativa	Diferença significativa	Diferença significativa	Diferença significativa	Diferença significativa	Diferença significativa	Diferença não significativa	Diferença significativa

Fonte: Dados de pesquisa

Gráfico 42 - Construtos avaliados no serviço logístico do TWW Pneus

Gráfico 42. Construtos avaliados no serviço logístico do TWW Pneus  
Fonte: Dados de pesquisa

#### **4.5 Fragilidades existentes na cadeia de distribuição de pneus investigada**

Uma das questões propostas neste trabalho considera apresentar as fragilidades do canal de distribuição do fabricante Alfa, na perspectivas dos intermediários do canal de marketing, representadas pelos revendedores autorizados, pelo multicanal TWW e pelas revendas multimarcas.

A prestação do serviço logístico existente no canal de distribuição do fabricante Alfa, e suas fragilidades foram analisadas segundo os construtos aplicados nas avaliações feitas em todos os níveis do canal de marketing, dispostos a seguir: disponibilidade dos produtos, agilidade na entrega, entrega na quantidade correta, entrega do produto correto, rastreabilidade, flexibilidade nos serviços prestados, recuperação de falhas, facilidade de procedimentos e apoio pós-entrega.

Preliminarmente, observam-se nas avaliações feitas pelos revendedores autorizados e pelo TWW Pneus as fragilidades no serviço logístico disponibilizado pelo fabricante Alfa.

São indicados pelos revendedores autorizados os quatro atributos seguintes e sua referida pontuação; Flexibilidade: 2,50 (acima de às vezes), apoio pós-entrega: 2,61 (próximo de às vezes), rastreabilidade: 2,63 (próximo de às vezes) e recuperação de falhas: 2,79 (próximo a bom).

O TWW Pneus indica os três atributos seguintes como fragilidade na prestação do serviço logístico fornecido pelo fabricante Alfa; Apoio pós-entrega: 1,00 (insuficiente), recuperação de falhas: 1,00 (insuficiente) e flexibilidade: 2,00 (raramente).

Averigua-se nas percepções dos revendedores autorizados e do TWW Pneus semelhanças nos atributos indicados, que representam nesta pesquisa as fragilidades existentes no serviço logístico disponibilizado pelo fabricante Alfa. Na análise seguinte, que demonstram as percepções dos revendedores autorizados sobre o serviço logístico prestado pelo TWW Pneus correlacionado com o serviço

logístico que recebem do fabricante Alfa foram obtidos os resultados que se seguem.

Os revendedores autorizados indicam um construto que é a facilidade de procedimentos com média de 2,95 (abaixo de bom), como fragilidade no serviço logístico oferecido pelo TWW Pneus.

Em contrapartida avaliaram quatro atributos, flexibilidade: 2,50 (acima de às vezes), apoio pós-entrega: 2,61 (próximo de às vezes), rastreabilidade: 2,63 (próximo de às vezes) e recuperação de falhas: 2,79 (próximo a bom), como indicativos de fragilidade no serviço logístico prestado pelo fabricante Alfa.

O serviço logístico prestado pelo TWW Pneus avaliado pelos revendedores autorizados apresenta disponibilizar melhor prestação de serviço logístico comparado ao fabricante Alfa, registrou menor índice nos construtos que lhe conferem fragilidade e obteve avaliações superiores a do fabricante Alfa, nas perspectivas dos revendedores autorizados.

Sobre as avaliações das revendas multimarcas acerca do serviço logístico que recebem dos revendedores autorizados e do TWW Pneus, foram mencionadas fragilidades nos construtos a seguir.

As revendas multimarcas em suas avaliações sobre o serviço logístico concedido pelos revendedores autorizados elencaram cinco atributos que apresentam fragilidades; Apoio pós-entrega: 2,23 (acima de regular), flexibilidade: 2,41 (acima de regular), rastreabilidade: 2,51 (acima de raramente), recuperação de falhas: 2,72 (próximo a bom) e agilidade: 2,91 (próximo a bom).

As avaliações das revendas multimarcas sobre o serviço logístico prestado pelo TWW Pneus apresentaram dois construtos que indicam fragilidade; Facilidade de procedimentos: 3,06 (acima de bom) e apoio pós-entrega: 3,27 (acima de bom). Observa-se nas análises feitas pelas revendas multimarcas, avaliações superiores ao serviço logístico prestado pelo TWW Pneus, comparado ao serviço logístico

oferecido pelos revendedores autorizados. O TWW Pneus pontuou dois construtos, com médias acima de 3 (bom) como indícios de fragilidade e os revendedores autorizados registraram nas avaliações das revendas multimarcas, cinco atributos com média abaixo de 3 (bom).

No que se refere às avaliações feitas pelos revendedores autorizados comparadas as avaliações feitas pelas revendas multimarcas, sobre as fragilidades existentes no serviço logístico prestado pelo TWW Pneus, seguem as seguintes considerações.

Os revendedores autorizados citaram dois construtos que apresentam fragilidade no serviço logístico prestado pelo TWW Pneus, que são; Facilidade de procedimentos: 2,95 (próximo a bom) e apoio pós-entrega: 3,50 (acima de bom).

As revendas multimarcas pontuaram dois construtos que representam fragilidade no serviço logístico disponibilizado pelo TWW Pneus, sendo; Facilidade de procedimentos: 3,06 (acima de bom) e apoio pós-entrega: 3,27 (acima de bom). Verifica-se que os revendedores autorizados e as revendas multimarcas avaliaram os mesmos construtos como indícios de fragilidade no serviço logístico prestado pelo TWW Pneus, sendo apurado nas avaliações, médias abaixo de 4 (muito bom) em duas análises distintas.

## **5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS**

A presente dissertação perscrutou os canais de distribuição do fabricante Alfa na percepção dos agentes do canal de marketing, compreendendo o fabricante, os intermediários, representados pelos revendedores autorizados e pelo multicanal TWW Pneus e os consumidores, constituídos nesta investigação pelas revendas multimarcas.

