

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas

A DISTRIBUIÇÃO FÍSICA COMO RECURSO  
ESTRATÉGICO NA OBTENÇÃO DE VANTAGEM  
COMPETITIVA NO SEGMENTO DE BENS DE  
CONSUMO DE MASSA NO BRASIL

Marcio Vieira de Almeida

São Paulo

2012

Marcio Vieira de Almeida

A DISTRIBUIÇÃO FÍSICA COMO RECURSO  
ESTRATÉGICO NA OBTENÇÃO DE VANTAGEM  
COMPETITIVA NO SEGMENTO DE BENS DE  
CONSUMO DE MASSA NO BRASIL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie como pré-requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes – orientador

Profa. Dra. Eliane Pereira Zamith Brito – Fundação Getúlio Vargas

Prof. Dr. Roberto Giro Moori – Universidade Presbiteriana Mackenzie

São Paulo

2012

A447d Almeida, Marcio Vieira de

Distribuição física como recurso estratégico na obtenção de vantagem competitiva no segmento de bens de consumo de massa no Brasil / Marcio Vieira de Almeida – 2012.

125f. : il., 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2012.

Orientação: Prof. Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes

Bibliografia: f. 97-103

1. Distribuição física. 2. Vantagem competitiva. 3. Recursos e capacidades estratégicas. 4. Estratégias genéricas. I. Título.

CDD 658.4012

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie**  
**Professor Doutor Benedito Guimarães Aguiar Neto**

**Decanato de Pesquisa e Pós-Graduação**  
**Professor Doutor Moisés Ari Zilber**

**Coordenador Geral da Pós-Graduação**  
**Professora Doutora Diana Luz Pessoa de Barros**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas**  
**Professora Doutora Darcy Mitiko Mori Hanashiro**

Dedico este trabalho a minha amada esposa, Karla. Obrigado por compreender minha ausência por todo esse período. Sem esse apoio, esse objetivo não seria alcançado.

## AGRADECIMENTOS

A minha esposa que foi fundamental durante todo o processo de realização deste objetivo pessoal.

Aos meus pais que mesmo longe, me apoiaram a cumprir essa meta. Por serem minhas referencias como pessoa e por construírem meu caráter.

Ao Professor Doutor Reynaldo Cavalheiro Marcondes, que com imensa sabedoria, me orientou durante todo o processo. Obrigado por me mostrar o caminho da ciência. Sem essa contribuição esse trabalho não seria possível. Minha vida mudou após o mestrado.

Aos professores Doutora Eliane Brito e Doutor Roberto Moori que contribuíram de forma decisiva para a realização dessa dissertação. Obrigado pelos conselhos e direcionamentos.

A todos entrevistados e empresas participantes desta pesquisa que dedicaram tempo para que essa fosse realizada.

A DHL Logistics que me apoiou de forma incondicional durante todo o processo de realização deste mestrado.

A todos meus colegas de mestrado que contribuíram durante esses anos de realização do mestrado.

## RESUMO

Essa dissertação tem como objetivo entender quais os recursos inerentes a distribuição física podem levar os fabricantes de produtos de consumo de massa, especificamente no segmento de produtos de limpeza e afins, a obterem vantagem competitiva. A pesquisa foi realizada a partir das percepções de fabricantes e varejistas sobre esses serviços. Como fundamentação teórica utilizou-se a visão baseada em recursos (VBR), incluídos os conceitos de valor, vantagem competitiva e estratégias competitivas, bem como os conceitos de distribuição física e logística. A pesquisa foi do tipo exploratória descritiva e utilizou a metodologia qualitativa. Foram entrevistados oito executivos, sendo três do setor de varejo e cinco do setor de fabricantes, por meio de roteiro semi-estruturado com perguntas abertas. Os dados foram tratados e analisados com base nas técnicas da Análise de Conteúdo. Observaram-se indícios de que a conjunção de recursos tangíveis e intangíveis constituintes dos serviços de distribuição física são elementos que podem gerar vantagem competitiva para os fabricantes. Constatou-se ainda a grande importância dada pelos varejistas na questão de disponibilidade de estoques e o cumprimento do nível de serviço por parte dos fabricantes. No que concerne aos fabricantes, o estabelecimento de uma estratégia “*go to market*” que vise atender às necessidades dos varejistas em termos de distribuição, bem como, a gestão de custos com objetivo de gerar valor econômico superior aos dos concorrentes, constituem-se a base da sua percepção de como se gerar vantagem competitiva para si mesmos. A conjunção de recursos como redes de armazéns, redes de transportes, sistemas e pessoal podem criar valor para os varejistas, porém não podem ser considerados estratégicos na medida em que são imitáveis e não raros. Por outro lado, a cultura de serviços e o capital intelectual possuem características de recursos estratégicos. Quando se trata dos serviços de distribuição física para os três grandes varejistas do mercado, observou-se que fabricantes se utilizam de estratégias de diferenciação e liderança de custos para obterem vantagem competitiva. Do ponto de vista prático, observou-se que os fabricantes ainda têm dificuldade de utilizar-se de parceiros estratégicos com maior efetividade para melhoria dos serviços de distribuição física. Por fim, os varejistas entendem que o valor ainda está na entrega dos serviços básicos de distribuição e, neste sentido, ainda há um grande caminho a ser percorrido pelos fabricantes

Palavras chaves: Distribuição física, vantagem competitiva, recursos e capacidades estratégicas, estratégias genéricas.

## ABSTRACT

The main objective of this dissertation is to understand which elements inherent to physical distribution can lead manufacturers of fast consumer goods, specifically in the segment related to cleaning products, gain competitive advantage. The survey was conducted considering the perceptions of manufacturers and retailers about the physical distribution services. As a theoretical foundation it was used the resource-based view (RBV) including concepts of value, competitive advantage and competitive strategies, as well, the concepts of physical distribution and logistics. The exploratory research type and a descriptive qualitative methodology were used. Through a semi-structured script, eight executives, being three from the retail sector and five from industry manufacturers, were interviewed. The data was treated and analyzed considering the content analysis technician. It was noted that there are evidences that the combination of tangible and intangible resources are elements that can generate competitive advantage for manufacturers. It was noted the high importance given by the retailers on the stock availability and service level compliance by manufacturers. From the manufacturer's perspective, the establishment of "go to market" strategy in order to meet the retailers needs, as well, the cost management with the aim of generating economic value higher than the competitors are the basis of their perception about how the competitive advantage can be created. In light of the RBV, the conjunction of resources like warehouse and transportation networks, systems and personnel can create value for the retailers, but can not be considered strategic since they are imitable and not rare. In the other hand, culture of services and intellectual capital resources has characteristics of strategic resources. When the physical distribution services are related to the three biggest retailers of the market, it was noted that the manufactures have been using strategies of differentiation and cost leadership to gain competitive advantage. From the practical standpoint, it was noted that the manufacturers still have difficulty make use of strategic partners more effectively to improve services for physical distribution. Finally, retailers believe that the value is still in to delivery the basics in terms of physical distribution services and, in this way, there is still a long way to be covered by the manufacturers.

**Keywords:** Physical distribution, competitive advantage, strategic resources and capabilities, generic strategies.



## SUMÁRIO

1. Introdução	13
1.1. Questão de pesquisa	18
1.2. Objetivo geral	18
1.3. Objetivos específicos	18
2. Referencial teórico	19
2.1. Conceitos de logística e distribuição física	19
2.2. Distribuição física na criação de valor para clientes	22
2.3. A mensuração do desempenho logístico e da distribuição física	25
2.4. Estratégias de distribuição física	30
2.5. Definições de vantagem competitiva	33
2.5.1. Valor no contexto da vantagem competitiva	35
2.6. Fundamentos básicos da visão baseada em recursos (VBR)	37
2.6.1. Definição de recursos	38
2.6.1.1. Tangibilidade dos recursos	39
2.6.1.2. Recursos intangíveis	40
2.6.2. Definições de capacidades estratégicas	42
2.6.3. Atributos de recursos estratégicos	43
2.7. Gestão de recursos e competências	48
2.7.1. Oportunidades do ambiente	49
2.7.2. Ameaças do ambiente	50
2.7.3. Estratégias genéricas de competição	51
3. Procedimentos metodológicos	54
3.1. Tipo e método de pesquisa	54
3.2. Ambiente de Pesquisa	54
3.3. Sujeitos de pesquisa	55
3.4. Instrumento e procedimentos de coleta de dados	57
3.5. Tratamento dos dados	58
4. Análise e interpretação dos depoimentos	61
4.1. Padrões e valores atribuídos pelos varejistas aos fabricantes	61
4.1.1. Nível de serviço	61
4.1.2. Ruptura de Estoques – Falta de produtos na gôndola	66
4.1.3. Visibilidade do sistema de distribuição física	68

4.2. A percepção dos fabricantes sobre a vantagem competitiva	69
4.2.1. Desempenho do processo de distribuição física	70
4.2.2. Estratégia de distribuição “ <i>go to market</i> ”	74
4.3. Convergências e divergências entre a percepção dos varejistas e dos fabricantes	75
4.4. Caracterizar os recursos e capacidades inerentes ao serviço de distribuição física	78
4.4.1. Criação de valor por meio dos recursos e capacidades	81
4.4.2. Raridade dos recursos e capacidades inerentes	83
4.4.3. Imitabilidade dos recursos e capacidades inerentes	84
4.4.4. Cultura de Serviços	85
4.5. Entender a gestão dos recursos e capacidades	86
4.5.1. Colaboração e relacionamento entre os participantes	86
4.5.2. Estratégias Genéricas	89
5. Limitações do Estudo	91
6. Considerações finais	91
7. Recomendações	96
8. Referências bibliográficas	97
APÊNDICE A - Roteiro de entrevista em profundidade	104
APÊNDICE B - Matriz de amarração	107
APÊNDICE C - Matriz de temas e categorias	122

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Níveis de canais de distribuição	14
Figura 2: Paralelismo entre canais de distribuição e distribuição física	19
Figura 3: Atividades logísticas na cadeia de suprimentos imediata da empresa	22
Figura 4: Logística e valor para o Cliente	23
Figura 5: Principais determinantes da rentabilidade em longo prazo	24
Figura 6: Relação geral vendas/serviços ao cliente	25
Figura 7: Sistema empurrado	32
Figura 8: Sistema puxado	32
Figura 9: Tipos de vantagem competitiva	34
Figura 10: Intangíveis e capital intelectual como um subconjunto de recursos estratégicos da firma (VBR)	41
Figura 11: Capacidades estratégicas e vantagem competitiva	42
Figura 12: O relacionamento entre a heterogeneidade e imobilidade dos recursos, valor, raridade, imobilidade imperfeita e substitutibilidade e vantagem competitiva sustentável	44
Figura 13: Estrutura das cinco forças	50

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Estratégias de distribuição	31
Tabela 2: Modelo VRIO e vantagem competitiva	47
Tabela 3: Fontes de vantagens de custos para as empresas	52

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Faturamento dos varejistas em 2011	55
Quadro 2: Faturamento dos fabricantes	55
Quadro 3: Perfil dos varejistas	56
Quadro 4: Perfil dos fabricantes	56
Quadro 5: Estrutura de análise e interpretação de dados	60
Quadro 6: Recursos e capacidades inerentes ao serviço de distribuição física	80

## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa trata do estudo da distribuição física como um possível recurso estratégico gerador de vantagem competitiva para as empresas do segmento de consumo de massa ou bens de consumo não duráveis no âmbito brasileiro, especificamente para a indústria de produtos de limpeza e afins.

Bem de consumo é aquele que se destina a satisfazer as necessidades de um indivíduo como alimentos, roupas ou cosméticos. Vale destacar que os bens de consumo podem ser divididos em dois grandes grupos: bens de consumo duráveis e bens de consumo não duráveis.

O foco deste estudo está no estudo distribuição física de bens de consumo não duráveis.

Outro termo que pode ser utilizado para a indústria de consumo de massa ou de bens não duráveis é o *Fast Moving Consumer Goods (FMCG)*. Este termo refere-se a produtos de varejo que geralmente são utilizados em um período curto de tempo podendo ser dias, ou meses ou dentro de um ano. Os *FMCGs* possuem as seguintes características:

Sob a perspectiva do consumidor:

- a) Compra freqüente;
- b) Baixo envolvimento por parte do consumidor, portanto, baixa lealdade;
- c) Baixo valor unitário.

Sob a perspectiva da indústria:

- a) Alto volume de movimentação;
- b) Margem de contribuição baixa;
- c) Canais de distribuição extensos;
- d) Alto giro de inventário.

O conceito de distribuição física relaciona-se diretamente aos conceitos de canal de Marketing ou canal de distribuição. Segundo Kotler (2000), canais de distribuição são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo. As funções do canal de distribuição, segundo esse autor são:

- a) Reunir informações sobre dos participantes da cadeia;
- b) Desenvolver e disseminar mensagens persuasivas;
- c) Entrar em acordo sobre preço e outras condições;
- d) Formalizar os pedidos junto aos fabricantes;

- e) Levantar recursos para financiar estoques em diferentes níveis;
- f) Assumir riscos relacionados à operação do canal;
- g) Fornecer condições para a armazenagem e a movimentação de produtos;
- h) Fornecer condições para o pagamento das faturas dos compradores por meio de bancos e outras instituições financeiras;
- i) Supervisionar a transferência real de propriedade de uma organização ou pessoas para outra organização ou pessoa.

Dentro das funções do canal a distribuição física se dedica, essencialmente, ao fornecimento de condições para a armazenagem e a movimentação de produtos e a supervisão da transferência real de propriedade de uma organização ou pessoa para outra organização.

Segundo Novaes (2007), na prática, a distribuição de produtos é analisada sob diferentes perspectivas: pelos técnicos de logística, de um lado, e pelo pessoal de marketing e de vendas, de outro. O autor referencia que os especialistas em logística denominam distribuição física de produtos ou resumidamente, distribuição física, os processos operacionais e de controle que permitem transferir os produtos desde o ponto de fabricação até o ponto em que a mercadoria é finalmente entregue ao consumidor

Segundo Kotler (2000), o canal de distribuição de bens de consumo é dividido em quatro níveis diferentes, conforme figura 1

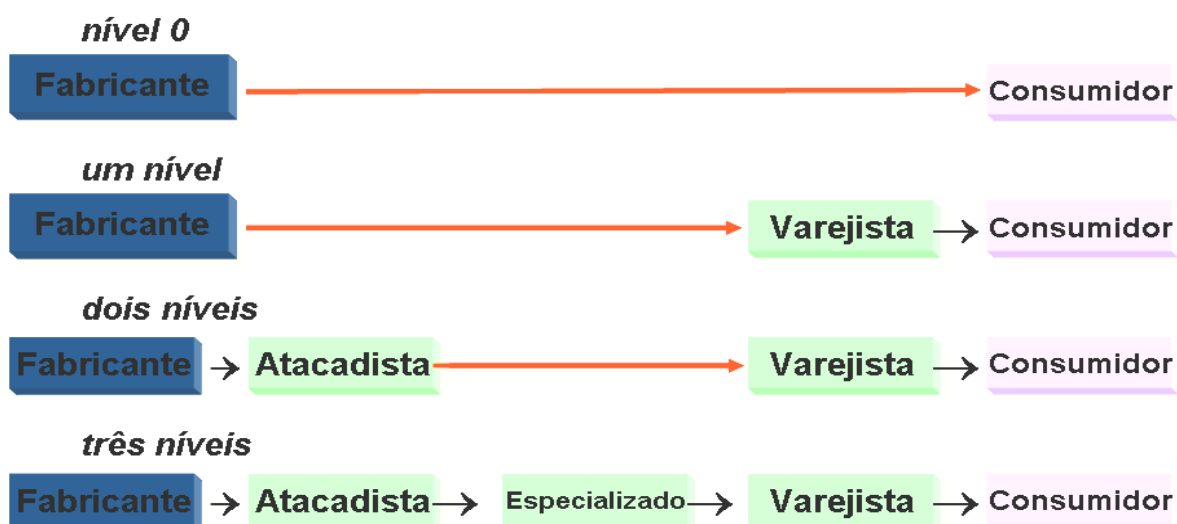


Figura 1: Níveis de Canal de Distribuição

Fonte: Kotler, 2000

Para os produtos de higiene pessoal, cosméticos, higiene, perfumaria e limpeza, os canais de distribuição normalmente utilizados são os seguintes:

- a) Distribuição tradicional;
- b) Venda Direta;
- c) Franquia.

Neste contexto, esta pesquisa se delimita ao estudo da distribuição física utilizando-se de “um nível” do canal de distribuição, isto é, a distribuição executada entre fabricante e varejista e ao subsegmento de mercado relacionado a produtos de limpeza e afins.

O mercado de produtos de limpeza caracteriza-se por itens de baixo valor agregado, baixa fidelidade por parte dos consumidores e grande número de produtos e marcas disponíveis no mercado. Apesar de grandes empresas atuantes no segmento como Unilever Procter & Gamble, Reckitt Benckiser e SC Johnson, muitas outras empresas, de menor expressão, têm se estabelecido.

O setor tem tido um crescimento expressivo nos últimos anos, segundo a Associação Brasileira de Produtos de Limpeza e Afins (ABIPLA), o setor movimentou 12,2 bilhões de reais em 2009 o que representou um crescimento no faturamento de 7% comparando-se a 2008.

Tal crescimento ficou acima do crescimento do PIB que, segundo a ABIPLA, demonstra que os produtos de limpeza são de essencial relevância para saúde pública e de importante presença no dia a dia do consumidor brasileiro.

Ainda segundo a ABIPLA, o crescimento do setor está baseado nos seguintes aspectos:

- Participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho;
- A utilização de tecnologia de ponta e o conseqüente aumento da produtividade, favorecendo os preços praticados pelo setor, que tem aumentos menores do que os índices de preços da economia em geral;
- Lançamentos constantes de novos produtos atendendo cada vez mais às necessidades do mercado.

Outro fator importante a ser considerado neste segmento é quantidade de indústrias atuantes. No Brasil existem 1.659 empresas sendo 14 de grande porte concentradas na região sudeste. Especificamente para o mercado de produtos de limpeza, 95% das empresas atuantes no setor são micros, pequenas e médias (ABIPLA).

O varejo se posiciona como o elo intermediário entre a indústria e o consumidor final. Kotler (2000) define o varejo como a atividade que inclui a venda de produtos ou serviços



diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não-comercial. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo. Dessa forma, qualquer empresa que venda produtos finais para o consumidor está fazendo varejo.

Segundo o índice de volume da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS)/Nielsen, o setor de varejo obteve um crescimento real de 7,5% em 2010 e faturou 206,12 bilhões de reais. Esse resultado representou uma participação de 5,5% do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro. O aumento do poder de compra dos brasileiros e o crescimento efetivo do poder de compra das classes C e D podem explicar esse aumento de volumes de vendas.

