

# Pesquisa Benchmark 2007 - Serviço de Distribuição Física

*Resultado de pesquisa realizada entre 1994 e 2006 sobre a evolução da importância e a qualidade do serviço de distribuição física da indústria de bens de consumo, na percepção dos supermercadistas*

**Cesar Lavalle**

## **Introdução**

A primeira parte deste artigo apresenta uma análise do cenário econômico, o qual condiciona o comportamento dos agentes integrantes da cadeia de suprimento de bens de consumo. Em seguida, serão discutidas as implicações das mudanças do ambiente competitivo em termos das necessidades dos supermercadistas, bem como do desempenho e da qualidade do serviço de distribuição praticado pela indústria.

As análises que seguem estão baseadas nos resultados da Pesquisa Benchmark – Serviço de Distribuição Física, conduzida periodicamente desde 1994 pelo Centro de Estudos em Logística – Coppead/UFRJ.

## **O ambiente econômico**

Mesmo que 2006 tenha sido mais um ano com desempenho econômico decepcionante, o biênio 2005/2006 apresentou um discreto crescimento do PIB de 6,7%. Ainda mais interessante é verificar que, nesse período, ocorreu uma consistente reação do poder aquisitivo do trabalhador, de 6,8%, após longa série de perdas anuais que acumulou -24,3% entre 1998 e 2004 (ver Tabela 1).

No entanto, a Tabela 1 demonstra que a maior renda disponível não foi canalizada para a aquisição de bens de consumo. Parece que o consumidor retraiu seu hábito de compras face às incertezas do período, caracterizadas por escândalos institucionais e pela eleição passada.

<b>Ano</b>	<b>PIB</b>	<b>Real vs Dólar</b>	<b>INPC</b>	<b>Rendimento Real Médio</b>	<b>Vendas Reais Supermercados</b>
1994	5,9%	-	929,3%	6,3%	não disponível
1995	4,2%	13,8%	21,3%	10,6%	16,9%
1996	2,7%	7,1%	9,1%	7,4%	2,6%
1997	3,3%	7,4%	4,3%	2,1%	-0,3%
1998	0,1%	8,3%	2,5%	-0,5%	6,0%

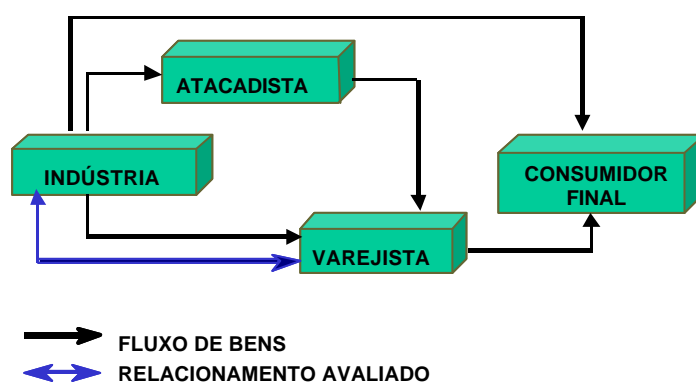
1999	0,8%	52,9%	8,4%	-5,5%	-2,7%
2000	4,3%	6,5%	5,3%	-0,7%	-1,2%
2001	1,3%	20,3%	9,4%	-3,9%	0,4%
2002	2,7%	53,5%	14,7%	-3,2%	1,5%
2003	1,1%	-19,3%	10,4%	-12,2%	-4,5%
2004	5,7%	-7,1%	6,1%	-0,8%	2,6%
2005	2,9%	-15,9%	5,1%	2,4%	0,7%
2006	3,7%	-6,0%	2,8%	4,3%	-1,7%

**Tabela 1 – Evolução das taxas<sup>1</sup> de crescimento do PIB, taxa cambial, rendimento real médio do pessoal ocupado, INPC e das vendas reais dos supermercados**