### **5.1 CONCLUSÕES**

Algumas conclusões gerais puderam ser alcançadas a partir desta pesquisa, com o propósito de cumprir os objetivos estabelecidos.

Conforme o case que descreve o emprego do multicanal pela Goodyear, relatado por Kotler e Armstrong (2008) outros autores fazem referências à utilização do sistema híbrido de marketing ou multicanal pelas empresas, como Lamb et al (2004) que cita o fabricante Whirlpool utilizando mais de dois canais no mesmo nível de distribuição.

E ainda, Rosenbloom (2002) se referindo à montadora *Volvo GM Heavy Truck Corporation*, que solucionou seus problemas de distribuição alterando seus canais de distribuição, e novamente Kotler e Armstrong (2003) ilustrando o canal híbrido com o exemplo da empresa IBM, que nos últimos dez anos acrescentou 18 (dezoito) novos canais de distribuição, dentre outros casos descritos na literatura.

Existe um consenso na literatura, conforme demonstram os autores citados, dentre outros, que as empresas em face da expressiva concorrência existente nos mercados em que atuam, precisam obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Para a criação deste diferencial competitivo, de forma sustentável apresenta-se como melhor opção no marketing mix, a variável distribuição, por compreender maior nível de exigências para a sua implantação.

A estratégia de multicanal TWW Pneus, adotada pelo fabricante Alfa encontra aporte na literatura e nas avaliações feitas pelos intermediários do canal. O multicanal TWW Pneus em sua prestação do serviço logístico comparado ao fabricante Alfa obteve o melhor índice nas avaliações dos revendedores autorizados.

A prestação do serviço logístico do multicanal TWW Pneus, quando avaliado pelas revendas multimarcas comparando sua prestação do serviço logístico com a disponibilizada pelos revendedores autorizados, obteve novamente avaliações significativamente superiores.

E o multicanal TWW Pneus, quando comparado em sua prestação do serviço logístico, pelos revendedores autorizados e pelas revendas multimarcas manteve

resultados positivos, dentre nove construtos, apenas dois obtiveram médias inferiores as desejáveis.

É consolidado nas avaliações feitas pelos agentes da cadeia produtiva de pneus, em todos os níveis do canal de marketing do fabricante Alfa, que o multicanal TWW Pneus possui uma boa prestação do serviço logístico, e este fator pode representar a vantagem competitiva sustentável no mercado em que atua.

As avaliações feitas sobre a prestação dos serviços logísticos na cadeia produtiva de pneus, na perspectiva dos agentes do canal de marketing do fabricante Alfa apresentaram resultados favoráveis para a maioria dos intermediários.

Os resultados das avaliações registraram índices menores em processos cujas correções são passíveis em tempo hábil. Ao todo, a prestação do serviço logístico na cadeia produtiva de pneus do fabricante Alfa é avaliada positivamente.

## **5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS**

Acerca das limitações, a aplicação do Teste t – amostra única, em condições de violação da suposição de normalidade das variáveis, foi uma limitação da presente investigação.

Outra limitação presente nesta pesquisa constitui-se na impossibilidade de analisar e descrever os processos para distribuição, adotados por cada fornecedor do serviço logístico nos vários níveis do canal de marketing.

Cita-se como limitação desta pesquisa a não inclusão neste estudo dos demais intermediários nos canais de marketing do fabricante Alfa, como os atacadistas, distribuidores e os expoentes varejistas que distribuem e comercializam seus produtos.

Considerando as limitações presentes nessa pesquisa, as recomendações para estudos futuros preconizam pesquisas que abranjam os processos de distribuição de cada organização no que concerne à logística, em todos os níveis do canal de marketing.

Recomenda-se ainda, pesquisas sobre os canais de distribuição que incluam os demais intermediários, como atacadistas, varejistas, representantes e agentes, não integrados nessa pesquisa.

A estratégia de distribuição multicanal tem adquirido relevância em ambientes de competição acirrada, constituindo um tema relevante para investigações não somente na cadeia produtiva de pneus como também de outros segmentos. A intensidade do desenvolvimento de novos métodos de distribuição justifica novos estudos com o objetivo de pesquisar o efeito dessas novas estratégias dos canais de marketing no ambiente empresarial.

## REFERÊNCIAS

ABRALOG - Associação Brasileira de Logística. (03, janeiro,2015). Recuperado em <http://www.abralog.org.br/website/comites/show.asp?pgpCode=4B1F1F2D-19C0-4467-9AB5-4815346FE6B1>.

ABR - Associação Brasileira do Segmento de Reforma de Pneus. (05, janeiro,2015). Recuperado em <http://www.abr.org.br>.

ANIP - Associação Nacional da Indústria de Pneumáticos. (08, janeiro, 2015). Recuperado em <http://www.anip.com.br>.

Araújo da Silva, A., & Gonçalves Tondolo, V. A (2012). *Avaliação de prestadores de serviço de transporte: Um estudo de caso em uma montadora de motores do setor automotivo*. Vol.10 (1). pp. 80-109. Revista de Administração da Unimep. Unimep Business Journal. Recuperado de <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/403>.

Babbie, E. (1999). *Métodos de pesquisa de survey* (1a ed.). Belo Horizonte: Editora UFMG.

Babbie, E. (2003). *Métodos de pesquisa de survey*. (2a ed.). Belo Horizonte: Editora UFMG.

Ballou, R. H. (2014). *Logística empresarial: Transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas.

Bertaglia, P. R. (2009). *Administrando os estoques na cadeia de abastecimento. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. (2a ed.). pp. 312-352. São Paulo: Saraiva.

Boone, Louis E., & Kurtz, David L. (1995). *Marketing contemporâneo*. (8a ed.). Rio de Janeiro: LTC.

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento. (2015, janeiro, 08). *Panorama da indústria de pneus no Brasil: Ciclo de investimentos, novos competidores e a questão do descarte de pneus inservíveis*. Recuperado de [http://www.bnDES.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bnDES\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2504.pdf](http://www.bnDES.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bnDES_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2504.pdf).

Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (2001). *Logística empresarial*. São Paulo: Atlas.