De acordo com os estudos da Nielsen/ABRAS, em 2008 existiam no Brasil cerca de cinco supermercados para cada 1000 habitantes no Brasil. Apesar disso, nos últimos anos o processo de concentração das empresas de varejo tem se intensificado. Basicamente isso tem ocorrido pelo grande número de aquisições e fusões no segmento. Adicionalmente, o segmento de varejo se expandiu com o aumento do número de lojas. Também segundo o estudo da Nielsen/ABRAS, em 2001 o Brasil possuía 33.296 lojas, já em 2008, esse número passou para 48.122 lojas.

Conforme mencionado, a indústria de consumo de massa é pressionada por fatores como baixa fidelidade por parte dos clientes, baixas margens de lucratividade e a necessidade de manutenção de uma estrutura de distribuição que seja capaz de atender altas demandas de movimentação. Por outro lado, o varejista também sofre a pressão pelo aumento da competitividade devido ao grande número de aquisições e fusões e a criação dos chamados mega varejistas, surgimento de novos tipos de canal de distribuição e, mesmo, novas lojas e concorrentes.

Diante desse cenário, esta pesquisa busca explorar se a distribuição física pode ser considerada uma fonte de vantagem competitiva para fabricantes. Neste sentido, em primeira instância, a pesquisa identificou a percepção dos varejistas em relação aos padrões e valores dos serviços de distribuição física prestados pelos fabricantes. Em segundo plano, os varejistas indicaram quais fabricantes eles consideram destaques neste quesito sendo estes também sujeitos pesquisados.

O estudo delimitou-se ao relacionamento entre a indústria de bens de consumo não duráveis ou indústria de consumo de massa e os três maiores varejistas supermercadistas e hipermercadistas. Adicionalmente, o segmento estudado foi o de fabricantes de produtos de

limpeza e afins e buscou-se explorar se o processo de distribuição física pode ser considerado uma fonte de vantagem competitiva para os fabricantes desse segmento.

A vantagem competitiva será tratada nesta pesquisa sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR), que “[...] é um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva” (BARNEY; HERTERLY, 2007).

Segundo Barney e Hesterly (2007), uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que empresas rivais. O valor econômico é a diferença entre os benefícios percebidos ganhos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico desses produtos ou serviços

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) argumentam que a vantagem competitiva ocorre quando uma empresa implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou acha custosa demais para imitar.

Wenerfelt (1984) propõe que a firma deve ser analisada a partir de seus recursos e não dos seus produtos. O autor propõe uma forma de avaliar as firmas a partir de como seus recursos se adéquam às estratégias da empresa. Dessa forma, a escolha de estratégias deve estar de acordo com a disponibilidade de recursos e capacidades da empresa.

Barney e Hesterly (2007) definem recursos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias.

As capacidades são os subconjuntos de recursos de uma empresa, que permitem à empresa aproveitar melhor os demais recursos. Como exemplos de capacidades estão as competências de marketing, trabalho em equipe, cooperação entre gerentes (BARNEY; HESTERLY, 2007). Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) adicionam que os recursos por si só não podem trazer vantagem competitiva, para isso, eles devem trabalhar integrados em uma capacitação.

Neste âmbito a distribuição física foi tratada como o conjunto de recursos da empresa que podem formar uma capacidade distintiva com objetivo de gerar vantagem competitiva.

A pesquisa foi realizada junto aos três varejistas atuantes no Brasil com maior faturamento segundo o *ranking* ABRAS 2011 e junto aos fabricantes dos segmentos de limpeza e afins que estes varejistas indicaram como sendo fabricantes com excelência em relação ao padrão de serviço e valor entregue no que diz respeito aos serviços de distribuição física.

### 1.1. Questão de pesquisa

As justificativas iniciais desta pesquisa levaram à formulação da seguinte questão: **Em que condições a distribuição física pode ser considerada uma fonte de vantagem competitiva para os fabricantes do setor de consumo de massa no Brasil?**

### 1.2. Objetivo geral

Como objetivo geral, foi proposto: **Entender quais recursos do serviço de distribuição física podem gerar vantagem competitiva para os fabricantes do segmento de consumo de massa.**

### 1.3. Objetivos específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- 1. Identificar padrões e valores atribuídos pelos varejistas em relação aos serviços de distribuição física prestados pelos fabricantes;**
- 2. Conhecer a percepção dos fabricantes em relação aos serviços de distribuição física prestados pelo mesmo e que podem gerar vantagem competitiva;**
- 3. Caracterizar os recursos e capacidades inerentes à distribuição física;**
- 4. Entender a gestão desses recursos e capacidades visando à vantagem competitiva dos fabricantes.**

Estruturado com base nos objetivos da pesquisa expostos acima, o capítulo 2 apresenta uma revisão teórica utilizando-se os conceitos de distribuição física e logística, vantagem competitiva, visão baseada em recursos (VBR). O capítulo 3 apresenta a opção por uma pesquisa exploratória descritiva e por uma metodologia qualitativa com dados coletados por meio de entrevistas em profundidade com executivos dos setores de varejo e indústria de bem de consumo de massa. Contempla também o tratamento dos dados por intermédio da Análise de Conteúdo com os respectivos instrumentos utilizados, concluindo-se com a elaboração das

categorias para as análises subsequentes. O capítulo 4 apresenta a análise e interpretação dos conteúdos buscando-se responder às questões específicas de cada um dos objetivos elencados acima, bem como, relacionando-se as constatações de campo com o referencial teórico.

Por fim, estão apresentadas as limitações do estudo, considerações finais e recomendações com objetivo de ser fazer o fechamento do trabalho e pontuar sugestões de aprofundamento do conhecimento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Conceitos de logística e distribuição física

O conceito de distribuição física relaciona-se com algumas funções específicas do canal de marketing ou canal de distribuição como: fornecer condições para a armazenagem e a movimentação de produtos e supervisionar a transferência real de propriedade de uma organização ou pessoas para outra organização ou pessoa (KOTLER, 2000). Novaes (2007) define distribuição física como os processos operacionais e de controle que permitem transferir os produtos desde o ponto de fabricação até o ponto em que a mercadoria é finalmente entregue ao consumidor final. Adicionalmente, Novaes (2007) afirma que há um relacionamento estreito entre o canal de distribuição e a distribuição física. O autor argumenta que a estratégia de distribuição física é definida em função da estratégia competitiva da empresa. A figura 2 demonstra o relacionamento entre os canais de distribuição e distribuição física.

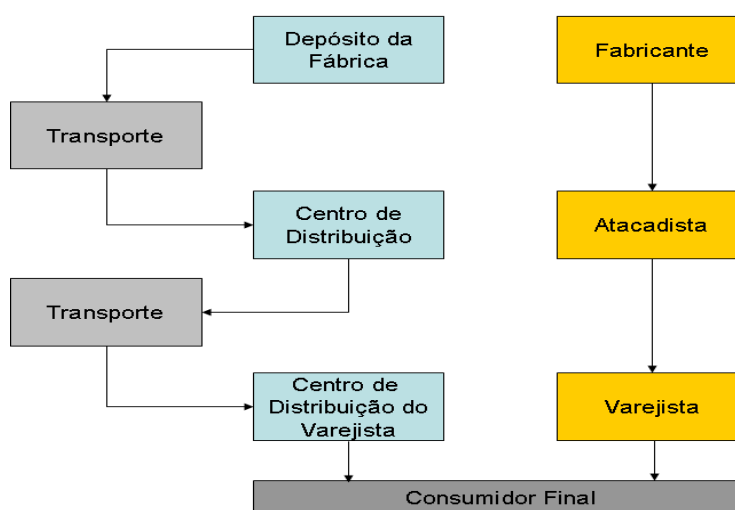


Figura 2: Paralelismo entre canais de distribuição e distribuição física

Fonte: Adaptado Novaes, 2007

Adicionalmente ao relacionamento feito entre canal de distribuição e distribuição física elaborada pelo autor na figura acima, ressalta-se que o fluxo informacional dentro de um canal, bem como, no processo de distribuição física, é de fundamental importância para o bom funcionamento dos elos da rede.

No contexto deste trabalho, a definição do canal de distribuição conecta-se ao sistema de rede logística, bem como, ao sistema de distribuição física que deve ser adotado.

Segundo Ballou (2006), a distribuição física é um dos compostos da atividade da logística empresarial. O autor define logística empresarial como a gestão coordenada das atividades inter-relacionadas de movimentação, transporte e armazenagem, em substituição à prática histórica de administrar estas atividades separadamente.

Bowersox e Closs (2001) definem que a distribuição física trata da movimentação de produtos acabados para entrega aos clientes. O autor relaciona a distribuição física com a área de marketing na medida em que define que na distribuição física o cliente é o destino final dos canais de marketing. Por fim, o autor define que é pelo processo de distribuição física que o tempo e o espaço do serviço ao cliente se tornam parte integrante de marketing.

Segundo o *Council of Supply Chain Management Professionals - CSCMP* (2010), a logística é a parte do processo da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla o efetivo fluxo e estocagem de bens, serviços e informações correlatas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com objetivo de atender as necessidades dos clientes.

Pires (2004) define que a logística está contida na cadeia de suprimentos de uma empresa. Segundo o autor, a logística integrada pode ser representada por três etapas sendo: logística de abastecimento, logística interna e distribuição física.

A logística de abastecimento envolve sistemas de abastecimento, transportes e estoques. A logística interna envolve o planejamento e controle da produção, movimentação de materiais e estoques internos e produtivos. Por fim, distribuição física envolve o sistema de distribuição, transportes e estoque (PIRES, 2004).

Bowersox e Closs (2001) definem que a logística de uma empresa é um esforço integrado com objetivo de ajudar a criar valor para o cliente pelo menor custo possível. Adicionalmente, os autores definem que a logística envolve a integração de informações, transporte, estoque, armazenagem, manuseio de materiais e embalagem.

Lynch, Keller e Ozment (2000) argumentam que as capacidades logísticas têm um relacionamento positivo com as estratégias de liderança de custos e diferenciação.

Corroborando com esse argumento, Mentzer, Mint e Bobbitt (2004) argumentam que a contribuição logística pode trazer vantagem competitiva para firma através da redução de custos (liderança de custos) e efetividade (serviço ao cliente).

Segundo Ballou (2006), a logística empresarial pode ter seu escopo reduzido. O autor divide o controle gerencial da logística empresarial entre os canais físicos imediatos de suprimentos e distribuição física. O autor refere-se ao canal de suprimentos como a lacuna de tempo e espaço entre as fontes materiais imediatas de um empresa e seus pontos de processamento. Já a distribuição física refere-se à lacuna de tempo e espaço entre os pontos de processamento da empresa e seus clientes.

O CSCMP (2010) define as atividades logísticas em duas partes: atividades-chave e atividades de suporte:

- a) Atividades-Chave:
  - Transporte;
  - Gerencia de estoques;
  - Fluxos de informação e processamento de pedidos.
- b) Atividades de Suporte:
  - Armazenagem;
  - Manuseio de materiais;
  - Compras;
  - Embalagem;
  - Cooperação com a produção / operações;
  - Manutenção das informações.

Especificamente para a distribuição física, segundo o CSCMP (2010), as atividades pertinentes são: transporte, manutenção de estoques, processamento de pedidos, programação de produtos, embalagem preventiva, armazenamento, controle de materiais e manutenção de informações. As atividades logísticas na cadeia de suprimentos da empresa são demonstradas na figura 3.

Bowersox e Closs (2001) consideram a logística como o processo que satisfaz as necessidades considerando tempo e lugar, dessa forma, a meta do desempenho logístico é o serviço ao cliente.

Neste sentido, segundo os autores, a logística cumpre um papel concreto para atrair clientes que valorizam o desempenho em termos de tempo e lugar.

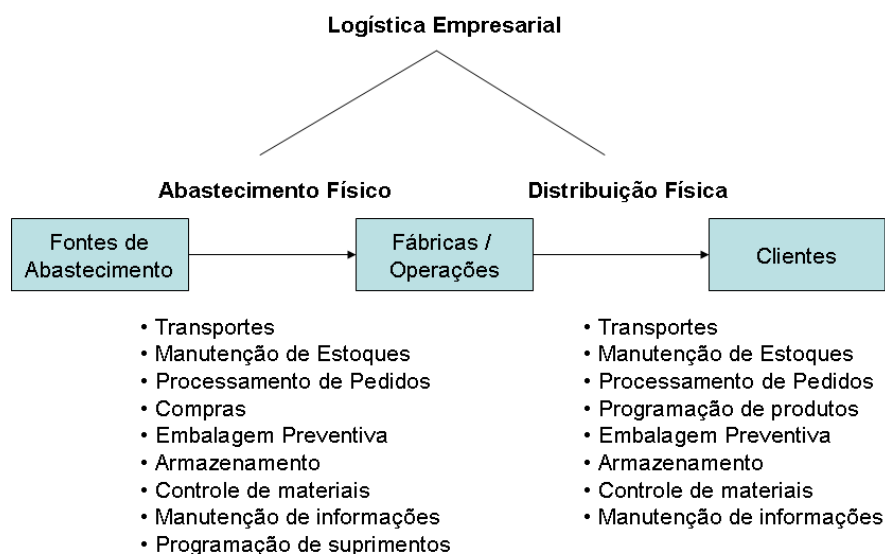


Figura 3: Atividades logísticas na cadeia de suprimentos imediata da empresa

Fonte: Adaptado de Ballou, 2006

Com base nos conceitos sobre logística e distribuição física relacionados acima, conclui-se que há um consenso que a logística, bem como, a distribuição física, como parte integrante do processo logístico, pode gerar valor para as empresas e, conseqüentemente, gerar vantagem competitiva através de diferenciação de custos e serviços

Como fundamentação para esta pesquisa, a distribuição física pode ser conceituada como o conjunto de atividades físicas e informacionais que ligam fabricantes aos atacadistas e varejistas no processo de entrega de produtos. Ressalta-se que a distribuição física funciona como um elemento do canal de distribuição podendo ser esse composto por diversos níveis de integração.

As atividades físicas constituem todo o manuseio de produtos acabado, armazenagem, transportes e embalagem especiais para entrega dos produtos, já as atividades informacionais concentram-se no controle de desempenho operacional, bem como, na garantia da manutenção de uma base de dados que evitem quedas de nível de serviço operacional.

## 2.2. A distribuição física na criação de valor para os clientes

Christopher (2003) define que o valor para o cliente é criado quando as percepções dos benefícios recebidos em uma transação superam os custos totais reais de propriedade.

Para Bowersox e Closs (2001) a logística e, especificamente, a distribuição física busca gerar valor para os clientes em tempo e lugar.

Segundo Fisher (1997), as empresas devem avaliar qual a natureza da demanda dos seus produtos antes de determinar qual o canal de distribuição a ser considerado. O autor considera as diferenças da cadeia de suprimentos para produtos inovadores e produtos funcionais, isto é, produtos com demanda previsível, funcionais, e produtos com demanda imprevisível, inovadores.

Segundo Ballou (2006), na óptica da logística, serviço ao cliente é o resultado de todas as atividades logísticas ou dos processos da cadeia de suprimentos. Segundo o autor, o serviço ao cliente é parte essencial da estratégia de marketing, entendido como o mix atividades dos quatro “Ps” - produto, preço, promoção ou propaganda e ponto de venda. Especificamente o último “P” refere-se à distribuição física.

Bowersox e Closs (2001) identificam três fatores fundamentais do serviço ao cliente: disponibilidade, desempenho e confiabilidade. A disponibilidade refere-se à capacidade de ter o produto em estoque no momento em que ele é desejado pelo cliente. O desempenho operacional refere-se ao ciclo de atividades quanto à velocidade, consistência, flexibilidade, falhas e recuperação. Por fim, a confiabilidade refere-se à qualidade, isto é, determina a capacidade de manter níveis de disponibilidade de estoque e desempenho operacional planejado.

Christopher (2003) define que quando os benefícios logísticos percebidos pelos clientes na aquisição de um bem ou serviço são compatíveis ou maiores o custo de aquisição dos mesmos, a Logística estaria cumprindo seu papel na criação de valor para o cliente. A figura 4 resume a proposição do autor.

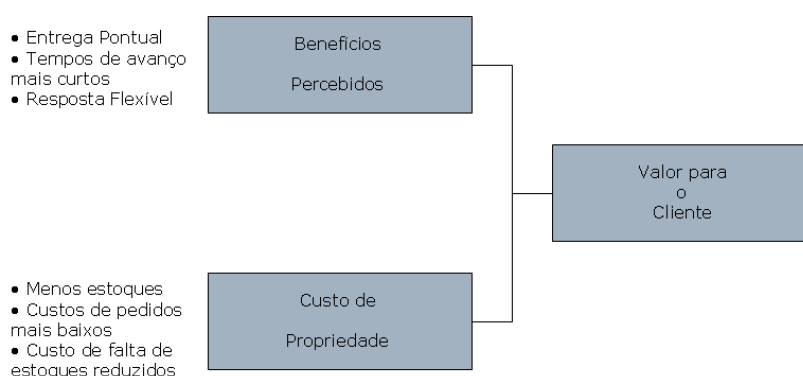


Figura 4: Logística e Valor para o Cliente

Fonte: Adaptado de Christopher, 2003

Christopher (2003) sugere que a retenção de clientes é um fator determinante da rentabilidade em longo prazo e que a qualidade no relacionamento com o cliente está



claramente relacionado à retenção. Neste sentido, o autor propõe que o desempenho logístico é fundamental para se alcançar a satisfação do cliente e sustenta o modelo de encadeamento serviço-relacionamento-retenção, conforme figura 5.

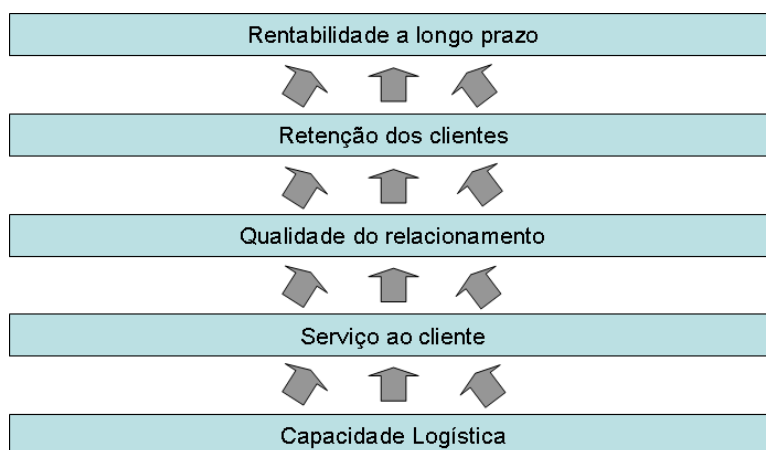


Figura 5: Principais determinantes da rentabilidade em longo prazo

Fonte: Adaptado de Christopher, 2003

Os impactos negativos ou positivos dos serviços de distribuição física sobre o serviço já são devidamente notados pelos clientes. Muitos clientes valorizam a distribuição física em detrimento ao preço, promoção ou produto (BALLOU, 2006).