Assim, conforme observado na edição passada desta pesquisa, a inflação continua caindo em período de recuperação salarial. Isto reforça a conclusão de que a inflação não está sendo pressionada pela demanda. Fica, portanto, a noção de que existe espaço para o crescimento do consumo, caso haja uma continuada melhoria do quadro econômico e institucional. Espera-se que o avanço positivo nas condições do ambiente econômico possa estimular o surgimento de um ciclo virtuoso de causa e efeito na cadeia de suprimentos, no qual o aumento de renda reverte em crescimento de consumo, implicando em maiores vendas do comércio supermercadista, o que por seu turno ocasiona um maior nível de atividades nas indústrias de bens de consumo.

### **O processo de decisão de compras do comércio**

Esta seção abordará os impactos das mudanças do ambiente econômico nas relações comerciais entre participantes da cadeia de suprimento de bens de consumo, conforme ilustrado na Figura 1.



**Figura 1 – A cadeia de suprimento de bens de consumo**

A Figura 1 apresenta a lógica do fluxo físico de bens entre a indústria e o consumidor, que pode ser feito diretamente, através de atacadista ou por meio de rede varejista. Este último caso consiste no foco da pesquisa realizada.

A Figura 2 mostra como a importância relativa das variáveis de decisão de compras<sup>2</sup> dos varejistas junto à indústria foi se alterando ao longo do período considerado pela pesquisa.

É interessante citar que, ao cotejar as previsões obtidas na edição da pesquisa de 2005 com as atuais, houve expressiva mudança de expectativas do comércio no que se refere ao seu processo de decisão de compras junto à indústria de bens de consumo. Os levantamentos de 2006 indicam que o comércio estará reduzindo a ênfase dada à variável serviço de distribuição física para os próximos anos, quando se compara com o que foi previsto na edição anterior da pesquisa.

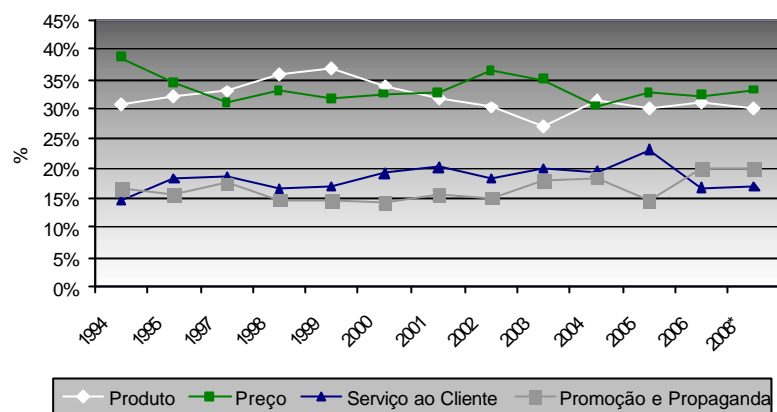
Na época, a importância do serviço aumentaria de 23% em 2005 para 24,4% em 2007. Ocorre que, na pesquisa deste ano, o peso relativo do serviço de distribuição prestado pela indústria na decisão de compra do varejista caiu fortemente para 16,8%, sinalizando aumento para 17,1% em 2008. Esta mudança implicou em uma redução de 6,2 pontos percentuais entre 2005 e 2006!

Observa-se, a partir da Figura 2, que o serviço de distribuição basicamente cedeu espaço para as iniciativas de promoção e propaganda desenvolvidas pela indústria. Isto pode significar que o comércio esteja desejando estimular o hábito de compras do consumidor com atrativos mais sedutores nos meios de comunicação e nas áreas de vendas ao redor das gôndolas. Afinal, conforme observado anteriormente na Tabela 1, os resultados do comércio varejista em 2006 acumularam perdas de 1,7% em suas vendas reais, enquanto o trabalhador teve seu poder de compras reforçado em 4,3%.