Bowersox, D. J., & Closs, D. J. (2009). *Logística empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimentos*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Cespedes, F. V. (1989). *Channel Management Is General Management*. (pp.98-120). California Management Review. Recuperado de <http://search.proquest.com>.

Cobra, M. (1990). *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas.

Collis, Jill., & Hussey, Roger. (2005). *Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Christopher, M. (2009). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. Criando redes que agregam valor*. (2a ed.). São Paulo: Cengage Learning.

Churchill, G.A., & Peter, J. Paul. (2006). *Marketing: Criando valor para os clientes*. (3a ed.). pp. 536-549. São Paulo: Saraiva.

Day, G. S., Aaker, D. A., & Kumar, V. (2001). *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas.

DENATRAN - Departamento Nacional de Trânsito (2015, janeiro, 06). Recuperado de <http://www.denatran.gov.br/frota> 2015.

FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. (2015, janeiro, 15). Recuperado de <http://www.fiesp.com.br/sinpec/sobre-o-sinpec/historia-do-pneu>.

Figueiredo, K. F., Fleury, P. F., & Wanke, P. (2010). *Logística empresarial: A perspectiva brasileira*. (pp.27-55). São Paulo: Atlas.

Freitas, Henrique., Oliveira, Mirian., Saccò, Amarolinda Zaneli., & Moscarola, Jean. (2010). (Vol.35, n.3). pp. 105-112. *O método de pesquisa survey*. Revista de Administração da Universidade de São Paulo. Recuperado de <http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=3503105.pdf>.

Gil, Antonio Carlos. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4a ed.). São Paulo: Atlas.

Hooley, G. J., Saunders, J. A., & Piercy, N. F. (2005). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Prentice Hall.

Jüttner, U., Peck, H., & Christopher, M. (2003). *Supply chain risk management: outlining an agenda for future research*. (Vol. 6 (4). pp. 197-210. *International Journal of Logistics: Research and Applications*. DOI: 10.1080/13675560310001627016.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Princípios de marketing*. (9a ed.). São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Princípios de marketing* (12a ed.). São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P. (2008). *Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. (5a ed.). São Paulo: Atlas.

Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. D. (2004). *Princípios de marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Lambert, D. M., Stock, J. R., & Vantine, J. G. (1998). *Administração estratégica da logística*. São Paulo: Vantine Consultoria.

Langley John C., & Holcomb, Mary. C. (1992). *Creating logistics customer value*. (Vol.13, n.2). pp.1-27. *Journal of Business Logistics*.

Lewis, E. H. (1968). *Marketing channels: Structure and strategy*. New York: McGraw-Hill.

May, T. (2004). *Pesquisa social – Questões, métodos e processos*. (pp.109-230). Porto Alegre: Artmed.

Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. (7a ed.). São Paulo: Atlas.

Mattar, F., & Motta, S. (1999). *Pesquisa de Marketing*. (7a ed.) Rio de Janeiro: Elsevier Brasil.

Megido, J. L. T., & Szulcsewski, C. J. (2002). *Administração estratégica de vendas e canais de distribuição*. (2<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Atlas.

Moriarty, R.T., & Moran, U. (1990). *Managing hybrid marketing systems*. *Harvard Business Review*. Vol. 68 (6). pp.146-155. Recuperado de <http://www.hbr.org/1990/11/managing-hybrid-marketing-systems>.

Novaes, A. G. (2001). *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: Estratégia, operação e avaliação*. Rio de Janeiro: Campus.

Novaes, A. (2004). *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: Estratégia, operação e avaliação*. (4<sup>a</sup> ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Rosenbloom, Bert. (2002). *Canais de marketing: Uma visão gerencial*. (6a ed.). São Paulo: Atlas.

Sousa, J. M. (1996). *Distribuição: Uma visão estratégica*. (1a ed.) Lisboa: Texto Editora.

Stern, L. W., El Ansary, A. I., & Coughlan, A. T. (2002). *Canais de marketing e distribuição*. (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Stern, L. W., El Ansary, A. I., & Coughlan, A. T. (2012). *Canais de marketing e distribuição*. (7a ed.). São Paulo: Pearson.

Telles, R., & Strehlau, V. I. (2006). *Canais de marketing e distribuição: Conceitos, estratégias, gestão, modelos de decisão*. São Paulo: Saraiva.

Tomoyose, F. Hiroshi. (2014). *A influência do nível de serviço logístico na satisfação do cliente: um estudo em montadora do setor automobilístico*. (Dissertação de Mestrado em Administração). USCS – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul. São Paulo: Brasil. Recuperado de <http://repositorio.uscs.edu.br/handle/123456789/504>.

Tontini, G., & Zanchett, R. (2010). *Atributos de satisfação e lealdade em serviços logísticos*. Vol.17(4). pp. 801-816. Revista Gestão e Produção. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n4/a13v17n4>.

Vergara, S. C. (2000). Começando a definir a metodologia. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. (Vol.3). pp.46-53. São Paulo: Atlas.

Wanke, Peter. (2010). *Logística e transporte de cargas no Brasil: Produtividade e eficiência no século XXI*. São Paulo: Atlas.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – PESQUISA JUNTO AOS REVENDEDORES AUTORIZADOS SOBRE O SERVIÇO LOGÍSTICO PRESTADO PELA FÁBRICA E PELO MULTICANAL TWW PNEUS.

No intuito de realizar uma pesquisa que tem por objetivo avaliar as dimensões acerca da qualidade em serviços logísticos prestados pela fábrica e pelo multicanal TWW Pneus, peço a sua colaboração e sinceridade sobre os aspectos destacados abaixo. Sua participação é fundamental. Muito obrigada!