Segundo Ballou (2006), os serviços logísticos e a distribuição física provocam efeitos sobre as vendas e fidelidade dos clientes.

Com respeito ao impacto da distribuição física sobre as vendas, Shyncon e Sterling (1983) argumentam:

[...] a distribuição, quando proporciona os níveis apropriados de serviços para satisfazer às necessidades dos clientes, pode levar diretamente a um aumento nas vendas e na participação de mercado, e, finalmente, a uma crescente contribuição para os lucros e crescimento (SHYNCON; STERLING, 1983, p. 14).

Considerando-se a fidelização, nota-se que como a maior parte dos negócios feitos por uma empresa hoje em dia são provenientes de clientes existentes e nesse sentido, manter um nível de serviço de distribuição física adequado torna-se de fundamental importância (BALLOU, 2006).

Ballou (2006) também estabelece uma relação genérica entre os serviços logísticos e vendas de uma empresa. Segundo o autor, à medida que há um aumento do nível de serviço logístico de um fornecedor, esse passa a obter vantagem competitiva perante seus clientes. A figura 6 ilustra graficamente o modelo genérico proposto pelo autor.

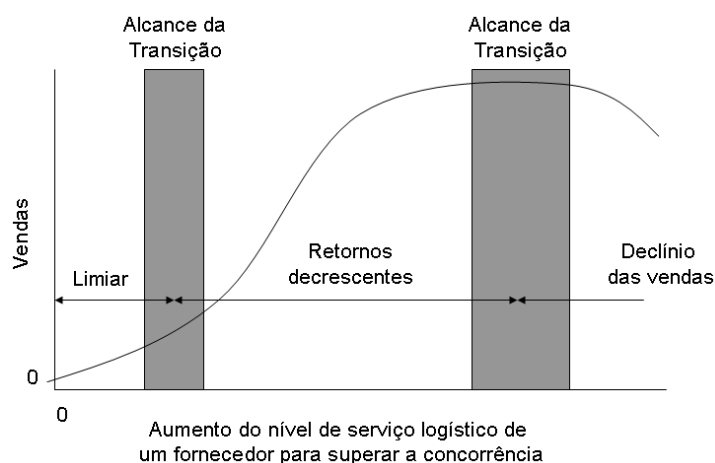


Figura 6: Relação geral vendas/serviços ao cliente

Fonte: Adaptado de Ballou, 2006

Na análise acima, ressalta-se a importância da concorrência como fator de identificação da real vantagem competitiva obtida através dos serviços logísticos. Trata-se de uma análise considerando produtos onde o apelo da marca não contribui para obtenção de vantagem competitiva. Adicionalmente, os serviços logísticos atuam no sentido de melhorar a percepção dos clientes em relação a tempo e lugar (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

### 2.3. A mensuração do desempenho logístico e da distribuição física

Christopher (2003) propõe que as empresas devem redefinir o serviço baseado no que é relevante para os clientes, adotar as definições de serviços deles e reinventar os processos de logística e distribuição física de maneira a direcioná-los para o cumprimento dessas metas de serviços.

Com base neste argumento, Christopher (2003) sugere os seguintes índices para medir o desempenho de serviços para os clientes. Este índice é composto por três elementos:

- a) Entrega Pontual: mede-se o número de entregas pontuais dividido pelo número total de pedidos recebidos:

$$\frac{\text{Números de entregas pontuais}}{\text{Total de pedidos recebidos}} \times 100$$

- b) Entrega completa: mede a porcentagem de entregas remetidas de maneira completa na primeira remessa pelo total de pedidos recebidos:

$$\frac{\text{Números de entregas completas}}{\text{Total de pedidos recebidos}} \times 100$$

- c) Entrega sem erros: este índice mede a precisão e qualidade da administração de pedidos e de logística. Pode ser medido através da quantidade de faturas limpas dividida pelo total de faturas emitidas no período:

$$\frac{\text{Faturas "limpas"}}{\text{Total de faturas emitidas}} \times 100$$

Bowersox e Closs (2001) propõem que o desempenho logístico deve ser medido com objetivo de monitorá-lo em relação a planos operacionais e identificar oportunidades para aumentar a eficiência e a eficácia.

Os autores sugerem algumas medidas típicas para as atividades logísticas, são elas:

- Tempo para entrada de pedido (por pedido);
- Prazo de entrega (por pedido);
- Tempo de separação de pedidos (por pedido);
- Tempo de consulta (por pedido);
- Tempo para entrada de pedido (por cliente);
- Tempo de separação do pedido (por cliente);
- Prazo de entrega (por cliente);
- Tempo de separação de pedido (por produto);
- Prazo de entrega (por produto).

Adicionalmente, os autores propõem uma mensuração interna concentrada na comparação de atividades e processos com metas e/ou operações anteriores. As medidas

sugeridas pelos autores são custo, serviço ao cliente, produtividade, gestão de ativos e qualidade.

a) Custo:

Geralmente os custos logísticos são medidos como uma porcentagem sobre o valor total de vendas ou como um custo por unidade e volume. As medidas típicas de desempenho de custo logístico são:

- Análise do custo total;
- Custos unitários;
- Custo como percentual de vendas;
- Frete de suprimentos;
- Frete de entrega;
- Custos dos depósitos;
- Custos administrativos;
- Processamento de pedidos;
- Mão-de-obra direta;
- Comparação do valor real como o valor orçado;
- Análise de tendência dos custos;
- Rentabilidade direta do produto.

b) Serviço ao Cliente:

Essas medidas referem-se à capacidade da empresa em atender as demandas dos clientes. Basicamente as medidas típicas de serviço ao cliente são:

- Índice de disponibilidade de produto;
- Faltas de estoque;
- Erros de expedição;
- Entregas no prazo;
- Pedidos pendentes;
- Tempo de ciclo;
- *Feedback* do cliente;
- *Feedback* da equipe de vendas;
- Pesquisas junto ao cliente.

c) Produtividade:

A produtividade é uma relação, normalmente índice ou taxa, entre o resultado, serviços e/ou produtos, produzido e a quantidade de insumos, recursos, utilizados pelo sistema para gerar resultado. As medidas típicas de produtividade são:

- Unidades expedidas por funcionário;
- Unidades por real de mão de obra;
- Pedidos por representante de vendas;
- Comparação com padrões históricos;
- Programa de metas;
- Índice de produtividade.

d) Gestão de Ativos:

As medidas de gestão de ativos concentram-se na utilização de investimentos em instalações e equipamentos, bem como, capital de giro em estoques para atingir as metas logísticas. As medidas típicas de gestão de ativos são:

- Rotação de estoques;
- Custos de manutenção de estoques;
- Níveis de estoque, número de dias de suprimento;
- Obsolescência de estoques;
- Retorno de investimentos.

e) Qualidade:

São as medidas orientadas para o processo. Seu objetivo é mediar a eficácia de um conjunto de atividades logísticas em vez de uma atividade individual. As medidas típicas de qualidade são:

- Índice de avarias;
- Valor das avarias;
- Número de solicitações de crédito;
- Número de devoluções;
- Custo de mercadorias devolvidas.

Bowersox e Closs (2001) mencionam a necessidade do emprego de medidas de desempenho externas. Os autores definem que as medidas externas são necessárias para monitorar, entender e manter uma perspectiva orientada para o cliente. As medidas sugeridas pelos autores são: mensuração da percepção do cliente e *benchmarking* das melhores práticas.

- a) A mensuração da percepção dos clientes concentra-se em pesquisas junto a clientes envolvendo aspectos relacionados à disponibilidade, ao tempo de ciclo, à disponibilidade de informação, à resolução de problemas e ao apoio ao produto;
- b) O *benchmarking* das melhores práticas concentra-se nas medidas, práticas e processos de uma organização comparada a outra. O objetivo é avaliar medidas de desempenho chave e, se possível, controlar os níveis de desempenho atuais e históricos. As principais áreas onde o *benchmarking* tem sido realizado no âmbito de desempenho logístico são:
  - Gestão de ativos;
  - Custos;
  - Serviço ao cliente;
  - Produtividade;
  - Qualidade;
  - Estratégia;
  - Tecnologia;
  - Transportes;
  - Armazenagem;
  - Processamento de pedidos.

Griffs *et al.* (2007) sugerem que as medidas de desempenho devem estar alinhadas as necessidades de informação da empresa. Os autores definem que a mensuração de medidas de desempenho adequadas para empresa são fundamentais para o gerenciamento efetivo das atividades logísticas da empresa.

Através de uma aprofundada revisão da literatura, Giffs *et al.* (2007) apontam catorze medidas de desempenho logístico. São elas:

- Percentual de entregas no prazo;
- Custos logísticos como percentual de vendas;
- Dias de atraso em pedidos;
- Rotação de inventário;
- Índice de pedidos completos;
- Tempo médio de ciclo de pedido;
- Variabilidade do ciclo de pedido;
- Itens separados por pessoa por hora;

- Índice de linhas de itens completos;
- Semanas de suprimento;
- Tempo médio de preenchimento de pedidos perdidos;
- Perda de vendas por falta de estoque;
- Percentual de erros de separação de pedidos;
- Custo logístico por unidade.

Diversos são os conceitos e medidas de desempenho logístico e de distribuição física expostos na literatura, conforme acima. Especificamente para esta pesquisa, conceitua-se o desempenho logístico como a atividade de estabelecimento de medidas de desempenho operacional aceitáveis do ponto de vista dos clientes e o processo de controle dos mesmos. No âmbito logístico, o desempenho pode ser medido em toda às atividades logísticas, incluído logística de abastecimento, logística interna e distribuição física, conforme definição de atividades logísticas de Pires (2004). No âmbito da distribuição física, as medidas desempenho são aquelas que indicam o comportamento operacional da atividade de distribuição física de uma empresa em relação aos padrões de qualidade e nível de serviço esperados pelos clientes.

#### **2.4. Estratégias de distribuição física**

Sinchi-Levi, D., Kaminsky e Sinchi-Levi, E. (2007) afirmam que a definição das estratégias de distribuição que uma empresa adotará para disponibilizar seus produtos aos varejistas é de extrema importância. Segundo os autores, a definição da estratégia deve se adequar a necessidades específicas de cada empresa.

Segundo os autores, existem três possíveis estratégias de distribuição:

- a) Remessa Direta: itens são enviados diretamente do fabricante para o varejo, sem passar por um centro de distribuição;
- b) Estoques no depósito: adoção de armazéns que mantenham estoques e atendam os clientes na medida em que os itens são necessários;

c) *Cross-docking*: Os itens são distribuídos continuamente, dos fornecedores para os clientes, através dos depósitos. Entretanto, raramente os depósitos mantêm os itens por mais de 10 a 15 horas.

Os autores propõem uma comparação entre os atributos das três estratégias de distribuição descritas. A tabela 1 resume tal comparativo.

Salienta-se que as estratégias expostas acima não são independentes e, portanto, podem ser utilizadas em diferentes momentos pela a indústria.

Tabela 1: Estratégias de Distribuição

Estratégia Atributo	Remessa Direta	<i>Cross- Docking</i>	Estoques nos depósitos
Compartilhamento de custos			Tira Vantagem
Custos de Transportes		Custos de recebimento reduzidos	Custos de recebimento reduzidos
Custos de Manutenção de Estoques	Nenhum custo de armazenamento	Nenhum custo de manutenção de estoques	
Alocação		Adiada	Adiada

Fonte: Adaptado de Sinchi-Levi, D., Kaminsky e Sinchi-Levi, E. 2007

De maneira geral, a distribuição de produtos entre fabricantes e varejistas é executada através de diferentes modalidades de transporte ou modais de transportes. Os modais de transportes mais comuns são rodoviário, ferroviário, aquaviário, aéreo e dutos para casos mais específicos como gás, óleo, gasolina e álcool. (BALLOU, 2007), (BOWERSOX; CLOSS, 2001), (NOVAES, 2007), (CHOPRA; MEINDL, 2004).

Novaes (2007) define que um sistema de distribuição física é composto pelos os seguintes elementos:

- Instalações Físicas (centros de distribuição, armazéns);
- Estoques de produtos;
- Veículos;
- Informações diversas;
- Hardware e software;
- Custos;
- Pessoal.

Adicionalmente às estratégias acima, Chopra e Meindl (2004) definem que um projeto de transportes pode incluir o *milk run* na estratégia de distribuição. Segundo os autores, o *milk run* é um tipo de transporte para entrega e coleta de produtos em que o veículo de carga pode



tanto entregar o produto de um único fornecedor para diversos varejistas como coletar de vários fornecedores e entregar a apenas um varejista.

Segundo Novaes (2007), um sistema de distribuição física de produtos apresenta duas configurações básicas:

- a) Distribuição um para um, em que o veículo é totalmente carregado no depósito da fábrica ou num centro de distribuição e transporta a carga para outro ponto de destino;
- b) Distribuição um para muitos ou compartilhada, em que o veículo é carregado em um centro de distribuição com mercadorias destinadas a diversas lojas ou clientes e executa um roteiro de entregas predeterminadas.

Sinchi-Levi, D., Kaminsky e Sinchi-Levi, E. (2007) argumentam que as cadeia de suprimentos são freqüentemente categorizadas como sistemas empurrados ou puxados. Os sistemas empurrados caracterizam-se por decisões de produção de longo prazo onde os pedidos recebidos dos varejistas são utilizados para prever a demanda do cliente. Já nos sistemas puxados a produção é caracterizada pela demanda dos consumidores finais ou invés de ser definida a partir de previsões de vendas futuras.

As figuras 7 e 8 demonstram, respectivamente, os sistemas empurrados e puxados.

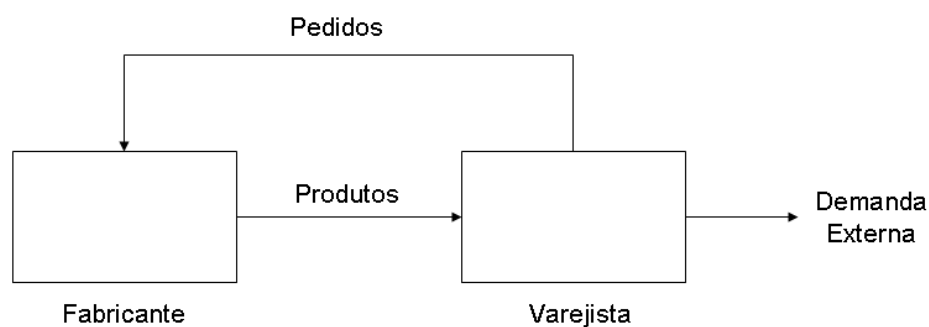


Figura 7: Sistema empurrado

Fonte: Adaptado de Sinchi-Levi, D., Kaminsky e Sinchi-Levi, E. 2007

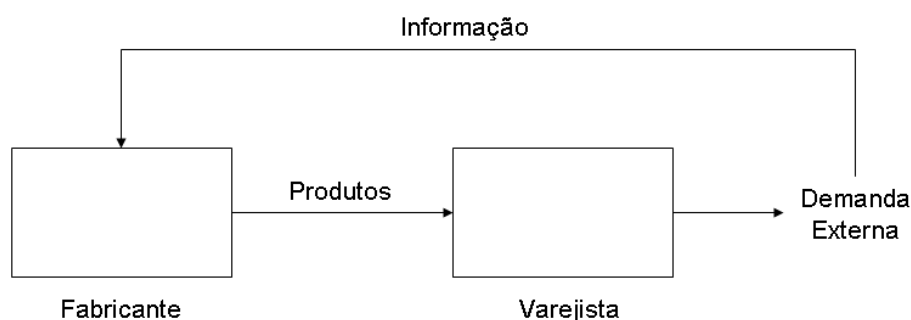


Figura 8: Sistema puxado

Fonte: Adaptado de Sinchi-Levi, D., Kaminsky e Sinchi-Levi, E. 2007

Dados os conceitos expostos acima, a distribuição física é a atividade pela qual os produtos dos fabricantes são entregues aos varejistas.

Sob a perspectiva do varejista, a distribuição física pode criar valor na medida em que o desempenho operacional desta atividade esteja de acordo ou supere os níveis de serviço e expectativas desejados. Além do benefício operacional de lugar e tempo, a distribuição física pode gerar valor para ao varejista através de redução dos custos envolvidos na distribuição.

Já em relação ao fabricante, a distribuição física busca proporcionar custos competitivos e desempenho operacional superiores em relação aos competidores de forma que se possa gerar o incremento das vendas, bem como, o aumento da fidelidade por parte dos clientes.

## **2.5. Definições de vantagem competitiva**

O conceito de vantagem competitiva está intimamente ligado à definição de estratégia. Johnson, Scholes e Whittington (2007) definem estratégia como a direção e o escopo de uma organização em longo prazo que atinge vantagem em um ambiente mutante através de sua configuração de recursos e competência, como objetivo de atingir as expectativas dos *stackholders*.

A vantagem competitiva pode ser definida como sendo a capacidade de uma empresa em gerar maior valor econômico do que empresas concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2007). Segundo os autores, valor econômico significa a diferença entre os benefícios percebidos ganhos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços. Dessa forma, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e o valor econômico que suas rivais conseguem criar.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) definem que a competitividade estratégica é obtida quando uma empresa consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor para seus clientes. Acrescentam, ainda, que uma empresa tem vantagem competitiva quando implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou acham custosa demais para imitar.

Segundo Porter (1986), vantagem competitiva advém do valor que a empresa entrega a seus clientes em excesso ao custo que tem para criá-lo. Neste sentido, as empresas que mais geram valor dentro de suas indústrias detêm vantagens competitivas sobre seus concorrentes (GHEMAWAT, 2007).

Prahalad e Hammel (1990) argumentam que o desafio das empresas é criar uma organização capaz de gerar produtos com funcionalidades irresistíveis do ponto de vista dos clientes ou, melhor ainda, produtos que os clientes necessitam, porém ainda não imaginaram.

Barney (1991) afirma que a vantagem competitiva decorre da implementação de uma estratégia não adotada por outras firmas que facilita a redução de custos, a exploração de oportunidades de mercado e/ou a neutralização de ameaças competitivas.

Corroborando com o argumento acima, Newbert (2008) argumenta que a vantagem competitiva está estritamente associada com o valor econômico que foi criado com a exploração das capacidades e recursos da firma.

Segundo Barney e Hesterly (2007), a vantagem competitiva pode ser temporária ou sustentável. A vantagem competitiva temporária é aquela mantida por um período muito curto de tempo. Já a vantagem competitiva sustentável é aquela que pode durar um período muito maior de tempo.