Isto indica uma forte mudança nas relações comerciais entre os supermercadistas e as indústrias de bens de consumo. A Figura 2 demonstra que houve uma inversão da tendência de aumento de importância do serviço de distribuição praticado pela indústria no processo de decisão de compras do comércio verificada ao longo do período da pesquisa. Até 2005, observava-se uma crescente valorização do serviço, quando foi apontado o seu maior nível de importância relativa: 23,6%. Atualmente, verifica-se um expressivo recuo da importância do serviço aos níveis de 1998/1999, ou seja, 16,8%.

Por outro lado, a variável promoção e propaganda seguiu caminho contrário ao serviço de distribuição. Em 2006, o nível de importância desta variável alcançou seu maior nível em toda a série histórica da pesquisa, ou seja, 20,0%.

**EVOLUÇÃO**  
**Importância das variáveis de decisão de compra**  
**(Sp e Rj)**



	Produto	Preço	Serviço ao Cliente	Promoção e Propaganda
1994	30,8%	38,5%	14,4%	16,4%
1995	31,9%	34,5%	18,3%	15,5%
1997	33,0%	30,9%	18,7%	17,4%
1998	36,0%	32,9%	16,4%	14,7%
1999	36,9%	31,8%	16,9%	14,5%
2000	34,0%	32,5%	19,2%	14,2%
2001	31,6%	32,6%	20,1%	15,6%
2002	30,3%	36,5%	18,1%	15,0%
2003	27,1%	35,0%	20,0%	18,0%
2004	31,5%	30,5%	19,4%	18,5%
2005	30,0%	32,6%	23,0%	14,4%
2006	31,1%	32,1%	16,8%	20,0%
2008*	29,9%	33,2%	17,1%	19,9%

\* Previsão feita pelos varejistas

**Figura 2 – Evolução do processo de decisão de compras do comércio à indústria**

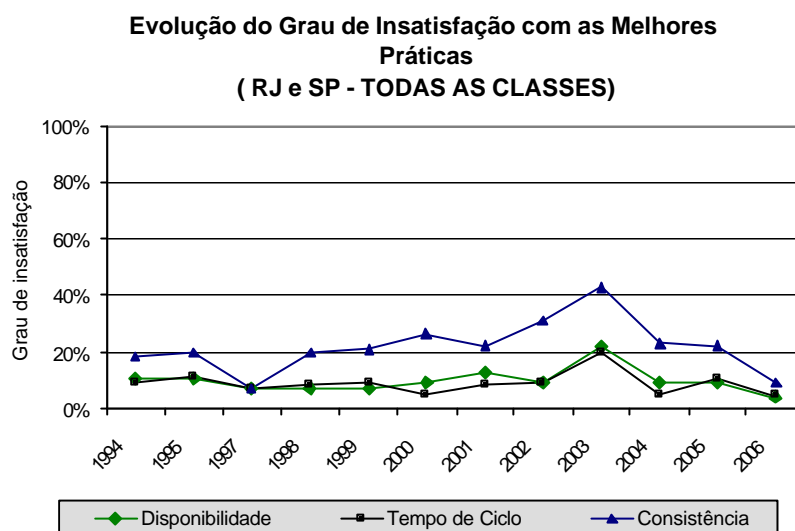
É importante ficar atento aos movimentos de mudança de relacionamento entre o comércio e a indústria, pois existe um claro dilema entre estas duas variáveis de decisão de compras do comércio. Via de regra, o aumento de iniciativas em promoção e propaganda implica em aumento de custo no serviço de distribuição física. Cabe avaliar se os aumentos de custos provenientes das iniciativas de estímulo às compras, por parte dos consumidores, serão compensados pelo crescimento de vendas do varejo.

### **O nível de satisfação do comércio com o serviço de distribuição da indústria**

Esta análise diz respeito ao nível de satisfação do comércio varejista com o desempenho das indústrias detentoras das melhores práticas, bem como daquelas com

desempenho típico<sup>3</sup>, considerando as três principais dimensões do serviço de distribuição física, quais sejam: disponibilidade de produto<sup>4</sup>, consistência do prazo de entrega<sup>5</sup> e tempo de ciclo do pedido<sup>6</sup>.