**Os dados presentes nessa pesquisa são de caráter sigilosos**

1. Disponibilidade de estoque na FÁBRICA relacionada à QUANTIDADE de pneus.

(1) Insuficiente      (2) Regular      (3) Bom      (4) Muito Bom      (5) Excelente

2. Disponibilidade de estoque na FÁBRICA relacionada à MODELO de pneus.

(1) Insuficiente      (2) Regular      (3) Bom      (4) Muito Bom      (5) Excelente

3. Disponibilidade de estoque na FÁBRICA relacionada à MEDIDA de pneus.

(1) Insuficiente      (2) Regular      (3) Bom      (4) Muito Bom      (5) Excelente

4. Tempo médio de recebimento do pedido da FÁBRICA.

(1) Insuficiente      (2) Regular      (3) Bom      (4) Muito Bom      (5) Excelente

5. Os pedidos feitos na FÁBRICA são entregues conforme a QUANTIDADE solicitada.

(1) Nunca      (2) Raramente      (3) Às vezes      (4) Frequentemente      (5) Sempre

6. Os pedidos feitos na FÁBRICA são entregues com produtos EXCEDENTES (a mais).

(1) Sempre acontece      (2) Muitas vezes      (3) Às vezes      (4) Poucas vezes      (5) Não acontece

7. Os pedidos feitos na FÁBRICA são entregues com produtos FALTANTES (a menos).

(1) Sempre acontece (2) Muitas vezes (3) Às vezes (4) Poucas vezes (5) Não acontece

8. Os pedidos feitos na FÁBRICA são entregues conforme os MODELOS solicitados.

(1) Nunca (2) Raramente (3) Às vezes (4) Frequentemente (5) Sempre

9. Os pedidos feitos na FÁBRICA são entregues conforme as MEDIDAS solicitadas.

(1) Nunca (2) Raramente (3) Às vezes (4) Frequentemente (5) Sempre

10. A FÁBRICA fornece informações sobre a situação do pedido (status do pedido).

(1) Nunca (2) Raramente (3) Às vezes (4) Frequentemente (5) Sempre

11. A FÁBRICA oferece flexibilidade na prestação do serviço logístico.

(1) Nunca (2) Raramente (3) Às vezes (4) Frequentemente (5) Sempre

12. Qual é o tempo de resposta da FÁBRICA na tratativa de reclamações.

(1) Insuficiente (2) Regular (3) Bom (4) Muito Bom (5) Excelente

13. Procedimentos para fazer pedidos na FÁBRICA.

(1) Insuficiente (2) Regular (3) Bom (4) Muito Bom (5) Excelente

14. Serviços oferecidos pela FÁBRICA após a entrega do pedido.

(1) Insuficiente (2) Regular (3) Bom (4) Muito Bom (5) Excelente

15. Disponibilidade de estoque no TWW Pneus relacionado à QUANTIDADE de pneus.

(1) Insuficiente (2) Regular (3) Bom (4) Muito Bom (5) Excelente

16. Disponibilidade de estoque no TWW Pneus relacionado à MODELO de pneus.

(1) Insuficiente (2) Regular (3) Bom (4) Muito Bom (5) Excelente

17. Disponibilidade de estoque no TWW Pneus relacionado à MEDIDA de pneus.

(1) Insuficiente      (2) Regular      (3) Bom      (4) Muito Bom      (5) Excelente

18. Tempo médio de recebimento do pedido feito no TWW Pneus.

(1) Insuficiente      (2) Regular      (3) Bom      (4) Muito Bom      (5) Excelente

19. Os pedidos feitos no TWW Pneus são entregues conforme a QUANTIDADE solicitada.

(1) Nunca      (2) Raramente      (3) Às vezes      (4) Frequentemente      (5) Sempre

20. Os pedidos feitos no TWW Pneus são entregues com produtos EXCEDENTES (a mais).

(1) Sempre acontece      (2) Muitas vezes      (3) Às vezes      (4) Poucas vezes      (5) Não acontece

21. Os pedidos feitos no TWW Pneus são entregues com produtos FALTANTES (a menos).

(1) Sempre acontece      (2) Muitas vezes      (3) Às vezes      (4) Poucas vezes      (5) Não acontece

22. Os pedidos feitos no TWW Pneus são entregues conforme os MODELOS solicitados.

(1) Nunca      (2) Raramente      (3) Às vezes      (4) Frequentemente      (5) Sempre

23. Os pedidos feitos no TWW Pneus são entregues conforme as MEDIDAS solicitadas.

(1) Nunca      (2) Raramente      (3) Às vezes      (4) Frequentemente      (5) Sempre

24. O TWW Pneus fornece informações sobre a situação do pedido (status do pedido).

(1) Nunca      (2) Raramente      (3) Às vezes      (4) Frequentemente      (5) Sempre

25. O TWW Pneus oferece flexibilidade na prestação do serviço logístico.

(1) Nunca      (2) Raramente      (3) Às vezes      (4) Frequentemente      (5) Sempre

26. Qual é o tempo de resposta do TWW Pneus na tratativa de reclamações.

(1) Insuficiente      (2) Regular      (3) Bom      (4) Muito Bom      (5) Excelente

27. Procedimentos para fazer pedidos no TWW Pneus.

(1) Insuficiente      (2) Regular      (3) Bom      (4) Muito Bom      (5) Excelente

28. Serviços oferecidos pela FÁBRICA após a entrega do pedido.

(1) Insuficiente      (2) Regular      (3) Bom      (4) Muito Bom      (5) Excelente

## APÊNDICE B – PESQUISA JUNTO AO MULTICANAL TWW PNEUS SOBRE O SERVIÇO LOGÍSTICO PRESTADO PELA FÁBRICA.

No intuito de realizar uma pesquisa que tem por objetivo avaliar as dimensões acerca da qualidade em serviços logísticos prestados pela fábrica, peço a sua colaboração e sinceridade sobre os aspectos destacados abaixo. Sua participação é fundamental. Muito obrigada!