Adicionalmente, Barney e Hesterly (2007) apontam situações onde as empresas podem estar em desvantagem competitiva, podendo ser esta uma desvantagem temporária ou sustentável ou, mesmo, uma situação onde a empresa se encontra em uma paridade competitiva. A figura 9 demonstra os tipos de vantagem competitiva apontadas pelo autor.

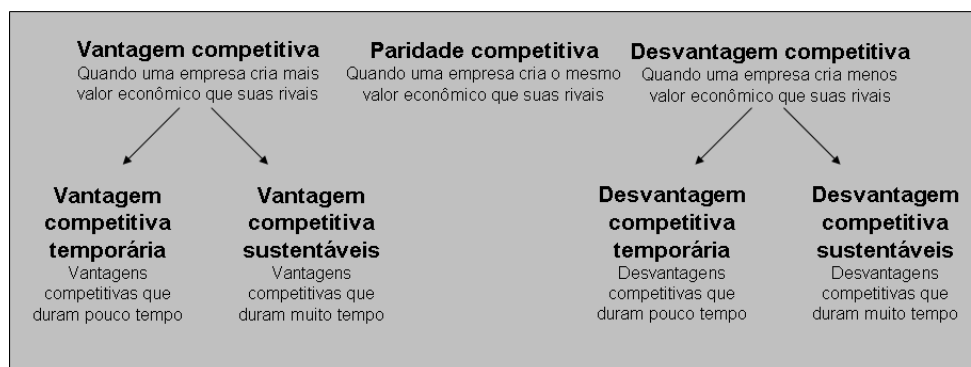


Figura 9: Tipos de vantagem competitiva

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly, 2007

Nenhuma vantagem competitiva é permanente (LEI; SLOCUM, 2005), (DOUGLAS; RYMAN, 2003).

Conforme exposto por Vasconcelos e Cyrino (2000), existem diferentes correntes de estudo sobre a vantagem competitiva. Como esta pesquisa baseia-se na visão de recursos e capacidades, este referencial teórico detém-se ao modelo de análise estratégica a partir da visão baseada de recursos

### 2.5.1. Valor no contexto da vantagem competitiva

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), o valor é medido pelas características de desempenho de um produto e pelos atributos pelos quais os clientes estão dispostos a pagar. Especificamente para o caso da distribuição física o valor pode ser gerado com base no desempenho operacional desta atividade.

Ghemawat (2007) define que o valor total criado por uma transação é a diferença entre a disposição do comprador a pagar e o custo de oportunidade do fornecedor.

Bowman e Ambrosini (2000) argumentam que o termo valor pode ser utilizado de diferentes maneiras. Segundo os autores, o uso do termo valor é subjetivo e pode tomar as seguintes formas:

- O valor é percebido subjetivamente pelo cliente que utiliza o excedente de consumo como critério para decisão de compras;
- Valor de troca, que é o preço pago pelo valor de uso criado, que é realizado quando a venda se realiza.

Sumarizando os conceitos desses últimos autores, o valor é avaliado subjetivamente, baseado nas percepções dos compradores sobre suas necessidades e na medida em que esses produtos atendam as suas necessidades.

Nesse sentido, o valor está associado a atender as necessidades dos clientes. No caso em questão da distribuição física, o valor também pode ser associado a atender as necessidades dos clientes em tempo e espaço (BOWERSOX; CLOSS, 2001). Neste ponto, a questão do valor na distribuição física funciona como uma das possíveis fontes para obtenção de vantagem competitiva.

No âmbito da visão baseada em recursos (VBR), Barney (1991) afirma que se um recurso ou capacidade tem um potencial de permitir que a firma reduza seus custos e/ou responda a uma oportunidade ou ameaça do ambiente, esse recurso ou capacidade é valioso. Adicionalmente, o autor afirma que um recurso ou capacidade também é valioso quando ele permite a firma estabelecer estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade.

Newbert (2008), afirma que o valor está associado a vantagem competitiva que, por sua vez, está relacionado ao desempenho da firma. O autor também afirma que a vantagem

competitiva via a implementação de uma estratégia baseada em recursos é um importante meio para que a firma possa melhorar seu desempenho.

Adicionalmente nota-se que a questão do valor também está relacionada aos atributos que os clientes realmente valorizam. Neste contexto, Johnson, Scholes e Whittington (2007) argumentam que apesar dessa condição, os clientes valorizam muitas características de produtos/serviços similares em maior ou menor grau. Segundo os autores, é importante entender quais as características são mais importantes para um determinado grupo de clientes.

Johnson, Scholes e Whittington (2007) classificam essas características como fatores críticos de sucesso, isto é, são as características do produto ou serviço que particularmente são valorizadas por um grupo de clientes e, conseqüentemente, os pontos nos quais a organização deve superar a concorrência.

Segundo, Johnson, Scholes e Whittington (2007), o conceito de valor dos clientes muda com o passar do tempo. Essa mudança pode ser provocada pelo fato dos clientes se tornarem mais experientes ou porque aparecem ofertas competitivas com melhor valor.

Com base no referencial teórico exposto, do ponto de vista da atividade de distribuição física, a vantagem competitiva consiste em propiciar aos clientes um desempenho operacional superior aos de seus concorrentes, gerando valor por intermédio de melhores serviços e custos para estes, permitindo ao provedor um retorno acima da média dos seus próprios concorrentes.

A questão do valor percebido pelos clientes funciona como um dos pilares para geração de vantagem competitiva para as empresas. Não obstante, ressalta-se que a percepção positiva sobre valor gerado não necessariamente garante que a vantagem competitiva seja gerada.

Para a distribuição física, gerar valor significa obter custos competitivos ao mesmo tempo em que os níveis operacionais de serviços sejam satisfatórios aos clientes. Neste sentido, ressalta-se a necessidade do entendimento do que os clientes valorizam na distribuição física. Torna-se evidente que, para cada cliente, diferentes significados de valor podem ser adotados. Alguns clientes podem privilegiar questões de desempenho, outros as questões de custos enquanto outros a combinação dos dois. Dessa forma, o entendimento das questões de valor para cada cliente é fundamental para o estabelecimento uma estratégia de distribuição física objetivando a obtenção de uma vantagem competitiva

## 2.6. Fundamentos básicos da visão baseada em recursos (VBR)

O conceito central da visão baseada em recursos parte do princípio de que os recursos e capacidades da firma são geradores de vantagem competitiva sustentável na medida em que os mesmos variam entre distintas firmas e possuem sua mobilidade limitada de forma imperfeita (WERNERFELT, 1984) (BARNEY, 1986, 1991) (PETERAF, 1993). Para Penrose (1959), importante influenciadora da VBR, a empresa é um conjunto de recursos organizados administrativamente que cresce e procura sobreviver em torno da concorrência. Barney e Hesterly (2007) propõem que a visão baseada em recursos está fundamentada em dois pilares importantes. O primeiro pilar estabelece que as empresas que atuam no mesmo ramo de atividade podem possuir conjuntos de recursos e capacidades diferentes. A este conceito dá-se o nome de heterogeneidade. Barney (1991) argumenta que os recursos são distribuídos heterogeneamente entre as firmas e que suas diferenças são estáveis ao longo do tempo.

Peteraf (1993) define que heterogeneidade implica em que as firmas que variam suas capacidades são capazes de competir no mercado, pelo menos, obtendo retornos em *breakeven*. Dessa forma, segundo a autora, firmas com recursos marginais podem somente obter um resultado em *breakeven*, em contrapartida, as firmas com recursos superiores aumentarão seus ganhos.

O segundo pilar conceituado por Barney (1991) refere-se ao fato de que as diferenças de recursos e capacidades entre as empresas podem ser duradouras. O autor denomina este conceito de imobilidade dos recursos. A questão da imobilidade dos recursos diz respeito à capacidade desses recursos e capacidades se moverem entre firmas distintas. Nesse sentido, caso os recursos pudessem se movimentar entre as firmas de forma perfeita, tais recursos e capacidades não seriam capazes de gerar vantagem competitiva sustentável, pois todas as firmas competidoras teriam acesso aos mesmos.

Peteraf (1993) faz uma distinção entre recursos perfeitamente imóveis e imperfeitamente imóveis. Segundo a autora, os recursos são perfeitamente imóveis caso eles não possam ser comercializados entre firmas distintas, isto é, são os recursos não comercializáveis. No caso dos recursos imperfeitamente móveis, a autora argumenta que tais recursos são passíveis de comercialização, porém, são mais valiosos dentro da firma que os emprega no momento ao invés de sua aplicação em uma firma distinta.

Segundo Barney (1986) a existência de um mercado imperfeito de recursos é uma condição necessária para a existência de vantagem competitiva.

Corroborando o argumento acima, Cool, Costa e Dierickx (2002) definem que recursos únicos e fator de mercado imperfeito são condições para os recursos estabelecerem vantagem competitiva e retornos acima do normal. Os autores também salientam que os ganhos de lucro provenientes dos recursos dependem não somente da habilidade deles obterem vantagem competitiva, mas também de por quanto tempo essa vantagem pode ser sustentada.

Para Foss (2007) a visão nos recursos fundamenta-se em duas generalizações empíricas e dois postulados:

Generalizações:

- a) Há diferenças sistemáticas entre firmas no tocante à forma com que elas controlam os recursos necessários para implementação de suas estratégias;
- b) Essas diferenças são relativamente estáveis.

Postulados:

- a) As diferenças nas dotações de recursos causam diferenças de desempenho;
- b) As firmas procuram constantemente melhorar seu desempenho econômico.

Segundo Barney (1991), as análises a respeito da vantagem competitiva da firma tem se concentrado nas oportunidades e ameaças do ambiente e, neste sentido, muito pouca atenção tem sido dado às capacidades e recursos internos da firma.

Essa posição foi uma contraposição à visão da organização industrial onde prevalece a análise em âmbito externo e de mercados. Nessa linha, Porter (1980) propõe a análise estratégica da firma através das cinco forças competitivas ou barreiras de entradas. Em contraposição, a visão baseada em recursos elabora um paralelo ao conceito de barreiras de entrada considerando a questão dos recursos e não sob a perspectiva dos produtos (WENERFELT, 1984).

### **2.6.1. Definições de recursos**

Segundo Wenerfelt (1984), recurso significa qualquer coisa que pode ser pensada como uma fortaleza ou fraqueza de uma firma.

Em uma visão mais sucinta, Barney (1991) afirma que os recursos podem ser divididos entre recursos de capital, recursos humanos e recursos organizacionais.

### **2.6.1.1. Tangibilidade dos recursos**

Wernerfelt (1984) argumenta que os recursos podem ser considerados como os ativos, tangíveis ou intangíveis, de uma firma. Dentro desta classificação, o autor exemplifica os recursos como: marcas, conhecimento interno da firma, habilidades das pessoas, contatos comerciais, maquinários, procedimentos eficiente, capital e etc.

Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007), os recursos tangíveis são os ativos físicos de uma organização, como fábrica, mão-de-obra e finanças. Já os recursos intangíveis são os ativos não físicos, como informações, reputação e conhecimento.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), os recursos tangíveis são aqueles que podem ser vistos e quantificados. Já os recursos intangíveis incluem ativos que normalmente estão profundamente enraizados no histórico da empresa e foram acumulados com o tempo.

Segundo os autores, os recursos tangíveis são divididos em:

- Recursos financeiros: Capacidade de empréstimo da empresa e capacidade da empresa de gerar recursos internamente;
- Recursos organizacionais: Estrutura formal de apresentação de relatórios da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação;
- Recursos Físicos: A sofisticação e localização da fábrica e dos equipamentos de uma empresa e o acesso a matérias-primas;
- Recursos tecnológicos: Ações de tecnologia, tais como patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais.

Com relação aos recursos intangíveis, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) dividem os mesmos da seguinte forma:

- Recursos humanos: Conhecimento, confiança, capacitações gerenciais e rotinas organizacionais;
- Recursos de Inovação: idéias, capacitações científicas e capacidade de inovar;
- Recursos relacionados a reputação: Reputação para os clientes, percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto, reputação para os



fornecedores e para interações e relações eficientes, eficazes, de suporte e mutuamente benéficas.

Em complementaridade as definições acima, segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007), os recursos, tangíveis ou intangíveis, são divididos nas seguintes categorias: recursos físicos, recursos financeiros, recursos humanos e capital intelectual.

Especificamente sobre o capital intelectual, os autores pontuam que este é o aspecto mais importante em relação aos recursos intangíveis de uma empresa e que não deve haver dúvida do valor destes recursos, pois em uma economia baseada em conhecimento, o capital intelectual tende a ser um ativo importante para muitas organizações.

Nas questões relacionadas a distribuição física, pode-se considerar que os recursos que compõem o processo de distribuição física podem ser tangíveis ou intangíveis. Os recursos tangíveis referem-se aos ativos que a empresa dispõe para execução da distribuição física. Já os recursos intangíveis referem-se a capacidade intelectual da empresa em estabelecer um processo de distribuição efetivo e que atenda as necessidades dos clientes.

#### **2.6.1.2. Recursos intangíveis**

Varias denominações podem ser elaborados para os recursos intangíveis. Segundo Kristandl e Bontis (2007), sob a perspectiva da visão baseada em recursos, os recursos intangíveis podem ser definidos como um subconjunto dos recursos estratégicos que fazem parte de um conjunto integral de recursos estratégicos da firma.

Os recursos intangíveis podem ser enquadrados na categoria de recursos relacionados ao capital intelectual. Eles são parte integrante do conjunto de recursos e capacidades que a firma necessita para estabelecer uma vantagem competitiva sustentável.

Kristandl e Bontis (2007) definem recursos intangíveis da seguinte forma:

[...] Intangíveis são recursos estratégicos da firma que permitem uma organização criar valor sustentável, mas não disponível para um grande número de firmas (raridade). Eles levam a benefícios potenciais futuros que não podem ser obtidos por outros (apropriabilidade), e não são imitáveis por competidores, ou substituíveis utilizando-se de outros recursos. Eles não são comercializáveis ou transferíveis no mercado (imobilidade) devido ao controle corporativo. Por sua natureza intangível, eles não são físicos, não são financeiros, não são incluídos em declarações financeiras e possuem uma vida

finita. Para se tornarem um ativo intangível incluídos nas declarações financeiras, estes recursos necessitam ser claramente ligados ao produto e serviços da companhia, identificável por outros recursos e tornarem-se passíveis de rastreamento de resultados provenientes de ações passadas (KRISTANDL; BONTIS, 2007, p. 8).

Os recursos intangíveis na condição de um subconjunto de recursos de uma firma para obtenção de uma vantagem competitiva é demonstrada na figura 10.

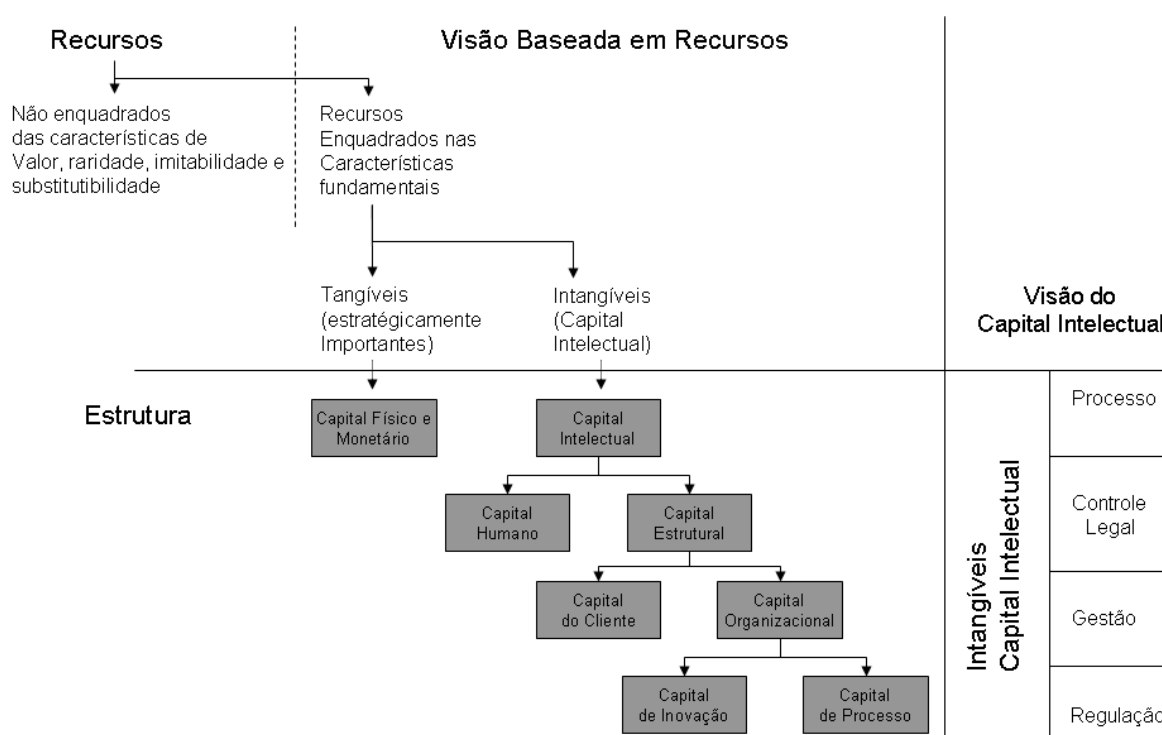


Figura 10: Intangíveis e capital intelectual como um subconjunto de recursos estratégicos da firma (VBR)

Fonte: Adaptado de Kristandl e Bontis, 2007

Kristandl e Bontis (2007) resumam o conceito de recursos intangíveis apontando que os mesmos podem estar relacionados ao processo quando se discute recursos e atividades, relacionados à área legal quando se discutem assuntos relacionados ao direito de propriedade, ao um conjunto padrão quando relacionados a um critério de reconhecimento e, finalmente, a gestão quando se discute investimentos estratégicos.

No âmbito da atividade de distribuição física, os recursos envolvem os ativos tangíveis ou intangíveis que uma empresa é capaz de disponibilizar com o objetivo de propiciar o serviço de entrega de produtos para seus clientes. Nos caso deste estudo, trata-se dos ativos disponíveis para execução da atividade de transferência física de mercadorias entre fabricantes e varejistas

### 2.6.2. Definições de capacidades estratégicas

Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007), a capacidade estratégica pode ser definida como a adequação e conveniência dos recursos e competências de uma organização para que ela sobreviva e prospere. Adicionalmente, segundo os autores, a capacidade estratégica é sustentada pelos recursos e competências de uma organização.

Johnson, Scholes e Whittington (2007) definem que a capacidade estratégica é composta pelos seguintes elementos, conforme figura 11.