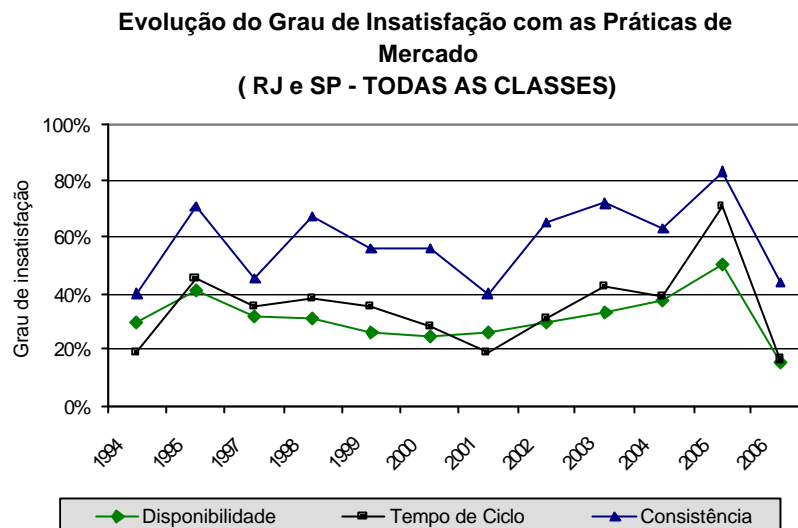
As Figuras 3 e 4 indicam que, em 2006, o comércio supermercadista tem estado mais satisfeito com o serviço de distribuição física de seus fornecedores.



	Disponibilidade	Tempo de Ciclo	Consistência
1994	10%	9%	18%
1995	10%	11%	20%
1997	7%	7%	7%
1998	7%	8%	20%
1999	7%	9%	21%
2000	9%	5%	26%
2001	13%	8%	22%
2002	9%	9%	31%
2003	22%	20%	43%
2004	9%	5%	23%
2005	9%	10%	22%
2006	4%	5%	9%

**Figura 3 – Evolução do percentual de varejistas insatisfeitos com as melhores práticas da indústria**

Na avaliação feita pelo comércio, o serviço de distribuição das indústrias detentoras das melhores práticas tem apresentado uma clara tendência de melhoria, após vários anos de crescente insatisfação com o seu desempenho. Entre 2003 e 2006, via de regra, houve uma redução de mais de 75% de varejistas insatisfeitos com o serviço de distribuição das melhores indústrias (ver Figura 3).



	Disponibilidade	Tempo de Ciclo	Consistência
1994	30%	19%	40%
1995	41%	45%	71%
1997	32%	35%	45%
1998	31%	38%	67%
1999	26%	35%	56%
2000	25%	28%	56%
2001	26%	19%	40%
2002	30%	31%	65%
2003	33%	42%	72%
2004	37%	39%	63%
2005	50%	71%	83%
2006	15%	17%	44%

**Figura 4 – Evolução do percentual de varejistas insatisfeitos com a indústria típica**

No caminho contrário das melhores práticas, conforme se observa na Figura 4, a indústria típica vinha apresentando um aumento de insatisfeitos com o serviço de distribuição física, notadamente a partir de 2001, até 2005. No entanto, esta tendência foi invertida em 2006, ano em que o percentual de insatisfeitos caiu fortemente nas três principais variáveis do serviço ao cliente: de 83% de varejistas insatisfeitos com a consistência do prazo de entrega em 2005, para 44% em 2006; de 71% de varejistas insatisfeitos com o tempo de ciclo do pedido em 2005, para 17% em 2006; e de 50% de varejistas insatisfeitos com a disponibilidade de produto em 2005, para 15% em 2006.