### **Os dados presentes nessa pesquisa são de caráter sigilosos**

1. Disponibilidade de estoque na FÁBRICA relacionada à QUANTIDADE de pneus.

(1) Insuficiente      (2) Regular      (3) Bom      (4) Muito Bom      (5) Excelente

2. Disponibilidade de estoque na FÁBRICA relacionada à MODELO de pneus.

(1) Insuficiente      (2) Regular      (3) Bom      (4) Muito Bom      (5) Excelente

3. Disponibilidade de estoque na FÁBRICA relacionada à MEDIDA de pneus.

(1) Insuficiente      (2) Regular      (3) Bom      (4) Muito Bom      (5) Excelente

4. Tempo médio de recebimento do pedido da FÁBRICA.

(1) Insuficiente      (2) Regular      (3) Bom      (4) Muito Bom      (5) Excelente

5. Os pedidos feitos na FÁBRICA são entregues conforme a QUANTIDADE solicitada.

(1) Nunca      (2) Raramente      (3) Às vezes      (4) Frequentemente      (5) Sempre

6. Os pedidos feitos na FÁBRICA são entregues com produtos EXCEDENTES (a mais).

(1) Sempre acontece      (2) Muitas vezes      (3) Às vezes      (4) Poucas vezes      (5) Não acontece

7. Os pedidos feitos na FÁBRICA são entregues com produtos FALTANTES (a menos).

(1) Sempre acontece      (2) Muitas vezes      (3) Às vezes      (4) Poucas vezes      (5) Não acontece

8. Os pedidos feitos na FÁBRICA são entregues conforme os MODELOS solicitados.

(1) Nunca      (2) Raramente      (3) Às vezes      (4) Frequentemente      (5) Sempre

9. Os pedidos feitos na FÁBRICA são entregues conforme as MEDIDAS solicitadas.

(1) Nunca      (2) Raramente      (3) Às vezes      (4) Frequentemente      (5) Sempre

10. A FÁBRICA fornece informações sobre a situação do pedido (status do pedido).

(1) Nunca      (2) Raramente      (3) Às vezes      (4) Frequentemente      (5) Sempre

11. A FÁBRICA oferece flexibilidade na prestação do serviço logístico.

(1) Nunca      (2) Raramente      (3) Às vezes      (4) Frequentemente      (5) Sempre

12. Qual é o tempo de resposta da FÁBRICA na tratativa de reclamações.

(1) Insuficiente      (2) Regular      (3) Bom      (4) Muito Bom      (5) Excelente

13. Procedimentos para fazer pedidos na FÁBRICA.

(1) Insuficiente      (2) Regular      (3) Bom      (4) Muito Bom      (5) Excelente

14. Serviços oferecidos pela FÁBRICA após a entrega do pedido.

(1) Insuficiente      (2) Regular      (3) Bom      (4) Muito Bom      (5) Excelente

## **APÊNDICE C – PESQUISA JUNTO AS REVENDAS MULTIMARCAS SOBRE O SERVIÇO LOGÍSTICO PRESTADO PELOS REVENDEDORES AUTORIZADOS E O SERVIÇO LOGÍSTICO PRESTADO PELO MULTICANAL TWW PNEUS.**

No intuito de realizar uma pesquisa que tem por objetivo avaliar as dimensões acerca da qualidade em serviços logísticos prestados pelos revendedores autorizados e pelo multicanal TWW Pneus, peço a sua colaboração e sinceridade sobre os aspectos destacados abaixo. Sua participação é fundamental. Muito obrigada!

**Os dados presentes nessa pesquisa são de caráter sigilosos**

1. Disponibilidade de estoque nos Revendedores Autorizados relacionado à QUANTIDADE de pneus.

(1) Insuficiente      (2) Regular      (3) Bom      (4) Muito Bom      (5) Excelente

2. Disponibilidade de estoque nos Revendedores Autorizados relacionado à MODELO de pneus.

(1) Insuficiente      (2) Regular      (3) Bom      (4) Muito Bom      (5) Excelente

3. Disponibilidade de estoque nos Revendedores Autorizados relacionado à MEDIDA de pneus.

(1) Insuficiente      (2) Regular      (3) Bom      (4) Muito Bom      (5) Excelente

4. Tempo médio de recebimento do pedido feito nos Revendedores Autorizados.

(1) Insuficiente      (2) Regular      (3) Bom      (4) Muito Bom      (5) Excelente

5. Os pedidos feitos nos Revendedores Autorizados são entregues conforme a QUANTIDADE solicitada.

(1) Nunca      (2) Raramente      (3) Às vezes      (4) Frequentemente      (5) Sempre

6. Os pedidos feitos nos Revendedores Autorizados são entregues com produtos EXCEDENTES (a mais).

(1) Sempre acontece (2) Muitas vezes (3) Às vezes (4) Poucas vezes (5) Não acontece

7. Os pedidos feitos nos Revendedores Autorizados são entregues com produtos FALTANTES (a menos).

(1) Sempre acontece (2) Muitas vezes (3) Às vezes (4) Poucas vezes (5) Não acontece

8. Os pedidos feitos nos Revendedores Autorizados são entregues conforme os MODELOS solicitados.

(1) Nunca (2) Raramente (3) Às vezes (4) Frequentemente (5) Sempre

9. Os pedidos feitos nos Revendedores Autorizados são entregues conforme as MEDIDAS solicitadas.

(1) Nunca (2) Raramente (3) Às vezes (4) Frequentemente (5) Sempre

10. Os Revendedores Autorizados fornecem informações sobre a situação do pedido (status do pedido).

(1) Nunca (2) Raramente (3) Às vezes (4) Frequentemente (5) Sempre

11. Os Revendedores Autorizados oferecem flexibilidade na prestação do serviço logístico.

(1) Nunca (2) Raramente (3) Às vezes (4) Frequentemente (5) Sempre

12. Qual é o tempo de resposta dos Revendedores Autorizados na tratativa de reclamações.

(1) Insuficiente (2) Regular (3) Bom (4) Muito Bom (5) Excelente

13. Procedimentos para fazer pedidos nos Revendedores Autorizados.

(1) Insuficiente (2) Regular (3) Bom (4) Muito Bom (5) Excelente

14. Serviços oferecidos pelos Revendedores Autorizados após a entrega do pedido.

(1) Insuficiente (2) Regular (3) Bom (4) Muito Bom (5) Excelente

15. Disponibilidade de estoque no TWW Pneus relacionado à QUANTIDADE de pneus.

(1) Insuficiente      (2) Regular      (3) Bom      (4) Muito Bom      (5) Excelente