	Recursos	Competências
Capacidades Iniciais	<b>Recursos Iniciais</b> -Tangíveis - Intangíveis	<b>Competências Iniciais</b>
Capacidades para Vantagem Competitiva	<b>Recursos únicos</b> - Tangíveis - Intangíveis	<b>Competências essenciais</b>

Figura 11: Capacidades estratégicas e vantagem competitiva

Fonte: Adaptado de Johnson, Scholes e Whittington, 2007

Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007), entende-se por competências as atividades e o processos pelos quais uma organização dispõe de seus recursos efetivamente. Esses autores pontuam que os recursos, tangíveis ou intangíveis, fazem parte integrante do conceito de capacidade estratégica da empresa. Neste contexto, segundo os autores, os recursos podem ser classificados como iniciais ou únicos. Os recursos iniciais são aqueles necessários para tender as exigências mínimas dos clientes e continuar a existir. Já os recursos

únicos, são aqueles que sustentam a vantagem competitiva e que os concorrentes têm dificuldade de imitar ou obter.

Em relação às competências iniciais, os autores definem as mesmas como atividades e processos necessários para atender as exigências mínimas dos clientes e continuar a existir. Por fim, as competências essenciais são as atividades que sustentam a vantagem competitiva e que os concorrentes têm dificuldade de imitar ou obter.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as competências essenciais são recursos e capacidades que servem de fonte de vantagem competitiva para uma empresa em relação aos seus concorrentes.

Os dois elementos mais importantes para o estabelecimento de uma vantagem competitiva são os recursos únicos e as competências essenciais. Os dois elementos são parte integrante de um processo de sustentação de vantagem competitiva e são difíceis de serem imitados ou obtidos por organizações concorrentes.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as competências essenciais podem ser criadas e identificadas de duas maneiras:

- Utilizando-se de critérios específicos de vantagem competitiva: valor, raridade. Imitabilidade e substitutibilidade;
- Utilizando-se da análise da cadeia de valor (PORTER, 1985): Análise das atividades de suporte e atividades primárias de uma organização.

As capacidades estratégicas para distribuição física envolvem a combinação de recursos tangíveis ou intangíveis que objetivam criar valor no processo de transferência de mercadorias entre fabricantes e varejistas propiciando assim vantagem competitiva para a empresa sobre seus concorrentes neste âmbito podendo ser essa através da eficiência e custos ou valor em desempenho.

### **2.6.3. Atributos dos recursos estratégicos**

Barney (1991) propôs inicialmente que os recursos e capacidades estratégicos de uma empresa deveriam possuir atributos específicos, capazes de gerar vantagem competitiva e lucratividade, quais sejam: valor, raridade, imitação imperfeita e substitutibilidade.

Esse autor estabeleceu uma relação entre heterogeneidade e imobilidade imperfeita dos recursos com as questões relacionadas às características necessárias para se estabelecer uma vantagem competitiva sustentável.

Essa relação é mostrada na figura 12, abaixo.

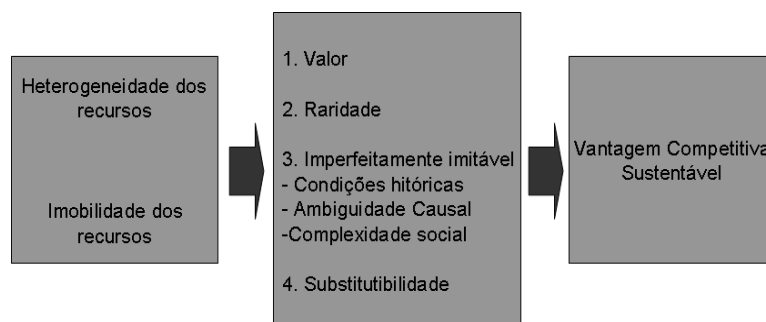


Figura 12: O relacionamento entre a heterogeneidade e imobilidade dos recursos, valor, raridade, imobilidade imperfeita e substitutibilidade e vantagem competitiva sustentável

Fonte: Adaptado de Barney (1991)

Posteriormente, Barney e Hesterly (2007) propõem uma mudança na classificação dos atributos (BARNEY, 1991) que incorpora as contribuições das discussões de outros autores, em relação aos atributos dos recursos estratégicos. Segundo os autores, para que uma empresa possa atingir uma vantagem competitiva sustentável ela precisa possuir um conjunto de recursos e capacidades valiosos, raros, custosos de imitar e, simultaneamente, estabelecer um processo no sentido que a organização trabalhe para tirar o máximo desses recursos e capacidades.

Para facilitar a análise da existência desses atributos, foi então desenvolvido um modelo definido como Valor, Raridade, Imitação e Organização (VRIO), que consiste em uma ferramenta para se identificar forças e fraquezas internas da empresa, com o objetivo de obter vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Adicionalmente, ressalta-se que as mesmas características fundamentais de recursos e capacidades, se aplicam aos recursos intangíveis (KRISTANDL; BONTIS, 2007).

### **O modelo VRIO**

Esta ferramenta de análise interna da empresa baseia-se nas seguintes questões (BARNEY; HESTERLY, 2007).

- a) A questão do valor: O recurso que permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
- b) A questão da raridade: O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?

- c) A questão da imitabilidade: As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
- d) A questão da organização: As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar?

### **Valor**

Segundo Barney e Hesterly (2007), as empresas que utilizam seus recursos e capacidades para explorar oportunidades e neutralizar ameaças verão um aumento em suas receitas líquidas, ou um decréscimo em seus custos líquidos, ou ambos, comparando-se à situação em que recursos e capacidades não eram utilizados dessa forma. Segundo os autores, o valor desses recursos resultará em receitas mais altas ou custos mais baixos ou ambos. Barney (1991) aponta que os recursos são valiosos quando permitem implementar estratégias que melhorem a eficiência e efetividade da empresa.

De acordo com Johnson Scholes e Whittington (2007), o valor está relacionado à construção de vantagem competitiva através do atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, isto é, é necessário que o entendimento de valor para o cliente esteja claro.

### **Raridade**

Segundo Barney (1991), se um recurso ou capacidade valiosa é de propriedade de um grande número de empresas, esse recurso ou capacidade passa a não deter a característica de raridade e, portanto, não será capaz de prover vantagem competitiva sustentável para uma empresa. Adicionalmente, Barney e Hesterly (2007) argumentam que a questão dos recursos e capacidades raros está relacionada à capacidade que os mesmos propiciam em criar uma vantagem competitiva sustentável a partir de uma dinâmica concorrência perfeita.

De acordo com Johnson Scholes e Whittington (2007), a questão da raridade está relacionada à posse de recursos e capacidades únicos ou raros que proporcionam à empresa uma condição de se obter vantagem competitiva sustentável.

### **Imitabilidade**

Em complemento às questões relacionadas ao quanto valioso e raro é um recurso ou capacidade de uma empresa, a questão da imitabilidade desenvolve um papel importante. Segundo Barney e Hesterly (2007), recursos organizacionais valiosos e raros só podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável se as empresas que não os possuem enfrentam

uma desvantagem competitiva para obtê-los ou desenvolvê-los, comparadas às empresas que já os possuem.

Adicionalmente, Johnson Scholes e Whittington (2007), definem que a questão da imitabilidade também pode ser chamada de robustez. Segundo os autores, a robustez refere-se a identificação de capacidades que são duráveis e que os concorrentes consideram difíceis de imitar ou obter.

Conforme já mencionado, Barney (1991) denomina este conceito como recursos imperfeitamente imitáveis.

Em complemento, as condições para imitação imperfeita já mencionadas por Barney (1991), Barney e Hesterly (2007) definem que as fontes de imitação custosas são:

a) Condições históricas únicas

- Segundo Barney e Hesterly (2007) existem duas maneiras pelas quais as condições históricas podem proporcionar vantagem competitiva sustentável para empresa. A primeira trata do pioneirismo, segundo os autores, as empresas que são pioneiras em proporcionar recursos e capacidades no mercado podem obter vantagem competitiva. Em um segundo plano, Barney e Hesterly (2007) apontam que a segunda maneira de se obter vantagem competitiva refere-se ao conceito da dependência do caminho. Segundo os autores, este conceito trata do processo de dependência onde os eventos iniciais possuem um efeito significativo sobre os eventos subsequentes.

b) Ambigüidade Causal

- Segundo Barney e Hesterly (2007) a ambigüidade causal trata da dificuldade de empresas concorrentes em imitar recursos e capacidades de uma empresa. Segundo os autores as fontes ambigüidade causal podem ser divididas em três:
  - A primeira refere-se à dificuldade que gerentes tem em identificar qual recurso ou capacidade é uma fonte de vantagem competitiva, já que ele é tratado como certo, portanto, passando despercebido pelos gestores da empresas e, conseqüentemente, dificultoso para que empresas concorrentes possam imitá-lo;
  - O segundo trata da existência de múltiplas hipóteses para que recursos e capacidades possam proporcionar vantagem competitiva, isto é, os gestores não conseguem definir de que forma a composição de recursos e

capacidades geram vantagem competitiva e, portanto, dificultam a identificação dos mesmos por parte de empresas concorrentes;

- Por fim, quando a vantagem competitiva é obtida através de um conjunto de capacidades inter-relacionadas, isto é, uma grande quantidade de recursos e capacidades diferentes de uma empresa gerando vantagem competitiva através de uma rede complexa de relações entre indivíduos, grupos e tecnologia aumenta em demasia o custo da imitação.

### c) Complexidade Social

- A complexidade social é definida por Barney e Hesterly (2007) como os recursos e capacidades compostos por relações interpessoais entre gerentes, cultura da empresa e sua reputação entre fornecedores e clientes.

### Organização

A organização trata em colocar recursos e capacidades valiosos, raros e custosos para imitar, numa condição de propiciar vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Segundo os autores, as políticas e procedimentos da empresa devem estar organizados com o objetivo principal de fazer com que recursos e capacidades valiosos, raros e custos de imitar sejam explorados de forma a propiciar vantagem competitiva para empresa. Um sistema de organizacional é composto por estrutura forma de reporte, sistemas formais e informais de controle gerencial e políticas de remuneração (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A relação entre o modelo VRIO e a vantagem competitiva é sumarizada através da tabela 2.

Tabela 2: Modelo VRIO e Vantagem competitiva

Valioso	Raro	Custoso de Imitar	Explorado pela Organização?	Implicações Competitivas
Não	—	—	Não	Desvantagem Competitiva
Sim	Não	—	↕	Paridade Competitiva
Sim	Sim	Sim	↕	Vantagem Competitiva Temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável



Segundo Barney e Hesterly (2007), a organização é colocada no sistema como um fator de ajuste do modelo, pois para que uma empresa detenha uma vantagem competitiva sustentável, não basta que a mesma possua recursos ou capacidades valiosos, raros e custosos de imitar, é fundamental que a organização trabalhe para que tais recursos e capacidades obtenham o máximo de vantagem desses recursos e capacidades. Empresas que gerenciam mal seus recursos e capacidades valiosos, raros e custosos de imitar, podem se colocar em uma situação de paridade ou mesmo desvantagem competitiva.

De acordo com Johnson Scholes e Whittington (2007), o conhecimento organizacional é a experiência coletiva e compartilhada, acumulada através de sistema, rotinas e atividades de compartilhamento em toda a organização. Segundo os autores, o conhecimento organizacional é uma capacidade estratégica complexa e casualmente ambígua, formada por competências associadas.

Baseado no referencial teórico a respeito das características necessárias para que recursos e capacidades de uma empresa proporcionem a condição de vantagem competitiva sustentável, no âmbito deste estudo, o modelo VRIO aplica-se na identificação das capacidades e recursos relacionados a atividade de distribuição física e que possam colocar a empresa em uma situação de vantagem competitiva em relação ao seus concorrentes.

Especificamente para o objetivo deste estudo, ressalta-se a importância do alinhamento organizacional como fator preponderante para transformar recursos e capacidades que atendam as características citadas no modelo VRIO em uma vantagem competitiva sustentável. Trata-se da capacidade da empresa em transformar o conhecimento organizacional em processos de distribuição física que possam criar valor e/ou reduzir custos operacionais, gerando assim valor econômico superior aos concorrentes.

## **2.7. Gestão de recursos e competências**

A gestão dos recursos e competências de uma organização está associada à sua capacidade de transformar seus recursos e capacidades em um fator decisivo na obtenção de vantagem competitiva perante os seus competidores.

Neste contexto, a gestão dos recursos e competência envolve a análise do ambiente observando-se os aspectos relacionados à oportunidades e ameaças, bem como, as estratégias a elas relacionadas.

### **2.7.1. Oportunidades do ambiente**

De acordo com Johnson Scholes e Whittington (2007), as oportunidades podem ser encontradas nas lacunas estratégicas. Segundo os autores, tais lacunas são oportunidades no ambiente competitivo que não estão sendo totalmente exploradas pelos competidores.

Os autores ainda definem que as oportunidades podem ocorrer entre seis diferentes categorias: oportunidades em segmentos substitutos, oportunidades em outros grupos estratégicos ou espaços estratégicos, oportunidades na cadeia de compradores, oportunidades para produtos ou serviços complementares, oportunidades de novos segmentos de mercado e oportunidades ao longo do tempo.

As oportunidades em segmentos substitutos referem-se a identificação de lacunas em segmentos onde, aparentemente, produtos e serviços substitutos tomam espaço. Em relação as oportunidades em outros grupos estratégicos ou espaços estratégicos, essa se refere a identificar mudanças do macro ambiente que possam gerar espaços estratégicos atraentes. Já na cadeia de compradores, as oportunidades tratam da identificação não apenas dos clientes estratégicos, mas em toda a cadeia de compradores. Em relação a produtos e serviços complementares as oportunidades referem-se a tudo que possa envolver o cliente no processo de compra de um produto ou serviços principal. Novos segmentos de mercado também podem gerar oportunidades estratégicas, isto é, trata-se de procurar novos segmentos de mercado mesmo que as características dos produtos ou serviços sejam modificadas. Por fim, as oportunidades ao longo do tempo tratam de antecipar as mudanças do macro ambiente e, dessa forma, ser o primeiro a se mover no mercado.

Segundo Barney e Hesterly (2007), as oportunidades podem ser diferenciadas de acordo com a estrutura genérica do setor. Neste sentido as oportunidades ambientais podem ser encontradas em setores fragmentados, emergentes, maduros ou em declínio. De acordo com os autores, no setor fragmentado as oportunidades encontram-se no processo de consolidação. Em relação aos setores emergentes, as oportunidades concentram-se na vantagem de liderança tecnológica do pioneiro, criação de custos de mudança para o cliente e posse de ativos estrategicamente valiosos. No caso dos setores maduros, as oportunidades podem ser encontradas no refinamento de produtos ou serviços e inovações em processos. Por fim nos setores em declínio, as oportunidades podem incluir liderança de mercado, nicho, colheita e alienação.

### 2.7.2. Ameaças do ambiente

Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007), a competitividade é inerente à existência de estratégias. De acordo com Barney e Hesterly (2007), muitos modelos de identificação de ameaças ambientais já foram desenvolvidos. O modelo mais conhecido é o modelo das cinco forças de Porter (PORTER, 1980).

Segundo Porter (1980), as ameaças ambientais que compõem o modelo das cinco forças são a ameaça de entrada, ameaça de rivalidade, ameaça de substitutos, ameaça de fornecedores e a ameaça dos compradores.

A figura 13 abaixo ilustra o modelo das cinco forças.

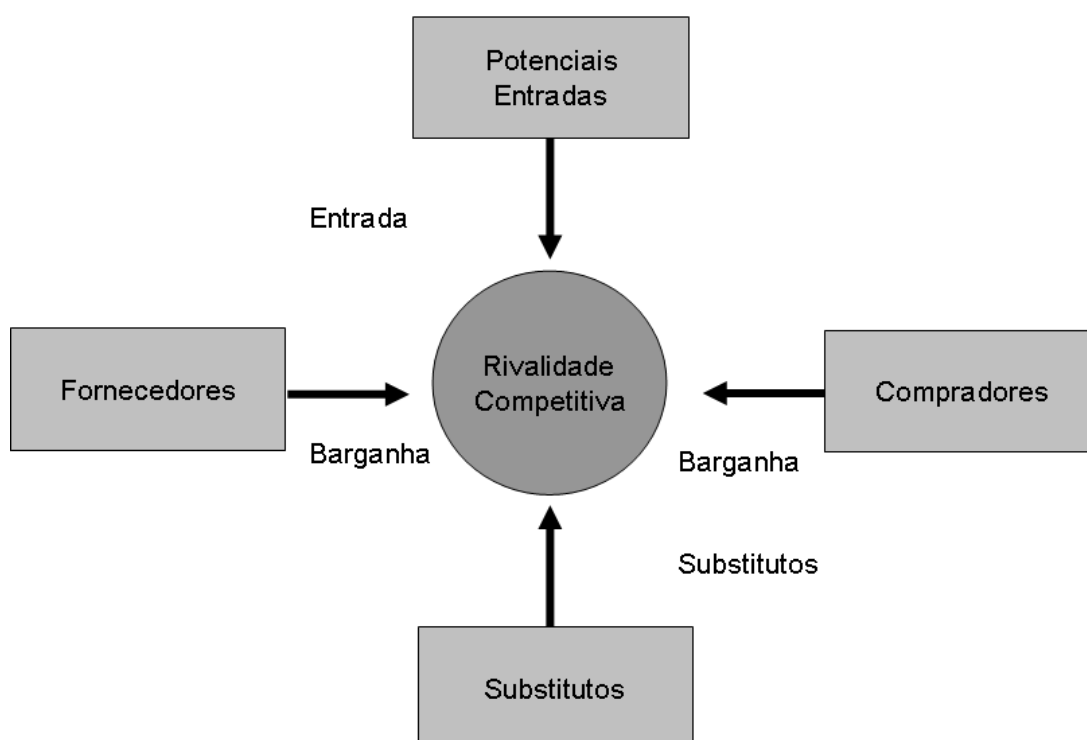


Figura 13: Estrutura das cinco forças

Fonte: Adaptado de Johnson, Scholes e Whittington, 2007

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2007), a estrutura das cinco forças busca entender as fontes de competição dentro e em torno de um segmento. Ainda segundo os autores, ressalta-se que as cinco forças não são independentes, isto é, pressões em

determinadas forças podem resultar em mudanças em outras. Dessa forma, constitui-se uma estrutura dinâmica de fatores de competição.

### **2.7.3. Estratégias genéricas de competição**

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2007), a estratégia competitiva consiste na forma pela qual uma unidade de negócio pode atingir vantagem competitiva em seus mercados.

Segundo Barney e Hesterly (2007), as estratégias no nível de negócio envolvem ações tomadas pela empresa para obter vantagem competitiva num único mercado ou setor.

Em complemento aos conceitos acima, para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) a estratégia no nível do negócio trata do conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações que as empresas utilizam para obter vantagem competitiva explorando as competências essenciais em mercados de produtos específicos.