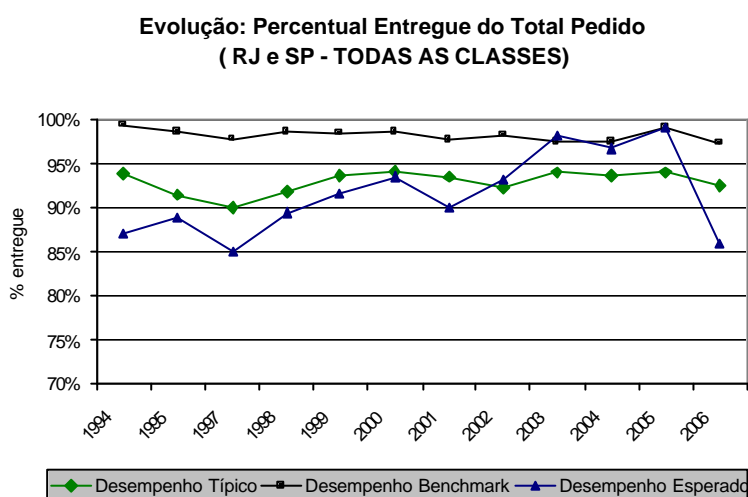
### **O nível de exigência<sup>7</sup> do varejo e o desempenho da indústria**

A análise de desempenho do serviço de distribuição física da indústria faz mais sentido se considerada conjuntamente com o nível de exigência do varejista pelo mesmo.

Afinal, uma questão central a ser compreendida para se desenhar uma estratégia de serviços vencedora seria: Como atingir o nível de satisfação do cliente? Nesse sentido, esta seção abordará a evolução desses componentes que determinam o nível de satisfação dos varejistas, considerando cada uma das três principais dimensões do serviço de distribuição física da indústria de bens de consumo.

### Disponibilidade de Produto

Observa-se que o nível de expectativa mínima do comércio referente ao percentual entregue do total pedido caiu fortemente em 2006, após ter atingido em 2005 o seu maior nível em toda a série histórica, conforme ilustrado na Figura 5. Atualmente o comércio não se satisfaz com entregas que não compreendam pelo menos 85,9%, quando em 2005 este valor chegou ao nível de 99,0% do que foi originalmente pedido.



Ano	Desempenho Típico	Desempenho Benchmark	Desempenho Esperado
1994	93,8%	99,4%	87,0%
1995	91,4%	98,6%	88,9%
1997	90,0%	97,8%	85,0%
1998	91,8%	98,6%	89,3%
1999	93,6%	98,4%	91,6%
2000	94,1%	98,5%	93,5%
2001	93,5%	97,6%	90,0%
2002	92,3%	98,3%	93,1%
2003	94,0%	97,5%	98,2%
2004	93,7%	97,5%	96,7%
2005	94,0%	99,0%	99,0%
2006	92,6%	97,3%	85,9%

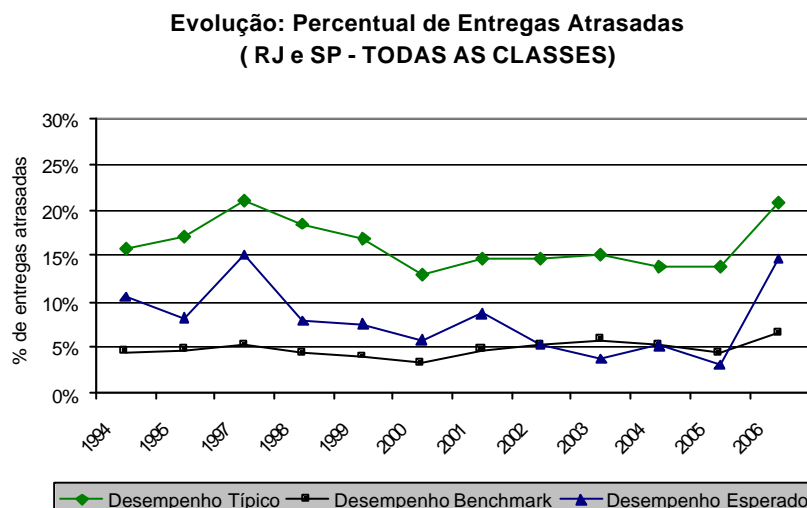
**Figura 5 – Evolução do percentual entregue do total pedido**