16. Disponibilidade de estoque no TWW Pneus relacionado à MODELO de pneus.

(1) Insuficiente      (2) Regular      (3) Bom      (4) Muito Bom      (5) Excelente

17. Disponibilidade de estoque no TWW Pneus relacionado à MEDIDA de pneus.

(1) Insuficiente      (2) Regular      (3) Bom      (4) Muito Bom      (5) Excelente

18. Tempo médio de recebimento do pedido feito no TWW Pneus.

(1) Insuficiente      (2) Regular      (3) Bom      (4) Muito Bom      (5) Excelente

19. Os pedidos feitos no TWW Pneus são entregues conforme a QUANTIDADE solicitada.

(1) Nunca      (2) Raramente      (3) Às vezes      (4) Frequentemente      (5) Sempre

20. Os pedidos feitos no TWW Pneus são entregues com produtos EXCEDENTES (a mais).

(1) Sempre acontece      (2) Muitas vezes      (3) Às vezes      (4) Poucas vezes      (5) Não acontece

21. Os pedidos feitos no TWW Pneus são entregues com produtos FALTANTES (a menos).

(1) Sempre acontece      (2) Muitas vezes      (3) Às vezes      (4) Poucas vezes      (5) Não acontece

22. Os pedidos feitos no TWW Pneus são entregues conforme os MODELOS solicitados.

(1) Nunca      (2) Raramente      (3) Às vezes      (4) Frequentemente      (5) Sempre

23. Os pedidos feitos no TWW Pneus são entregues conforme as MEDIDAS solicitadas.

(1) Nunca      (2) Raramente      (3) Às vezes      (4) Frequentemente      (5) Sempre

24. O TWW Pneus fornece informações sobre a situação do pedido (status do pedido).

(1) Nunca      (2) Raramente      (3) Às vezes      (4) Frequentemente      (5) Sempre

25. O TWW Pneus oferece flexibilidade na prestação do serviço logístico.

(1) Nunca      (2) Raramente      (3) Às vezes      (4) Frequentemente      (5) Sempre

26. Qual é o tempo de resposta do TWW Pneus na tratativa de reclamações.

(1) Insuficiente      (2) Regular      (3) Bom      (4) Muito Bom      (5) Excelente

27. Procedimentos para fazer pedidos no TWW Pneus.

(1) Insuficiente      (2) Regular      (3) Bom      (4) Muito Bom      (5) Excelente

28. Serviços oferecidos pela FÁBRICA após a entrega do pedido.

(1) Insuficiente      (2) Regular      (3) Bom      (4) Muito Bom      (5) Excelente

## APÊNDICE 1 – Teste Kolmogorov-Smirnov

### 2.1 Revendedores Autorizados avaliando o serviço logístico prestado pela Fábrica.

REVENDORES AUTORIZADOS		Disponibilidade de estoque na FÁBRICA relacionada à QUANTIDADE de pneus	Disponibilidade de estoque na FÁBRICA relacionada à MODELO de pneus	Disponibilidade de estoque na FÁBRICA relacionada à MEDIDA de pneus
N		38	38	38
Normal Parameters,a,b	<b>Mean</b>	<b>4,08</b>	<b>4,05</b>	<b>3,63</b>
	Std. Deviation	0,78	0,84	0,67
Most Extreme Differences	Absolute	0,30	0,26	0,29
	Positive	0,25	0,21	0,25
	Negative	-0,30	-0,26	-0,29
<b>Kolmogorov-Smirnov</b>		1,86	1,63	1,77
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		0,00	0,01	0,00
	<b>Resultado do Teste</b>	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade
REVENDORES AUTORIZADOS		Tempo médio de recebimento do pedido da FÁBRICA	Os pedidos feitos na FÁBRICA são entregues conforme a QUANTIDADE solicitada	Os pedidos feitos na FÁBRICA são entregues com produtos EXCEDENTES (a mais)
N		38	38	38
Normal Parameters,a,b	<b>Mean</b>	<b>3,34</b>	<b>4,21</b>	<b>4,84</b>
	Std. Deviation	0,91	0,74	0,37
Most Extreme Differences	Absolute	0,23	0,34	0,51
	Positive	0,23	0,30	0,33
	Negative	-0,19	-0,34	-0,51
<b>Kolmogorov-Smirnov</b>		1,39	2,07	3,13
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		0,04	0,00	0,00
	<b>Resultado do Teste</b>	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade
REVENDORES AUTORIZADOS		Os pedidos feitos na FÁBRICA são entregues com produtos FALTANTES (a menos)	Os pedidos feitos na FÁBRICA são entregues conforme os MODELOS solicitados	Os pedidos feitos na FÁBRICA são entregues conforme as MEDIDAS solicitadas
N		38	38	38
Normal Parameters,a,b	<b>Mean</b>	<b>4,34</b>	<b>4,32</b>	<b>4,26</b>
	Std. Deviation	0,58	0,53	0,50
Most Extreme Differences	Absolute	0,33	0,38	0,41
	Positive	0,33	0,38	0,41
	Negative	-0,27	-0,25	-0,27
<b>Kolmogorov-Smirnov</b>		2,01	2,37	2,53
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		0,00	0,00	0,00
	<b>Resultado do Teste</b>	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade
REVENDORES AUTORIZADOS		A FÁBRICA fornece informações sobre a situação do pedido (status do pedido)	A FÁBRICA oferece flexibilidade na prestação do serviço logístico	Qual é o tempo de resposta da FÁBRICA na tratativa de reclamações
N		38	38	38
Normal Parameters,a,b	<b>Mean</b>	<b>2,63</b>	<b>2,50</b>	<b>2,79</b>
	Std. Deviation	1,22	1,39	0,91
Most Extreme Differences	Absolute	0,20	0,27	0,23
	Positive	0,20	0,27	0,23
	Negative	-0,12	-0,14	-0,17
<b>Kolmogorov-Smirnov</b>		1,22	1,68	1,41
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		0,10	0,01	0,04
	<b>Resultado do Teste</b>	Não Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade

REVENDORES AUTORIZADOS		Procedimentos para fazer pedidos na FÁBRICA	Serviços oferecidos pela FÁBRICA após a entrega do pedido
N		38	38
Normal Parameters,a,b	<b>Mean</b>	<b>3,89</b>	<b>2,61</b>
	Std. Deviation	0,83	0,95
Most Extreme Differences	Absolute	0,26	0,23
	Positive	0,21	0,23
	Negative	-0,26	-0,21
<b>Kolmogorov-Smirnov</b>		1,61	1,44
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		0,01	0,03
	<b>Resultado do Teste</b>	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade

Construtos avaliados pelos Revendedores Autorizados no serviço logístico prestado pela Fábrica.