Diferentes estratégias genéricas podem ser estabelecidas por uma empresa. Segundo Porter (1980), as estratégias de negócios genéricas concentram-se em:

- Liderança em custo;
- Diferenciação;
- Enfoque.

Segundo Barney e Hesterly (2007), a liderança em custo pressupõe que a vantagem competitiva é alcançada através da redução de custos para níveis menores que os custos dos concorrentes.

Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007), a estratégia de liderança de custos é comumente confundida com estratégia de preços baixos. Neste sentido, os autores argumentam que as organizações atingem a vantagem competitiva na medida em que fornecem aos seus clientes aquilo que eles querem de uma maneira melhor que seus concorrentes. Ainda segundo os autores, trata-se da adoção de uma estratégia combinando preços e valores percebidos pelos clientes.

De acordo com Barney e Hesterly (2007), a vantagem competitiva na liderança de custos pode ser alcançada por diferentes razões. A tabela 3 abaixo ilustra as fontes de vantagem competitiva alcançadas pela liderança de custos.

Tabela 3: Fontes de vantagens de custos para as empresas

1. Diferenças de tamanho e economias de escala
2. Diferenças de tamanho e deseconomias de escala
3. Diferenças de experiência e economias de curva de aprendizado
4. Acesso diferencial de baixo custo a insumos de produção
5. Vantagens tecnológicas independentes da escala
6. Escolhas políticas

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly, 2007

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2007), o objetivo da estratégia genérica de diferenciação baseia-se no alcance da vantagem competitiva por meio do fornecimento de melhores produtos ou serviços ao mesmo preço ou melhorando as margens de lucro.

Segundo Barney e Hesterly (2007), a estratégia de diferenciação consiste em proporcionar a percepção por parte dos clientes que os produtos ou serviços da empresa são valiosos.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a estratégia de diferenciação consiste em produzir bens e serviços, a um custo aceitável, que os clientes percebem como diferentes de maneira que sejam importantes para eles.

Em complemento à definição acima, a estratégia genérica de enfoque busca planejar o uso de suas competências essenciais com objetivo de atender as necessidades de um determinado segmento de mercado ou nicho de indústria em detrimento de outros (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2007), a estratégia de diferenciação focada busca fornecer muitos benefícios percebidos no produto/serviços, justificando um prêmio substancial no preço, geralmente para um segmento de mercado selecionado ou nicho. Ainda segundo os autores trata de fornecer um serviço ou produto que pode ser considerado como *premium*.

Johnson, Scholes e Whittington (2007) afirmam que a vantagem competitiva através do estabelecimento de uma das estratégias genéricas pode ser sustentável em alguns casos.

Neste sentido, os autores argumentam que em algumas circunstâncias, a vantagem competitiva pode ser mantida por um determinado período de tempo.

Ainda segundo os autores, a vantagem competitiva pode ser sustentada de três maneiras:

- a) Baseado no preço: redução de margens, guerra de preços, redução de custos e foco em segmentos específicos;
- b) Baseado na diferenciação: criando dificuldade de imitação, atingindo a mobilidade imperfeita de recursos e competências e reinvestindo as margens;
- c) Baseado em bloqueio: refere-se ao ponto que a empresa atinge uma posição no mercado onde se torna padrão para outras empresas. Dessa forma, o bloqueio pode ser executado através de movimentos pioneiros de mercado, domínio pelo tamanho, reforço e execução rigorosa.

Dado o referencial teórico acima, no âmbito desta pesquisa, a gestão de recursos e capacidades relacionadas à distribuição física será entendida como a identificação de oportunidades e ameaças do ambiente com objetivo de estabelecer um processo de distribuição capaz de propiciar vantagem competitiva ao fabricante em relação aos seus competidores através de redução de custos, diferenciação ou mesmo a combinação desses dois elementos.

Fazendo-se um fechamento do referencial teórico aqui exposto, este estudo buscou concatenar os conceitos de logística com a visão de recursos tratando a distribuição física como um recurso estratégico para obtenção de vantagem competitiva para os fabricantes de produtos de consumo de massa.

Dada a consideração do serviço de distribuição física como um recurso para obtenção de vantagem competitiva, tornou-se necessário a utilização do referencial teórico pertinente a gestão de recursos e estratégias genéricas.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1. Tipo e método da pesquisa**

Dada a característica do tema e suas justificativas, este trabalho adotou o estudo exploratório, já que este é realizado sobre um problema ou questão com o objetivo de procurar padrões, idéias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar uma hipótese (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Collis e Hussey (2005) fazem uma distinção entre metodologia e métodos. Metodologia é a maneira global de tratar o processo de pesquisa, da base teórica até a coleta e análise de dados que, assim como as teorias, podem ser verdadeiras ou falsas, mais ou menos úteis. Métodos referem-se às várias maneiras de coletar e/ou analisar dados.

Quanto ao método, essa pesquisa optou pelo método qualitativo. Segundo Merriam (2002), a pesquisa qualitativa busca descrever as percepções e entender os fenômenos pesquisados a partir de contextos reais onde tais fenômenos são estudados.

Segundo Gwephart (2004) o método qualitativo de pesquisa é importante para os pesquisadores no sentido de prover *insights* que seriam difíceis de serem obtidos por meio de uma pesquisa quantitativa.

Com a aplicação da metodologia qualitativa buscou-se explorar e entender, sob visão de profissionais, de como os serviços de distribuição física podem ser um instrumento para se obter vantagem competitiva no segmento de consumo de massa no Brasil.

#### **3.2. Ambiente da pesquisa**

As entrevistas foram realizadas com executivos dos três maiores varejistas supermercadistas, segundo ao anuário ABRAS 2011 e com os fabricantes do segmento de produtos de consumo de massa, especificamente, do setor de produtos de limpeza e afins, indicados pelos varejistas como empresas de destaque em termos dos serviços de distribuição física prestados pelos mesmos.

Por questões de controles e políticas internas de cada uma dessas empresas, varejistas e fabricantes, não foi autorizada a divulgação dos seus nomes. Por este motivo os varejistas serão chamados de X, Y e Z e fabricantes de A, B, C.

De acordo com os dados fornecidos pela ABRAS, os três varejistas apontados faturaram cerca de 104,7 bilhões de reais. O quadro 1 abaixo demonstra o faturamento dos varejistas pesquisados:

Quadro 1: Faturamento dos varejistas - 2011

	<b>Faturamento Bruto em bilhões de R\$ (2011)</b>	<b>Números de Lojas</b>
Varejista X	52,6	1571
Varejista Y	28,7	Não informado
Varejista Z	23,4	521

Fonte: Adaptado – Ranking ABRAS 2011

Os três fabricantes de indicados pelos varejistas são empresas multinacionais e com forte presença no Brasil. Segundo a publicação Melhores & Maiores – Exame 2011, os fabricantes A e B faturaram em 2010 13,7 bilhões de reais. O faturamento do fabricante C não foi publicado na referida fonte por não se tratar de uma empresa de capital aberto, porém, de acordo com os as informações dos entrevistados desse fabricante, estima-se que o faturamento de 2010 foi cerca de 0,9 bilhões de reais. O quadro 2 demonstra o faturamento e a origem dos fabricantes pesquisados:

Quadro 2: Faturamento dos fabricantes - 2010

	<b>Faturamento Bruto em bilhões de R\$ (2010)</b>	<b>Origem</b>
Fabricante A	9,2	Anglo-holandesa
Fabricante B	4,5	Americana
Fabricante C	0,9	Americana

Fonte: Autor e Adaptado – Maiores e melhores 2011 – Revista Exame

### 3.3. Sujeitos da Pesquisa

Foram entrevistados oito executivos, sendo três das indústrias de varejo, com foco nos supermercadistas e hipermercadistas, e cinco da indústria de produtos de consumo de massa, especificamente do segmento de limpeza e afins. Os executivos da indústria foram indicados pelos varejistas na primeira etapa de entrevistas. Por esse motivo, denominaram-se os



entrevistados da indústria de varejos como varejistas e os da indústria de produtos de consumo de massa, como fabricantes. Todos executivos possuíam grande experiência profissional e exerciam cargos na diretoria ou gerência sênior dentro das mesmas.

Com relação ao gênero, 100% das entrevistas foram realizadas com homens, dado que, historicamente, ainda há nas organizações a predominância no gênero masculino nas funções relacionadas à logística e distribuição física.

Os quadros 3 e 4 demonstram o perfil dos entrevistados dos varejistas e fabricantes:

Quadro 3 – Perfil dos Varejistas

<b>VAREJISTAS</b>			
<b>Posição</b>	<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Experiência em Distribuição Física</b>	<b>Função</b>
Entrevistado 1	7anos	15 anos	Gerente Senior
Entrevistado 2	5 anos	18 anos	Gerente Senior
Entrevistado 3	18 anos	24 anos	Diretor
66% na posição de Gerência Senior 34% na posição de Diretoria Média de tempo de Empresa: 10 anos Média de experiência: 19 anos			

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 4: Perfil dos Fabricantes

<b>FABRICANTES</b>			
<b>Posição</b>	<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Experiência em Distribuição Física</b>	<b>Função</b>
Entrevistado 1	15 anos	24 anos	Diretor
Entrevistado 2	10 anos	12 anos	Diretor
Entrevistado 3	8 anos	10 anos	Gerente Senior
Entrevistado 4	5 anos	15 anos	Gerente Senior
Entrevistado 5	14 anos	18 anos	Diretor
40% na posição de Gerência Senior 60% na posição de Diretoria Média de tempo de Empresa: 10,4 anos Média de experiência: 15,8 anos			

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação a quantidade e definição de entrevistados, segundo Godoi e Mattos (2006), o processo de estudo sem a preocupação da representatividade estatística, atribui ao pesquisador a flexibilidade de, tomando como base o desenvolvimento teórico do trabalho, voltar ao campo e ampliar o número ou aprofundar a conversação com os participantes. Ainda segundo os autores, a evolução da compreensão analítica que dá consistência ao tema de investigação é, em última análise, o critério que orienta o trabalho de campo.

Para desenvolver o presente trabalho o número de entrevistados deveu-se a disponibilidade de acesso do pesquisador e do prazo para a conclusão do estudo. De qualquer maneira, vale ressaltar que após a quinta entrevista com os executivos ligados aos fabricantes, os dados obtidos em campo apresentaram uma redundância demonstrando ser pouco produtiva a obtenção de mais dados em outras entrevistas.

### **3.4. Instrumento e procedimentos de coleta de dados**

Foram realizadas entrevistas em profundidade com roteiro semi-estruturado junto aos sujeitos identificados anteriormente (AAKER; KUMAR; DAY, 2001). O objetivo essencial foi de compreender os recursos que levariam o processo de distribuição física a gerar vantagem competitiva para os fabricantes do segmento de consumo de massa. Segundo Patton (2002), a coleta de dados de campo utilizando-se de entrevistas caracteriza-se pelo emprego de uma lista de perguntas ordenadas e redigidas por igual para todos os entrevistados, porém, de resposta aberta.

Foram elaborados dois roteiros, um para as entrevistas com os varejistas e outro para os fabricantes.

O roteiro de entrevistas para os varejistas foi dividido em dois blocos distintos:

BLOCO 1 - Introdução

BLOCO 2 - Identificar e padrões e valores atribuídos pelos varejistas em relação aos fabricantes (Objetivos específico 1);

O roteiro de entrevistas com os fabricantes foi dividido em quatro blocos distintos:

BLOCO 1 - Introdução

BLOCO 2 - Conhecer a percepção dos fabricantes em relação aos serviços de distribuição física prestados pelos mesmos e que podem gerar vantagem competitiva (Objetivo específico 2);

BLOCO 3 - Caracterizar os recursos e capacidades inerentes à distribuição física (Objetivo específico 3);

BLOCO 4 - Entender a gestão desses recursos e capacidades visando à vantagem competitiva dos fabricantes (Objetivo específico 4).

Os roteiros de entrevista desta pesquisa encontram-se no Apêndice A deste trabalho.

Para garantir que as respostas estivessem alinhadas com o objetivo geral e específico do trabalho, foi utilizada uma matriz de amarração conforme Apêndice B deste trabalho.

Nos procedimentos de coleta de dados levaram-se em conta as orientações de Godoi e Mattos (2006), de que a entrevista semi-estruturada para fins de pesquisa deve seguir três condições essenciais: a) que o entrevistado possa expressar-se a seu modo face ao estímulo do entrevistador; b) que a ordem e a fragmentação das perguntas sejam tais de forma que não prejudiquem a livre expressão dos entrevistados; c) e que fique aberto ao entrevistador a possibilidade de inserir outras perguntas ou participações no diálogo, conforme o contexto e as oportunidades, tendo sempre em vista o objetivo geral da entrevista. Não obstante isso, as respostas dos entrevistados mantiveram-se aderentes às perguntas do roteiro.

A coleta de dados compreendeu dois momentos distintos. Buscou-se inicialmente a visão dos varejistas sobre as questões do valor econômico recebido dos fabricantes no tocante aos serviços de distribuição física, com a intenção de identificar aqueles destacados como geradores de valor superior em relação aos demais fabricantes. Em seguida, a partir dos depoimentos dos varejistas, e de posse dos nomes das empresas fabricantes consideradas como as melhores fornecedoras, buscou-se conhecer as percepções dos fabricantes em relação à vantagem competitiva que detinham perante os varejistas, bem como, a caracterizar os recursos e capacidades inerentes ao processo de distribuição física e compreender a gestão desses recursos e capacidades sob a perspectiva das oportunidades, ameaças e estratégias visando à vantagem competitiva.

As entrevistas foram gravadas com o consentimento prévio dos entrevistados, as respostas transcritas *ipsis litteris* por especialista nesta tarefa e revistas pelo pesquisador, e posteriormente tratadas por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2002). Apenas um dos varejistas não permitiu que a entrevista fosse gravada, mas foram feitas anotações sobre as respostas que, em seguida, foram redigidas de maneira mais clara para reduzir ao mínimo a perda do seu significado.

### **3.5. Tratamento dos dados**

Para o tratamento dos dados foi utilizada a análise de conteúdo, segundo Bardin (2000). De acordo com a autora, trata-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo

das mensagens. Tais técnicas compreendem as etapas de 1) pré-análise, 2) análise e 3) tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

O processo de tratamento dos dados percorreu as duas primeiras etapas, apresentado a seguir.

Na primeira delas, a da pré-análise, os depoimentos foram tratados dentro dos seguintes critérios: homogeneidade, exaustividade, exclusividade e pertinência.

Para a homogeneidade tomou-se como base o mesmo ponto de referência, isto é, a distribuição física como recurso estratégico na obtenção de vantagem competitiva.

Com relação à exaustividade e exclusividade, os depoimentos foram fragmentados em unidades semânticas decorrentes das perguntas, em congruência com os objetivos específicos da pesquisa.

Para atender à pertinência, foram feitas as associações entre as unidades de registro (semânticas) e as respectivas perguntas.

Na segunda etapa, de exploração do material, foram feitas as leituras das unidades semânticas destacadas das respostas de cada entrevistado, que passaram por um processo de redução e, em seguida, se transformaram nos temas. Como unidades semânticas foram consideradas palavras-chaves, trechos de depoimentos e mesmo frases curtas (BARDIN, 2000).

Os temas resultaram de elaboração pelo pesquisador, que procedeu à redução das unidades semânticas para cada objetivo específico como um todo.

A sequência desse processo foi concluída com a elaboração das categorias, cujo objetivo é fornecer uma representação simplificada dos dados (depoimentos) para se poder realizar as análises e interpretações pertinentes (BARDIN, 2000). Para isso, foi elaborada uma matriz de temas e categorias que se encontra no Apêndice C deste trabalho.

Em suma, a definição das categorias e subcategorias utilizadas para análise dos dados de campo foi resultado de um trabalho de tematização e redução dos dados obtidos em campo. Conforme mencionado anteriormente, para objetivo específico foi elaborado um bloco de entrevistas onde distintos temas foram encontrados e reduzido até a conclusão de categorias e subcategorias referentes aquele objetivo específico de pesquisa.

Para o desenvolvimento das análises e interpretações no próximo capítulo, estão apresentados no quadro 5 os objetivos e as correspondentes categorias que orientaram a terceira etapa da Análise de Conteúdo.

Quadro 5 – Estrutura de análise e interpretação dos dados

<b>Objetivos</b>	<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
Identificar padrões e valores atribuídos pelos varejistas em relação aos serviços de distribuição física prestados pelos fabricantes	1. Nível de Serviço	a) Estratégias de Distribuição b) Medidas de desempenho operacional
	2. Ruptura de Estoque	
	3. Visibilidade do sistema de distribuição	
Conhecer a percepção dos fabricantes em relação aos serviços de distribuição física prestados pelos mesmos e que podem gerar vantagem competitiva	4. Desempenho do processo de distribuição física	a) Nível de serviço b) Custos de distribuição c) Disponibilidade de Estoques
	5. Estratégias de Distribuição – “ <i>go to market</i> ”	
Caracterizar os recursos e capacidades inerentes à distribuição física	6. Criação de valor	a) Capital Intelectual b) Serviço ao Cliente
	7. Raridade dos recursos e capacidades	
	8. Imitabilidade imperfeita dos recursos e capacidades	
	9. Cultura de Serviços	
Entender a gestão desses recursos e capacidades visando à vantagem competitiva dos fabricantes	10. Colaboração e relacionamento entre os participantes	
	11. Estratégias genéricas	

Fonte: Elaborado pelo autor

Dado que houve restrições na divulgação de nomes de empresas e pessoas, os entrevistados foram nomeados da seguinte forma:

Varejistas:

Entrevistado 1 – V1

Entrevistado 2 – V2

Entrevistado 3 – V3

Fabricantes:

Entrevistado 1 – F1

Entrevistado 2 – F2

Entrevistado 3 – F3

Entrevistado 4 – F4

Entrevistado 5 – F5

## **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Após a realização das primeiras etapas citadas no capítulo anterior, seguiu-se com a realização da etapa de análise e interpretação dos depoimentos.

Através a leitura e interpretação das transcrições das entrevistas realizadas com varejistas e fabricantes, buscou-se identificar as relações entre os dados e os objetivos geral e específico da pesquisa. Adicionalmente, buscou-se identificar as consistências entre os relatos dos entrevistados e o referencial teórico desta pesquisa.

Para simplificar a análise e interpretação dos dados e para manter a consistência do estudo, as análises são apresentadas de acordo com cada objetivo específico desta pesquisa.

### **4.1. Padrões e valores atribuídos pelos varejistas aos fabricantes**

Ressaltou neste objetivo específico como relevantes, o nível de serviço, a ruptura de estoques e a visibilidade. Especificamente para a categoria de nível de serviço, com o objetivo de facilitar a interpretação dos dados, duas subcategorias adicionais foram elencadas, as estratégias de distribuição e as medidas de desempenho operacional.