Por outro lado, tanto as melhores práticas como a indústria típica também apresentaram quedas de desempenho do serviço prestado ao comércio em 2006. No caso das melhores práticas, o percentual entregue, que era 99,0% em 2005, caiu para 97,3% do total pedido em 2006. Da mesma maneira, a indústria típica reduziu o percentual entregue, de 94% em 2005, para 92,6% do total solicitado em 2006.

No entanto, observa-se que a forte redução do nível de expectativa, em termos de disponibilidade de produto, é a maior responsável pela contundente queda de varejistas insatisfeitos com a indústria como um todo (ver Figuras 3 e 4).

### ***Consistência do Prazo de Entrega***

A Figura 6 indica também uma significativa redução de exigência por consistência do prazo de entrega em 2006, após ter chegado ao seu maior nível no ano anterior. Atualmente, o varejista não tolera receber mais de 14,7% de entregas atrasadas, quando em 2005 este valor chegou ao nível de 3,1% dos pedidos realizados.



Ano	Desempenho Típico	Desempenho Benchmark	Desempenho Esperado
1994	15,8%	4,6%	10,7%
1995	17,2%	4,7%	8,2%
1997	21,1%	5,4%	15,3%
1998	18,5%	4,5%	8,0%
1999	17,0%	4,2%	7,6%
2000	13,0%	3,4%	5,9%
2001	14,8%	4,7%	8,7%
2002	14,8%	5,4%	5,4%
2003	15,3%	5,8%	3,8%
2004	13,8%	5,3%	5,3%
2005	13,8%	4,5%	3,1%
2006	20,7%	6,6%	14,7%

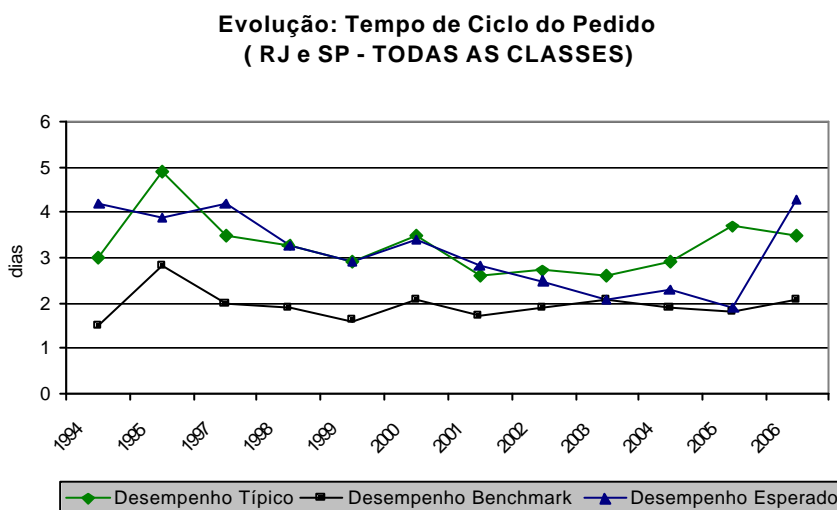
**Figura 6 – Evolução do percentual de entregas atrasadas**

Com relação ao desempenho, tanto as melhores práticas quanto a indústria típica tiveram aumento significativo de atrasos em 2006. No caso das melhores práticas, os atrasos, que alcançavam 4,5% em 2005, atingiram 6,6% de entregas em 2006 – o maior nível histórico. Já a indústria típica aumentou os atrasos, de 13,8% em 2005, para 20,7% das entregas solicitadas pelo comércio em 2006 – patamar equivalente ao de 1997.