REVENDORES AUTORIZADOS		Disponibilidade Fábrica	Agilidade Fábrica	Entrega Quantidade Fábrica	Entrega Produto Fábrica	Rastreabilidade Fábrica	Flexibilidade Fábrica	Recuperação Falhas Fábrica	Facilidade Procedimentos Fábrica	Apoio Pós-Entrega Fábrica
N		38	38	38	38	38	38	38	38	38
Normal Parameters, b	Mean	3,92	3,34	4,46	4,29	2,63	2,50	2,79	3,89	2,61
	Std. Deviation	0,65	0,91	0,38	0,49	1,22	1,39	0,91	0,83	0,95
Most Extreme Differences	Absolute	0,21	0,23	0,21	0,35	0,20	0,27	0,23	0,26	0,23
	Positive	0,11	0,23	0,21	0,35	0,20	0,27	0,23	0,21	0,23
	Negative	-0,21	-0,19	-0,16	-0,25	-0,12	-0,14	-0,17	-0,26	-0,21
Kolmogorov-Smirnov		1,27	1,39	1,31	2,19	1,22	1,68	1,41	1,61	1,44
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,08	0,04	0,06	0,00	0,10	0,01	0,04	0,01	0,03
Resultado do Teste		Não Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade	Não Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade	Não Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade

## APÊNDICE 2 – Teste Kolmogorov-Smirnov

### 2.1 Revendas Multimarcas avaliando o serviço logístico prestado pelo multicanal TWW Pneus.

REVENDAS MULTIMARCAS		Disponibilidade de estoque no TWW PNEUS relacionada à QUANTIDADE de pneus	Disponibilidade de estoque no TWW PNEUS relacionada à MODELO de pneus	Disponibilidade de estoque no TWW PNEUS relacionada à MEDIDA de pneus
N		148	148	148
Normal Parameters,a,b	<b>Mean</b>	<b>4,01</b>	<b>3,92</b>	<b>4,00</b>
	Std. Deviation	0,88	0,86	0,94
Most Extreme Differences	Absolute	0,26	0,25	0,25
	Positive	0,20	0,20	0,16
	Negative	-0,26	-0,25	-0,25
<b>Kolmogorov-Smirnov</b>		3,21	3,09	3,04
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		0,00	0,00	0,00
	<b>Resultado do Teste</b>	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade
REVENDAS MULTIMARCAS		Tempo médio de recebimento do pedido do TWW PNEUS	Os pedidos feitos no TWW PNEUS são entregues conforme a QUANTIDADE solicitada	Os pedidos feitos no TWW PNEUS são entregues com produtos EXCEDENTES (a mais)
N		148	148	148
Normal Parameters,a,b	<b>Mean</b>	<b>4,20</b>	<b>4,57</b>	<b>4,70</b>
	Std. Deviation	0,84	0,72	0,67
Most Extreme Differences	Absolute	0,27	0,39	0,46
	Positive	0,17	0,27	0,32
	Negative	-0,27	-0,39	-0,46
<b>Kolmogorov-Smirnov</b>		3,26	4,80	5,59
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		0,00	0,00	0,00
	<b>Resultado do Teste</b>	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade
REVENDAS MULTIMARCAS		Os pedidos feitos no TWW PNEUS são entregues com produtos FALTANTES (a menos)	Os pedidos feitos no TWW PNEUS são entregues conforme os MODELOS solicitados	Os pedidos feitos no TWW PNEUS são entregues conforme as MEDIDAS solicitadas
N		148	148	148
Normal Parameters,a,b	<b>Mean</b>	<b>4,51</b>	<b>4,62</b>	<b>4,50</b>
	Std. Deviation	0,75	0,67	0,64
Most Extreme Differences	Absolute	0,37	0,42	0,34
	Positive	0,26	0,29	0,23
	Negative	-0,37	-0,42	-0,34
<b>Kolmogorov-Smirnov</b>		4,53	5,05	4,08
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		0,00	0,00	0,00
	<b>Resultado do Teste</b>	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade
REVENDAS MULTIMARCAS		O TWW PNEUS fornece informações sobre a situação do pedido (status do pedido)	O TWW PNEUS oferece flexibilidade na prestação do serviço logístico	Qual é o tempo de resposta do TWW PNEUS na tratativa de reclamações
N		148	148	148
Normal Parameters,a,b	<b>Mean</b>	<b>3,82</b>	<b>3,84</b>	<b>3,89</b>
	Std. Deviation	0,93	0,89	0,81
Most Extreme Differences	Absolute	0,23	0,24	0,32
	Positive	0,17	0,18	0,25
	Negative	-0,23	-0,24	-0,32
<b>Kolmogorov-Smirnov</b>		2,75	2,98	3,89
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		0,00	0,00	0,00
	<b>Resultado do Teste</b>	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade

REVENDAS MULTIMARCAS		Procedimentos para fazer pedidos no TWW PNEUS		Serviços oferecidos pelo TWW PNEUS após a entrega do pedido	
N		148		148	
Normal Parameters,a,b	<b>Mean</b>		<b>3,06</b>		<b>3,27</b>
	Std. Deviation		1,00		0,95
Most Extreme Differences	Absolute		0,23		0,27
	Positive		0,15		0,17
	Negative		-0,23		-0,27
<b>Kolmogorov-Smirnov</b>			2,75		3,30
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>			0,00		0,00
<b>Resultado do Teste</b>		Rejeitar Normalidade		Rejeitar Normalidade	