#### **4.1.1. Nível de Serviço**

A categoria nível serviço refere-se aos padrões e valores que os varejistas julgam importantes em relação aos serviços de distribuição física prestados pelos fabricantes. De forma geral, o nível de serviço no processo de distribuição física é constituído pelas atividades de pertinentes a entrega de produtos dos fabricantes aos varejistas (BALLOU, 2006) e, neste contexto, tal processo deve ser mensurado com objetivo de se obter o real padrão de serviço entregue aos varejistas (BOWERSOX; CLOSS, 1996; CHRISTOPHER, 1997; GIFFS *et al*,

2007). O nível de serviço também se relaciona com a estratégia adotada pelo fabricante no processo de distribuição física (SINHI-LEVI; D. KAMINSKY; SICHI-LEVI; 2007).

Sob a perspectiva da criação de valor, Christopher (2003), define o processo de criação de valor conforme demonstrado na figura 4.

Com base nesta referencia e nos dados coletados durante as entrevistas com os varejistas, observou-se haver uma consistência nas repostas dos entrevistados em relação a necessidade de que os fabricantes adéquem seu processo de distribuição às necessidades dos varejistas, bem como, que tal processo seja mensurado com o objetivo de se avaliar a qualidade do mesmo. Neste sentido, fez-se necessário a criação de duas subcategorias assim denominadas: estratégias de distribuição e mensuração do desempenho operacional.

Segundo os entrevistados, tem sido o nível de serviço um dos aspectos que tem trazido maior desafio para crescimento do setor de varejo supermercadista no Brasil, já que, a necessidade de expansão do número de lojas em conjunto com necessidade de atingir novas localidades, implica na necessidade de cumprimento dos níveis de serviços esperados por parte dos fabricantes. Neste sentido, V3 afirma:

[...] Localização das lojas. Recentemente tivemos várias dificuldades nesse sentido, inclusive fechando lojas em muitas cidades e estados [...] a própria questão de melhora no nível de serviço dos fornecedores. No Brasil isso é um ponto bastante complicado, assim, ainda tem que melhorar muito comparado a outros países. E, com certeza, isso acaba afetando a nossa composição de sortimento e presença dos produtos nas lojas (VAREJISTA, 3).

Constatou-se nas afirmações dos varejistas que a questão do nível de serviço é de fundamental importância na geração de valor. Neste sentido, as afirmações convergem com os preceitos teóricos sobre criação de valor através da logística de Christopher (2004).

Em complementaridade a questão da importância da entrega de um nível de serviço adequado por parte dos fabricantes, Bowersox e Closs (1996) definem que a distribuição física busca gerar valor através de tempo e lugar.

Neste contexto, constatou-se que os varejistas esperam que, *a priori*, os fabricantes atendam os requisitos básicos de entrega de produtos, isto é, a entrega na quantidade e prazo corretos, sem avarias de produtos, utilizando-se dos procedimentos de entrega requeridos e respeitando-se os requisitos fiscais, conforme ilustrado pelo depoimento de V1:

[...] Basicamente exige-se os seguintes padrões: atendimento de 100% dos pedidos solicitados ao fabricante; cumprimento do prazo de entrega; cumprimento das janelas de entrega; disponibilidade de estoque de segurança para garantir o produto na gôndola; Cumprimento da programação de entrega no mês e recebimento sem erros de quantidade e tributários (VAREJISTA 1).

Constatou-se que tais requisitos, que compõem o nível de serviço, são fundamentais na geração de valor para os varejistas. Essa importância se dá na medida em que, por meio do atendimento das janelas, o processo operacional de recebimento de cargas nos centros de distribuição dos varejistas é otimizado. Adicionalmente, a garantia de estoques de segurança permite que o risco de falta de produtos na gôndola seja minimizado e, por fim, o cumprimento da programação de entregas no mês gera valor através do balanceamento do fluxo de caixa sob a perspectiva do varejista.

Identificou-se que a questão levantada pelo varejista no quesito da necessidade de entrega dos produtos respeitando-se janelas de entrega e cumprindo-se a programação de entrega converge com os conceitos de geração de valor através de tempo e lugar (BOWERSOX; CLOSS, 1996).

Além dos pontos citados acima, identificou-se que a qualidade dos produtos e sua embalagem também são fatores de geração de valor nos serviços de distribuição. Especificamente no que se refere à qualidade de produtos, o entrevistado V2 afirmou:

[...] A priori destaca-se a qualidade dos produtos, no recebimento das mercadorias, a validade e qualidade dos produtos são verificados, pois não pode haver produtos vencidos ou com qualidade duvidável nas gôndolas das lojas (VAREJISTA 2).

Já quanto às embalagens observou-se que, com o aumento da exigência dos consumidores por produtos mais customizados às suas necessidades, os varejistas têm solicitado aos fabricantes o desenvolvimento de embalagens que atendam os requisitos dos consumidores finais. Nesse sentido, o varejista V1 afirmou:

[...] destaca-se a dificuldade em fornecer embalagens adequadas para o público consumidor, isto é, no caso específico de algumas lojas, os consumidores exigem embalagens com quantidades menores de produtos e os



fornecedores ainda têm dificuldade em prover este tipo de produto (VAREJISTA 1).

Outro fator mencionado pelos varejistas como gerador de valor em termos de distribuição física pelos fabricantes é a capacidade de atendimento em todo o Brasil. Sob essa perspectiva, o entrevistado 1 afirmou:

[...] destaca-se a capacidade Brasil desses fornecedores. Devido a dificuldade de atendimento em todo o Brasil, o custo logístico da cadeia é afetado de forma negativa (VAREJISTA 1).

Segundo os varejistas, a reduzida capacidade de distribuição que cubra todo o território brasileiro agrava mais ainda o custo logístico do processo provocando uma desvantagem competitiva no mercado brasileiro em comparação a outros países.

Ainda sobre a análise do custo de distribuição citado pelos varejistas, identificou-se a necessidade de que os fabricantes adotassem diferentes estratégias de distribuição com o objetivo de gerar valor para aqueles.

As estratégias de distribuição podem ser divididas entre remessa direta, *cross-docking* e estoque em depósitos (SINCHI-LEVI; KAMINSKY; SINCHI-LEVI, 2007).

De maneira geral, os varejistas solicitam que os fabricantes adotem as três estratégias de distribuição. Neste sentido o varejista V1 afirmou:

[...] As três estratégias são utilizadas. Isso depende da demanda de cada loja. Basicamente, no caso do formato Centralizado (Cross-docking ou utilizando-se de um Centro de Distribuição) nada muda para o fornecedor, mesmo assim, entendo que no caso do cross docking existe uma vantagem para o fornecedor à medida que ele recebe os pedidos conforme venda, ou seja, ele consegue planejar melhor sua produção (VAREJISTA 1).

Há que se ressaltar o fato de que o varejista 3 não citou a estratégia de remessa direta como sendo uma das estratégias solicitadas aos fabricantes, conforme lustrado a seguir:

[...] Eu diria que *cross-docking* e a centralização do produto, elas são cada vez mais os objetivos da companhia. Entre o *cross-docking* e o produto em estoque nos nossos CDs... Aí depende de uma série de fatores: de giro, do

nível de serviço do fornecedor, enfim, mas nós atuamos com o dois, muito mais com itens em estoque do que a participação dos *cross-docking* (VAREJISTA, 3).

Sob a perspectiva das estratégias de distribuição, nenhuma outra estratégia de distribuição foi citada pelos varejistas como sendo prática de mercado. Neste sentido, as estratégias de distribuição citadas são congruentes com os conceitos de Sinchi-Levi, Kaminsky e Sinchi-Levi (2007).

Ressalta-se que as estratégias de distribuição são independentes e, portanto, podem ser utilizadas pelos fabricantes de acordo com a necessidade de atendimento aos varejistas.

Adicionalmente, sob a perspectiva da estratégia de distribuição, constatou-se que existe pouca confiança por parte dos varejistas em relação a este serviço pelos fabricantes. Segundo o varejista 2, como principal consequência de um serviço de distribuição física falho, ocorrem rupturas de estoques e falta de produtos na gôndola provocando perdas de vendas por parte dos varejistas. Nesse sentido, o varejista V2 afirma:

[...] Solicita-se aos fornecedores, idealmente, as entregas loja a loja, porém, devido a falta de segurança no cumprimento do nível de serviço, incluindo, no show, entregas atrasadas e sem cumprimento das janelas de entrega, pedidos em desacordo e outros, a empresa decidiu manter estoque para não correr o risco de desabastecimento das lojas (VAREJISTA, 2).

Por fim, além da importância da questão da estratégia de distribuição, outra subcategoria fez-se necessária à sua análise, a mensuração do serviço de distribuição física.

A mensuração do serviço de distribuição física dá aos fabricantes e varejistas uma dimensão sobre a qualidade dos serviços estão sendo prestados.

O desempenho operacional é fundamental para verificação do cumprimento de planos operacionais e na identificação de oportunidades de melhorias no processo (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

De maneira geral, os varejistas medem o desempenho operacional dos serviços de distribuição física dos fabricantes por meio dos OTIF (*On Time in Full*). Essa medida significa que os produtos foram entregues no prazo solicitado, na quantidade correta e sem problemas de avarias ou erros (CHRISTOPHER, 2003).

As medidas de desempenho utilizadas pelos varejistas, de forma geral, convergem com as medidas sugeridas por Christopher (2003) e Bowersox e Closs (2001). Conforme depoimento do varejista 1, essa e outras métricas têm sido utilizadas para medir o desempenho dos serviços de distribuição física na sua empresa:

[...] As métricas utilizadas são: OTIF (On time in full); Acuracidade (quantidade versus pedido); Pontualidade nas agendas e janelas de entrega; Baixa ruptura nos Centros de Distribuição e nas lojas e Cobertura de inventário por categoria (VAREJISTAS 1).

Apesar de medidas de desempenho de custos não terem sido citadas diretamente pelos varejistas, observou-se que tais medidas estão intrínsecas em medidas como rupturas de estoques, cobertura de inventários e qualidade das entregas.

Preços de produtos também são uma parte importante na geração de valor para os varejistas. Como esta pesquisa dedicou-se à identificação dos aspectos operacionais dos serviços de distribuição física, os aspectos relacionados a preços não foram citados de forma veemente pelos entrevistados do segmento do varejo, pois estes pertenciam ao quadro de operacional de suas empresas e, além disso, de forma geral, as questões comerciais são tratadas por áreas distintas dentro dessas empresas.

#### **4.1.2. Ruptura de Estoques – Falta de produtos na gôndola**

A segunda categoria analisada na questão dos padrões e valores atribuídos pelos varejistas é a ruptura de estoques. Constatou-se que a ruptura de estoques é uma das principais preocupações dos varejistas. Tal preocupação está relacionada a eventuais perdas de vendas causadas pela falta de disponibilidade de estoques, isto é, falta de produtos na gôndola.

Constatou-se ainda que a falta de confiabilidade nos serviços de distribuição física sugere que os varejistas mantenham estoques regulatórios, a fim de minimizar os riscos de falta de produtos na gôndola e rupturas de estoques, pois tais acontecimentos poderiam ocasionar perdas diretas de vendas.

Nesse sentido, a disponibilidade de estoques proporcionada pelos fabricantes para evitar rupturas de estoques e conseqüente falta de produtos na gôndola, agrega valor aos varejistas. Os depoimentos dos varejistas 2 e 1 ilustram esta condição:

[...] Mais propriamente em relação aos fornecedores, destaca-se o custo de inventário que a empresa mantém devido ao baixo nível de serviço propiciado por alguns fornecedores (VAREJISTA 2).

[...] Destacam-se os períodos de final de ano, volta ao lar em janeiro e julho. Nestes períodos especificamente, a falta de disponibilidade de produtos afeta em demasia a capacidade de atendimento nas lojas (VAREJISTA 1).

Com base nas afirmações dos varejistas, constatou-se que existe um *trade-off* entre custos de inventário e ruptura de estoques. De um lado, os varejistas constroem inventários com objetivo de evitar perdas de vendas devido a eventuais rupturas de estoques que gera um custo não desejável a estes. Por outro lado, a não constituição de um inventário de cobertura pode provocar falta de produtos na gôndola e conseqüente perda de vendas.

Apesar de medidas de desempenho de ativos não terem sido citadas diretamente pelos entrevistados do segmento varejista, a preocupação com a ruptura de estoques e a conseqüente construção de estoques de segurança por parte dos varejistas sugere que medidas de gestão de ativos como rotação de estoques, custos de manutenção de estoques, níveis de estoques, obsolescência de estoques e retorno de investimentos sejam monitoradas e discutidas com os fabricantes (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Adicionalmente, à questão da disponibilidade de estoques e também da efetividade de cobertura de estoques no varejista, destaca-se o sistema de abastecimento solicitado pelos varejistas aos fabricantes. Nesse sentido, constatou-se que os varejistas utilizam-se, predominantemente, dos sistemas empurrados para abastecimento dos seus estoques, conforme figura 7 (SINCHI-LEVI; KAMINSKY; SINCHI-LEVI, 2007). Sobre esse tema, o varejista 2 assim se manifestou:

[...] trabalha-se com abastecimento definido pela curva de venda e mensalmente são realizadas negociação com cada fornecedor sobre a demanda para o mês (VAREJISTA 2).

Com relação ao sistema de abastecimento da cadeia de suprimentos, o varejista 1 afirmou que apesar de também utilizar o sistema empurrado, figura 8 (SINCHI-LEVI; KAMINSKY; SINCHI-LEVI, 2007), ele também se utiliza do sistema puxado no abastecimento de seus estoques, ilustrado a seguir:

[...] trabalho com os dois sistemas, porém, o mais utilizado é o sistema puxado onde a demanda para o fabricante é determinada diretamente pelo o consumidor. Nosso grupo possui um site onde as informações de venda, fiscais e logísticas são disponibilizadas para os fornecedores de forma que eles possam tomar as melhores decisões em termos de atendimento (VAREJISTA 1).

Essa constatação torna-se importante na medida em que, entre os principais varejistas supermercadistas no Brasil, o varejista 1 é o único que se utiliza da informação dos consumidores finais para determinar o abastecimento de estoques de produtos dos fabricantes.

Nenhum outro sistema de abastecimento de estoques foi identificado junto aos varejistas. Dessa maneira, os dados encontrados no campo são congruentes com o referencial teórico sobre o tema (SINCHI-LEVI; KAMINSKY; SINCHI-LEVI, 2007) (BALLOU, 2006) (NOVAES, 2007)

#### **4.1.3. Visibilidade do sistema de distribuição física**

A visibilidade o sistema de distribuição física serve como base para gestão dos sistemas de abastecimento de estoque (SINCHI-LEVI; KAMINSKY; SINCHI-LEVI, 2007) e o planejamento efetivo do nível de serviço de entrega de produtos para os varejistas gerando valor aos mesmos (BOWERSOX; CLOSS, 2007) (CHRISTOPHER, 2004) (BALLOU, 2006).

Conforme constatado nos dados de campos, no contexto do sistema de distribuição física, a troca de informação eletrônica através de *EDI (Eletronic Data Interchange)* se dá em diferentes níveis, ou mesmo, não acontece:

- a) Varejistas e Fabricantes;
- b) Varejistas e Lojas;
- c) Não há troca de informação eletrônica em nenhum nível.

Segundo o varejista 1, a troca de informação se dá nas seguintes condições:

[...] Adicionalmente, para os principais fornecedores, [...] trabalha com troca eletrônica de informações com objetivo de racionalizar o processo de atendimento dos fornecedores (VAREJISTA 1).

O sistema de visibilidade de troca de dados utilizado pelo varejista 1 serve como base para a gestão de um sistema de abastecimento classificado como puxado (SINCHI-LEVI; KAMINSKY; SINCHI-LEVI, 2007). Observa-se que ainda que o sistema de visibilidade citado pelo varejista 1 permite que o processo de abastecimento seja planejado adequadamente pelo fabricante gerando valor em termos de disponibilidade de estoque e nível de serviço de distribuição física.

Por outro lado, o varejista 2 não possui um sistema de visibilidade e troca de informações com fabricantes e sim um sistema que troca informações entre seu depósito central e suas lojas, conforme o seu depoimento a seguir:

[...] não há troca de informação eletrônica com fornecedores. Por outro lado, existe a troca de informação eletrônica com as lojas. Isso propicia melhor gerenciamento dos inventários disponíveis nas lojas (VAREJISTA 2).

Na condição exposta pelo varejista 2, apesar de não haver a troca de dados eletrônica com os fabricantes, observou-se que existe gestão dos estoques disponíveis nas lojas com objetivo de monitorar uma eventual falta de produtos na gôndola. Nessa condição de visibilidade, pressupõe-se que o varejista manterá o controle do inventário a ser disponibilizado pelas lojas e não delegará ao fabricante essa gestão, em congruência com a definição de sistema de abastecimento puxado (SINCHI-LEVI; KAMINSKY; SINCHI-LEVI, 2007).

Com relação ao varejista 3, este afirmou que a troca de informações eletrônicas não tem sido utilizada em sua empresa:

[...] Sobre sistema de troca de informação eletrônica, um ou outro caso, mas não é prática (VAREJISTA 3.)

#### **4.2. Conhecer a percepção dos fabricantes sobre os serviços de distribuição física que podem gerar vantagem competitiva**

A análise de dados de campo para este objetivo específico buscou conhecer como os fabricantes entendem que podem gerar vantagem competitiva sobre seus concorrentes a partir dos serviços de distribuição física.

Duas categorias, desempenho do processo de distribuição física e estratégias de distribuição “*go to market*”, dão suporte às análises.

Os aspectos relacionados a desempenho e estratégias “*go to market*”, juntamente com controle de custos, podem levar os fabricantes a obter retornos econômicos superiores aos seus concorrentes e, por consequência, à vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Especificamente para a categoria desempenho do processo de distribuição, conforme constatações nos depoimentos, fez-se necessária a adoção de três subcategorias: nível de serviço, disponibilidade de estoques e custos operacionais.

O “*go to market*” trata das estratégias adotadas pelos fabricantes para atender as necessidades dos varejistas incluindo questões como atendimento pós-venda, relacionamento, entendimento da rede de distribuição do varejista e definição da melhor forma de atendimento. Essas estratégias prevêm a discussão do melhor processo de distribuição com objetivo de atender varejistas da melhor forma possível ao mesmo tempo em que se mantém o foco no aumento da participação de mercado da empresa diante do consumidor final.

#### **4.2.1. Desempenho do processo de distribuição física**

Os dados obtidos no campo demonstraram que a vantagem competitiva para os fabricantes pode ser obtida por meio de um desempenho operacional superior que crie valor para os varejistas (BARNEY, 1991). Neste sentido, o F1 afirmou:

[...] Eu acho que a gente tem feito um esforço muito grande, ou seja, nos últimos três anos dentro da [...], a questão de ser o *preferred supplier* passou a ser uma meta, passou a ser um direcionamento com vários indicadores de performance, com vários reconhecimentos, com vários projetos internos para compor isso (FABRICANTE 1).