No entanto, a redução ainda mais forte da expectativa, em termos de consistência do prazo de entrega, explica a queda generalizada do percentual de varejistas insatisfeitos com o nível de atrasos realizados pela indústria (ver Figuras 3 e 4).

### *Tempo de Ciclo do Pedido*

Assim como nas outras dimensões analisadas anteriormente, os varejistas aumentaram significativamente a tolerância em termos de prazo de entrega em 2006. A expectativa dos supermercadistas atingiu seu maior nível em 2006, 4,3 dias, após ter chegado ao menor nível histórico no ano anterior: 1,9 dia (ver Figura 7).



Ano	Desempenho Típico	Desempenho Benchmark	Desempenho Esperado
1994	3,0	1,5	4,2
1995	4,9	2,8	3,9
1997	3,5	2,0	4,2
1998	3,3	1,9	3,3
1999	2,9	1,6	2,9
2000	3,5	2,1	3,4
2001	2,6	1,7	2,8
2002	2,7	1,9	2,5
2003	2,6	2,1	2,1
2004	2,9	1,9	2,3
2005	3,7	1,8	1,9
2006	3,5	2,1	4,3

**Figura 7 – Evolução do tempo de ciclo do pedido**

Quanto ao desempenho, as melhores práticas aumentaram o tempo de ciclo de pedido em 2006, enquanto a indústria típica apresentou melhora de desempenho no mesmo período. No caso das melhores práticas, estas aumentaram o prazo de 1,8 dia em 2005 para 2,1 dias em 2006 – após três anos consecutivos de redução. Em contraste, a indústria típica apresentou uma redução do tempo de entrega, de 3,7 dias em 2005, para 3,5 dias em 2006 – após período de três anos de expressivos aumentos.

Assim como foi observado nas variáveis anteriormente analisadas, a forte queda de expectativa em termos do tempo de ciclo do pedido foi a causa preponderante para a redução do nível de insatisfação com o tempo de entrega realizado pela indústria em geral.

Os resultados de pesquisa analisados nesta seção apontam para evidências de que o comércio percebe uma nítida diferenciação de desempenho entre o serviço de distribuição prestado pelas melhores práticas e aquele fornecido pela indústria típica, considerando as três principais variáveis de seu processo de decisão de compras.

## Conclusões

O ambiente econômico tem imprimido forte influência nas relações comerciais entre os supermercadistas e as indústrias de bens de consumo. Às indústrias cabe captar e interpretar as mudanças em curso para tirar proveito das oportunidades decorrentes, sendo mais ágeis que a concorrência na adequação de suas estratégias competitivas.

O que se verifica em 2006 é uma forte mudança nos requisitos que direcionam as relações comerciais entre o comércio varejista e a indústria de bens de consumo, notadamente nas variáveis serviço de distribuição física e promoção e propaganda.

Em suma, o comércio supermercadista indica estar propondo, pelo menos por hora, que a indústria invista em iniciativas de promoção e propaganda com o objetivo de promover a propensão de compras do consumidor final, as quais podem acarretar impactos negativos na eficiência do processo logístico visando redução de custos. Esta constatação está coerente com o quadro corrente de vendas decepcionantes dos varejistas em momento de vigoroso reforço do poder aquisitivo do trabalhador nos dois últimos anos (ver Tabela 1).

A redução generalizada do nível de insatisfação com o desempenho da indústria está coerente com a diminuição observada na importância relativa do serviço de distribuição física no processo de decisão de compras do comércio.

A forte queda de expectativa do comércio supermercadista está também em sintonia com a redução de varejistas insatisfeitos com o serviço de distribuição física prestado pela indústria de bens de consumo.

Os resultados da pesquisa também confirmam a existência de forte potencial de diferenciação competitiva entre as indústrias de bens de consumo em termos da qualidade do serviço de distribuição física prestado ao comércio supermercadista. O desempenho do serviço oferecido pelas empresas detentoras das melhores práticas é claramente percebido pelos varejistas como superior ao fornecido pela indústria típica.