## Construtos avaliados pelas revendas multimarcas no serviço logístico prestado pelo multicanal TWW Pneus.

REVENDAS MULTIMARCAS		Disponibilidade TWW	Agilidade TWW	Entrega Quantidade TWW	Entrega Produto TWW	Rastreabilidade TWW	Flexibilidade TWW	Recuperação Falhas TWW	Facilidade Procedimentos TWW	Apoio Pós-Entrega TWW
N		148	148	148	148	148	148	148	148	148
Normal Parameters,a,b	<b>Mean</b>	<b>3,98</b>	<b>4,20</b>	<b>4,59</b>	<b>4,56</b>	<b>3,82</b>	<b>3,84</b>	<b>3,89</b>	<b>3,06</b>	<b>3,27</b>
	Std. Deviation	0,75	0,84	0,60	0,59	0,93	0,89	0,81	1,00	0,95
Most Extreme Differences	Absolute	0,12	0,27	0,26	0,28	0,23	0,24	0,32	0,23	0,27
	Positive	0,09	0,17	0,25	0,23	0,17	0,18	0,25	0,15	0,17
	Negative	-0,12	-0,27	-0,26	-0,28	-0,23	-0,24	-0,32	-0,23	-0,27
<b>Kolmogorov-Smirnov</b>		1,46	3,26	3,17	3,46	2,75	2,98	3,89	2,75	3,30
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Resultado do Teste</b>		Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade

## 2.2 Revendas Multimarcas avaliando o serviço logístico prestado pelos Revendedores Autorizados.

REVENDAS MULTIMARCAS		Disponibilidade de estoque nos REVENDORES AUTORIZADOS relacionado à QUANTIDADE de pneus	Disponibilidade de estoque nos REVENDORES AUTORIZADOS relacionado à MODELO de pneus	Disponibilidade de estoque nos REVENDORES AUTORIZADOS relacionado à MEDIDA de pneus
N		148	148	148
Normal Parameters,a,b	<b>Mean</b>	<b>3,64</b>	<b>3,51</b>	<b>3,45</b>
	Std. Deviation	0,86	0,82	0,75
Most Extreme Differences	Absolute	0,26	0,30	0,25
	Positive	0,20	0,21	0,24
	Negative	-0,26	-0,30	-0,25
<b>Kolmogorov-Smirnov</b>		3,15	3,62	3,04
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		0,00	0,00	0,00
<b>Resultado do Teste</b>		Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade

REVENDAS MULTIMARCAS		Tempo médio de recebimento do pedido feito nos REVENDEDORES AUTORIZADOS	Os pedidos feitos nos REVENDEDORES AUTORIZADOS são entregues conforme a QUANTIDADE solicitada	Os pedidos feitos nos REVENDEDORES AUTORIZADOS são entregues com produtos EXCEDENTES (a mais)
N		148	148	148
Normal Parameters,a,b	<b>Mean</b>	<b>2,91</b>	<b>4,30</b>	<b>4,61</b>
	Std. Deviation	0,84	0,71	0,70
Most Extreme Differences	Absolute	0,25	0,28	0,42
	Positive	0,25	0,23	0,29
	Negative	-0,22	-0,28	-0,42
<b>Kolmogorov-Smirnov</b>		2,99	3,37	5,07
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		0,00	0,00	0,00
<b>Resultado do Teste</b>		Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade
REVENDAS MULTIMARCAS		Os pedidos feitos nos REVENDEDORES AUTORIZADOS são entregues com produtos FALTANTES (a menos)	Os pedidos feitos nos REVENDEDORES AUTORIZADOS são entregues conforme os MODELOS solicitados	Os pedidos feitos nos REVENDEDORES AUTORIZADOS são entregues conforme as MEDIDAS solicitadas
N		148	148	148
Normal Parameters,a,b	<b>Mean</b>	<b>4,25</b>	<b>4,42</b>	<b>4,34</b>
	Std. Deviation	0,77	0,76	0,76
Most Extreme Differences	Absolute	0,26	0,33	0,29
	Positive	0,20	0,22	0,19
	Negative	-0,26	-0,33	-0,29
<b>Kolmogorov-Smirnov</b>		3,16	3,97	3,55
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		0,00	0,00	0,00
<b>Resultado do Teste</b>		Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade
REVENDAS MULTIMARCAS		Os REVENDEDORES AUTORIZADOS fornecem informações sobre a situação do pedido (status do pedido)	Os REVENDEDORES AUTORIZADOS oferecem flexibilidade na prestação do serviço logístico	Qual é o tempo de resposta dos REVENDEDORES AUTORIZADOS na tratativa de reclamações
N		148	148	148
Normal Parameters,a,b	<b>Mean</b>	<b>2,51</b>	<b>2,41</b>	<b>2,72</b>
	Std. Deviation	1,16	0,94	0,90
Most Extreme Differences	Absolute	0,26	0,24	0,22
	Positive	0,26	0,24	0,21
	Negative	-0,16	-0,18	-0,22
<b>Kolmogorov-Smirnov</b>		3,20	2,94	2,66
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		0,00	0,00	0,00
<b>Resultado do Teste</b>		Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade
REVENDAS MULTIMARCAS		Procedimentos para fazer pedidos nos REVENDEDORES AUTORIZADOS	Serviços oferecidos pelos REVENDEDORES AUTORIZADOS após a entrega do pedido	
N		148	148	
Normal Parameters,a,b	<b>Mean</b>	<b>3,23</b>	<b>2,23</b>	
	Std. Deviation	0,91	0,90	
Most Extreme Differences	Absolute	0,24	0,25	
	Positive	0,23	0,25	
	Negative	-0,24	-0,19	
<b>Kolmogorov-Smirnov</b>		2,90	3,03	
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		0,00	0,00	
<b>Resultado do Teste</b>		Rejeitar Normalidade	Rejeitar Normalidade	

Construtos avaliados pelas revendas multimarcas no serviço logístico prestado pelos Revendedores Autorizados.