Como mensagem final, é importante realçar o argumento de que o desenvolvimento de pesquisa periódica é fundamental para manter o negócio relevante e alinhado às reais necessidades de mercado. É a partir do monitoramento contínuo do ambiente competitivo que se podem identificar oportunidades para melhor atender ao cliente, antecipando e superando a concorrência.

### **Informações Gerais**

A pesquisa **Benchmark - Serviço de Distribuição Física**, conduzida periodicamente desde 1994 pelo Centro de Estudos em Logística, tem contado com o patrocínio de empresas industriais líderes em seus respectivos setores de atuação.

O escopo da pesquisa considera cerca de 600 entrevistas, efetuadas em cinco capitais brasileiras (São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba, Belo Horizonte e Recife), considerando quatro categorias de produtos: alimentos perecíveis, alimentos não-perecíveis, papel e higiene e limpeza.

A metodologia avalia oito dimensões (operacionalizadas através de seus respectivos atributos de serviço de distribuição): Disponibilidade de Produto, Tempo de Ciclo do Pedido, Consistência do Prazo de Entrega, Frequência de Entrega, Flexibilidade do Sistema de Entrega, Sistema de Remediação de Falhas, Sistema de Informação de Apoio e Apoio na Entrega Física.

**Empresas Patrocinadoras:** Belfam; Bombril; Ceval; Coca-Cola; Unilever – HPC; Unilever – Bestfoods; J. Macêdo; Johnson&Johnson; Kraft; Kibon; Kimberly-Clark; Melhoramentos; Nestlé; Perdigão; Reckitt Benckiser; Sadia; Santher; Santista Alimentos; Sara Lee; União.

### **Bibliografia**

FLEURY, P.F., LAVALLE, C.R. *Avaliação do serviço de distribuição física: a relação entre a indústria de bens de consumo e o comércio atacadista e varejista*. Gestão e Produção, vol. 4, nº 2, agosto 1997.

CHRISTOPHER, M. *Logistics and Supply Chain Management: strategies for reducing costs and improving service*. Prentice Hall, 1998.

BOWERSOX, D.J., CLOSS, D.J. *Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. Editora Atlas, 2001.

## NOTAS

<sup>1</sup> Fonte: Conjuntura Econômica, IBGE e Abras.

<sup>2</sup> Solicitou-se aos entrevistados que distribuíssem CEM pontos entre as quatro variáveis de decisão de compras consideradas (produto, preço, serviço de distribuição física, promoção e propaganda). Uma maior pontuação indica maior relevância. O resultado indica o peso relativo destas variáveis no processo de decisão de compras do comércio junto à indústria. Com o objetivo de manter a compatibilidade dos dados, a análise que segue só considera São Paulo e Rio de Janeiro, pois estes são os únicos mercados que foram objetos de pesquisa durante as 12 etapas da mesma, entre 1994 e 2006. Os mercados de Recife, Curitiba e Belo Horizonte foram adicionados na segunda, terceira e quarta fase da pesquisa, respectivamente.

<sup>3</sup> As melhores práticas do mercado refletem o melhor desempenho entre os fornecedores, portanto a serem perseguidas como *benchmark*. O desempenho de uma empresa típica representa a prática de mercado dentre os principais fornecedores da empresa pesquisada.

<sup>4</sup> Medida: média do percentual entregue do total pedido.

<sup>5</sup> Medida: média do percentual do total de pedidos que são entregues atrasados.

<sup>6</sup> Medida: média do tempo decorrido desde a tirada do pedido até a entrega do produto.

<sup>7</sup> O nível de exigência em questão se refere à expectativa mínima de desempenho de serviço abaixo do qual o cliente se sente insatisfeito.

César Lavallo da Silva é pesquisador e professor do Centro de Estudos em Logística – CEL/Coppead/UFRJ

Tel.: (21) 2598-9812

e-mail: [clavalle@centrodelogistica.com.br](mailto:clavalle@centrodelogistica.com.br)