Conforme mencionado pelo fabricante 1, observa-se que a entrega do nível de serviço desejado pelos varejistas é um item fundamental para que os fabricantes criem valor. Constatou-se que o nível de serviço é medido pela entregas corretas respeitando o tempo e o lugar, a disponibilidade de estoques e o cumprimento do OTIF (BOWERSOX; CLOSS, 1996).

Sobre a questão do nível de serviço como gerador de valor para os varejistas, o fabricante 2 afirmou:

[...] *On time*, que eu acho que é o que tem mais relação, aqui, com toda a parte de distribuição física. E o *case fill rate* como um todo e Otif (FABRICANTE 2).

Em relação à subcategoria de disponibilidade de estoques e a criação de valor para os varejistas, os fabricantes 3 e 4 assim se manifestaram:

[...] A gente monitora além da entrega, fazendo a árvore de perdas para toda e qualquer perda que a gente tem ao longo do ciclo, a gente monitora não só a entrega do produto até a porta dele, mas a entrega, entre aspas, do produto até a gôndola. Então, a gente tem um programa de monitoramento de ruptura aonde a gente faz esse monitoramento em conjunto com ele para identificar porque existe a ruptura, se foi um problema de indisponibilidade de estoque (FABRICANTE 3).

[...] Eu acho que uma, talvez, seja a acuracidade de estoque, que isso tem a ver com o nível de serviço. Então, o trabalho que a [...] tem feito aí, bastante, junto com o time comercial, trabalhando a acuracidade de estoque, fez com que a gente conseguisse ter um bom serviço, ter um bom atendimento (FABRICANTE 4).

Ainda sobre a questão do nível de serviço e disponibilidade de estoques, o fabricante 5 afirma que o valor pode ser criado através da obtenção de confiabilidade no processo de distribuição física de acordo com os trechos de o seu depoimento a seguir:

[...] Então, eu acho que é confiabilidade. Na verdade, você não pode deixar faltar produto na gôndola (FABRICANTE 5).

[...] Confiabilidade. Eu acho que o mais simples do “nego” enxergar é *lead time* (FABRICANTE 5).

[...] Acho que eu já falei isso: é confiabilidade na entrega. E, falando de *supply chain*, como um todo, é a disponibilidade do produto. Que é a questão da ruptura. (FABRICANTE 5).



Neste contexto, o fabricante 5 refere-se às entregas em tempo e lugar corretos, isto é, respeitando o lead time acordado com o varejista de forma consistente criando assim um ambiente confiável que gera valor para os varejistas (BOWERSOX; COLLINS, 1996).

Os dados obtidos no campo em relação às subcategorias “nível de serviço” e “disponibilidade de estoques” estão em congruência com os argumentos sobre a vantagem competitiva ser obtida quando se consegue implementar uma estratégia de criação de valor para os varejistas (HITT; IRELAND; JOSKISSON, 2008).

Outra subcategoria elencada no processo de análise refere-se ao custo dos serviços de distribuição física. De forma geral, identificou-se que o custo do serviço de distribuição física está embutido nos preços dos produtos vendidos aos varejistas. Nesse sentido, não há como afirmar que os fabricantes possam cobrar mais pelos serviços de distribuição física, mesmo sendo este serviço um gerador de valor para os varejistas, conforme o depoimento do fabricante 1:

[...] Não. Acho que não tem uma cobrança específica. Claro que cada cliente tem um custo. Se você atender um cliente do *broker*, por exemplo, um cliente que eu faço entreguinha loja a loja, sessenta caixas, é muito diferente de um cliente que tem vantagens logísticas para que eu possa entregar carretas completas (FABRICANTE 1).

Como se pode observar, a questão em discussão não é a cobrança pelos os serviços de distribuição física e sim o seu custo para o fabricante. Nesse sentido, constatou-se que um dos pilares de obtenção de vantagem competitiva sob a perspectiva dos fabricantes é a redução dos custos nos serviços de distribuição física.

Corroborando essa constatação, o fabricante 1 afirmou:

[...] Você busca reduzir e trazer isso para as suas margens, para reduzir preços, para o produto ter mais vantagem competitiva para a venda (FABRICANTE 1).

Da mesma maneira, o fabricante 5 argumentou que a eficiência nos serviços de distribuição e redução de custos, pode aumentar as margens da empresa:

[...] Agora, a gente está à busca da eficiência de entregar bem com o menor custo. Para trazer margem, trazer mais dinheiro para a companhia poder reinvestir no próprio negócio. A gente está nessa fase, agora, exata (FABRICANTE 5).

Mesmo considerando essas constatações, os fabricantes têm opiniões divididas em relação aos retornos econômicos que podem ser obtidos por meio de desempenho superior nos serviços de distribuição física e da racionalização de custos da atividade de distribuição. Segundo o fabricante 1, os serviços de distribuição física são primordiais para gerar maiores vendas:

[...] É um negócio assim primordial, ou seja, pode ser uma ferramenta para que eu consiga reduzir custos, para que eu consiga ter o melhor nível de serviço. É uma correlação direta com venda, é uma correlação direta com o *marketing* dos seus produtos (FABRICANTE 1).

Em convergência com a afirmação do fabricante 1, o fabricante 2 afirma que o bom desempenho dos serviços de distribuição física podem gerar vendas, mesmo que isso seja de difícil comparação em relação ao posicionamento de seus concorrentes;

[...] Sim. Ele gera vendas. Eu não sei te dizer aqui – que até eu tinha anotado – como é que está *versus* os concorrentes. Eu não sei se eles estão nesse mesmo *mindset*. Agora, em termos de custo, eu acho que está todo mundo muito parecido, sinceramente (FABRICANTE 2).

Em outro sentido, os fabricantes 3 e 5 afirmam que o serviço de distribuição física não gera um valor econômico superior, mas sim mantém a competitividade da empresa:

[...] A nossa percepção é que isso evita perda, mas não gera ganho. Ele evita que o cara escolha o concorrente. Mas ele não é um fator que determina a nossa vitória no ponto de venda (FABRICANTE 3).

[...] a gente não está atrapalhando. Eu acho que esse é o ponto. A logística do competidor direto está atrapalhando eles. A gente ajuda porque a gente não atrapalha. Eu acho que é esse o ponto (FABRICANTE 5).

De forma geral, os depoimentos demonstram que, sob a perspectiva de obtenção de vantagem competitiva, a redução de custos pode ser considerada como um dos fatores importantes para o alcance dessa vantagem pelos fabricantes. A busca por iniciativas de redução de custos nos serviços de distribuição física pode gerar impacto no aumento de vendas ou mesmo evitar ameaças de competidores. Essa argumentação converge com as argumentações de Barney (1991).

#### **4.2.2. Estratégia de distribuição “*go to market*”**

Um dos fatores considerados como destaque pelos fabricantes na concepção de sua vantagem competitiva é a estratégia “*go to market*”, que trata de como a distribuição física pode ser feita de forma efetiva para chegar ao consumidor final. Sobre isso, o fabricante 1 afirma:

[...] e quando eu falo em distribuição física, relacionada com o cliente, é como chegar ao consumidor. Então, você tem uma mecânica que você tem que estabelecer qual é o melhor *go to market*. Então, atender o grande varejo e a forma que você acaba distribuindo para os grandes centros de distribuição desse grande varejo. Tem vários controles que você tem que fazer de uma maneira colaborativa. (FABRICANTE 1).

Conforme citado pelo fabricante 1, a estratégia de “*go to market*” trata de entender e atender as necessidades específicas de cada um dos varejistas. Especialmente em relação aos três entre os maiores varejistas supermercadistas do Brasil, objeto de estudo desta pesquisa, os fabricantes salientam que é necessário que a empresa tenha sua estrutura voltada ao atendimento dessas necessidades. Neste sentido, o depoimento do fabricante 3 ilustra esta consideração:

[...] é *go to market*. Tem um VP de *supply* e ele é responsável por cinco diretorias. Uma de distribuição, que é a que a gente está relacionado, uma de compras de serviços logísticos, uma de *demand planning*, uma de qualidade e uma de *customer service*. Então, são poucas empresas que têm uma diretoria específica de *customer* com uma estrutura tão robusta. E que faz com que a nossa percepção de serviços seja boa (FABRICANTE 3).

Nota-se que o estabelecimento de uma estratégia nesse sentido pode criar valor ao varejista na medida em que as necessidades destes sejam atendidas de forma customizada. Corroborando esse ponto, o fabricante 1 afirmou que a estratégia de “*go to market*” implica em:

[...] estabelecer projetos, estabelecer canais, estabelecer como entender os principais problemas, para poder depois chegar às melhores soluções. E ter equipes trabalhando nisso de uma maneira muito forte, dentro das estruturas de *customer logistics*, dentro da estrutura de vendas, dentro da estrutura de *merchandising*, que a gente chama FMOT, que é *First Moment of Truth*. Que é ter produto na gôndola, ter produto sendo apresentado (FABRICANTE 1).

Nota-se que um dos objetivos principais da estratégia de “*go to market*” é disponibilizar o produto na gôndola dos varejistas para que o consumidor final possa ter a possibilidade de escolha entre diferentes marcas. Por isso, essa estratégia contribui para que os fabricantes possam melhorar o desempenho do serviço de distribuição física e, por conseqüência, melhorar sua posição competitiva perante seus concorrentes. Essa constatação converge com a argumentação de que a vantagem competitiva está relacionada ao desempenho da firma (NEWBERT, 2008).

#### **4.3. Convergências e divergências entre a percepção dos varejistas e dos fabricantes**

Dadas as análises elaboradas nos depoimentos dos varejistas e dos fabricantes, constataram-se convergências e divergências nos dados levantados.

Com relação às convergências, os varejistas afirmaram que a entrega de um desempenho consistente em nível de serviço gera valor para os mesmos. Os varejistas também consideraram outros dois fatores associados à geração de valor nos serviços de distribuição física, são eles: ruptura de estoque, isto é, falta de produto na gôndola e a visibilidade no sistema que o serve como facilitador para controle e gerenciamento do desempenho operacional do fabricante.

Fazendo-se o cruzamento entre os depoimentos de varejistas e fabricantes, observaram-se as seguintes consistências:

a) Os fabricantes salientam que as medidas de desempenho operacional no processo de distribuição física são de fundamental importância para geração de valor para os varejistas no que diz respeito ao cumprimento dos níveis de serviço esperados. Sobre isso, o fabricante 2 afirma:

[...] todo mês é revisado Otif, com os dados deles (varejistas). É óbvio que a gente tem o nosso de *background* para fazer ajustes tipo: “-Olha, essa entrega aqui, na verdade, não foi exatamente isso que aconteceu.” E a gente tenta influenciar no sentido: “-Olha, aqui eu acho que tem um erro. Vamos corrigir?” (FABRICANTE, 2).

b) Os varejistas também salientam que a disponibilidade de estoques, isto é, o gerenciamento da ruptura de estoques, também gera valor na medida em que o cumprimento do mix de produtos por parte do fabricante em conjunto com o cumprimento dos níveis de serviço podem gerar valor. Nesse sentido, observou-se que varejistas e fabricantes convergem na importância do tema para geração de valor. O fabricante 1 afirma:

[...] tem a linguagem do nível de estoque, que a gente chama falta de estoque e o varejo chama de ruptura, é um termo que normalmente se utiliza, que os dois controlam (FABRICANTE, 1).

Em convergência com o depoimento do fabricante, o varejista 1 afirma:

[...] Para as indústrias de produtos de limpeza e afins, a maior dificuldade atualmente encontrada refere-se a disponibilidade do mix de produtos solicitado pelo varejista (VAREJISTA 1).

c) Em relação aos sistemas de visibilidade, observou-se que estes estão relacionados à gestão da estratégia de abastecimento requerida pelos varejistas aos fabricantes. Os sistemas de visibilidade apoiam o cumprimento do nível de serviço, incluídas as entregas corretas no tempo e lugar e a disponibilidade de estoques, bem como auxiliam os fabricantes a determinar a melhor estratégia “*go to market*” para cada varejista a fim de evitar rupturas de estoques. Neste sentido, o varejista 2 afirma:

[...] devido a falta de segurança no cumprimento do nível de serviço, a empresa mantém estoques para que as lojas não fiquem desabastecidas (VAREJISTA 2).

As constatações contidas nos depoimentos revelam convergências com os fatores fundamentais do serviço de distribuição física como gerador de valor: disponibilidade, desempenho e confiabilidade (BOWERSOX; CLOSS, 2001). Adicionalmente, varejistas e fabricantes convergem no tocante de que o desempenho logístico é fundamental para a satisfação dos clientes (CHRISTOPHER, 2003).

Não foram encontradas divergências propriamente ditas entre os depoimentos dos varejistas e fabricantes. Observou-se que a questão do custo de distribuição foi ressaltada pelos fabricantes como sendo um fator preponderante para sua vantagem competitiva. Por outro lado, sob a perspectiva dos varejistas, o custo de inventário é vista como despesa necessária por falta de confiabilidade nos serviços de distribuição. Neste sentido, o varejista 3 afirma:

[...] Porque toda a empresa tem procurado reduzir sempre seus estoques. Então, isso é uma situação do varejo como um todo [...] Cada momento, ela passa a ser um objetivo importante das empresas. E quando não se tem um nível de serviço confiável como é o caso no Brasil, de muitos fornecedores, isso impacta consideravelmente na sua venda, no seu resultado e até na credibilidade do teu cliente com a tua loja. (VAREJISTA 3)

Já os fabricantes, mencionam que a otimização de custos pode gerar vantagem competitiva na medida em que geram retornos econômicos superiores. Dessa forma, o fabricante 3 afirma:

[...] cada ganho que a gente consegue ter em otimizar custo, em melhorar a nossa malha, enfim, isso... O *bottom line* definitivamente é um fator que pode melhorar o retorno econômico para companhia, sem dúvida (FABRICANTE 3).

Observou-se que a questão que os serviços logísticos e a distribuição física provocam efeitos sobre as vendas para os varejistas e fabricantes (BALLOU, 2006). Adicionalmente, os depoimentos convergem com os impactos do serviço de distribuição física sobre as vendas, conforme exposto por Shyncon e Sterling (1993).

#### **4.4. Caracterizar os recursos e capacidades inerentes ao serviço de distribuição física**

Em continuidade às análises de conteúdo dos depoimentos dos fabricantes, buscou-se elucidar quais os recursos que compõem os serviços de distribuição física. Para tal proposta utilizou-se do bloco 3 do roteiro de entrevistas dedicado aos fabricantes.

Corroborando com a definição de recursos tangíveis e intangíveis (WENERFELT, 1994), constatou-se que os fabricantes caracterizaram os recursos inerentes aos serviços de distribuição física como sendo a composição de distintos componentes que, na verdade, são também recursos e capacidades, tangíveis ou intangíveis, disponíveis dentro deste serviço. Os depoimentos a seguir ilustram esta colocação:

[...] Quando você fala de recursos tangíveis, a gente está falando de pessoas, gente está falando de veículos, de CDs, de parceiros, de provedores, do motorista que vai fazer a entrega lá. [...] Assim, pessoas, equipamentos, veículos, armazéns, sistemas, ou seja, você precisa de sistemas (FABRICANTE 1).

[...] A parte do tangível eu acho que é isso mesmo que a gente discutiu, pessoas, armazém, transportes, sistemas e outros (FABRICANTE 2).

[...] de recurso tangível a gente tem o que o mercado tem. A gente tem uma rede de distribuição com 12 CDs ao redor do Brasil, estruturados em regiões, a gente tem um CD no Nordeste, está construindo outro em Minas especificamente de *foods* (FABRICANTE 3).

[...] Acho que os tangíveis são os normais como transportes armazéns, pessoas e sistemas (FABRICANTE 5).

[...] a nossa estrutura, como ela é desenhada, é, de certa forma, intangível pelo fato da gente ter uma diretoria de *customer* focada nisso (FABRICANTE 3).

[...] A gente fala de serviço... Aqui no CD a gente fala de serviços. Eu meço diariamente como é que está o nosso nível de serviço aqui no CD e etc. Essa cultura é muito forte (FABRICANTE 3).

[...] o desenvolvimento dos engenheiros de processo. (FABRICANTE 2).

Outro recurso importante ressaltado nos dados de campo refere-se aos parceiros logísticos, por exemplo, companhias de transportes de carga. Conforme se constatou através dos dados de campo, tais recursos são tratados como fundamentais no processo de distribuição física. Neste sentido, o fabricante dois afirma:

[...] eu acho que um dos maiores contribuidores foi a parte da rede de transportes por causa da melhoria de serviços. A gente estava com o *on time* há um ano e meio atrás, um ano e meio, dois anos, na verdade, em 78% e a gente foi para 98%. Então, essa virada de jogo eu acho que trouxe uma contribuição muito grande para os varejistas. (FABRICANTE 2).

Constatou-se ainda que uma rede de distribuição efetiva é composta não só por ativos pertencentes a empresa, mas também por parceiros que complementam os recursos e capacidades desta empresa.

Uma observação importante se dá na avaliação de que dependendo da composição dos recursos e capacidades disponíveis para as empresas, estas podem gerar valor para os varejistas. Neste sentido, o fabricante 2 afirma:

[...] Todo esse redesenho de CDs que a gente tem feito, apesar de ter um fundo *tax driven*, ele tem, sim, um fundo de estar *close to customer* e de como servir melhor FABRICANTE 2).

As afirmações dos fabricantes corroboram a definição das atividades que compõem o serviço de distribuição física (NOVAES, 2007). Considera-se, também, que a definição de recursos tangíveis elaborada por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) é congruente com os



elementos citados pelos fabricantes, no que diz respeito aos ativos como, redes de centros de distribuição, veículos, mão de obra e recursos financeiros. Essas colocações corroboram a definição de recursos de Johnson, Scholes e Whittington (2007).

Com base nos depoimentos obtidos com os fabricantes, os recursos e capacidades foram analisados sob a perspectiva do modelo valor, raridade e imitabilidade (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Neste contexto, as categorias que suportam a análise deste objetivo são a criação de valor por meio dos recursos e capacidades inerentes ao serviço de distribuição física, a raridade dos recursos e capacidades, a cultura de serviços, a imitabilidade imperfeita dos recursos e capacidades e a cultura de serviços. Em relação a categoria de criação de valor, fez-se necessária a criação de duas subcategorias adicionais: capital intelectual – processo de melhoria contínua e serviço ao cliente (*customer service*).

Com objetivo de facilitar as análises, os recursos e capacidades elencados pelos fabricantes foram sumarizados no quadro 6 abaixo:

Quadro 6 – Recursos e capacidades inerentes ao serviço de distribuição física

<b>Recursos e Capacidades Tangíveis</b>	<b>Rede de Centros de Distribuição</b> <b>Redes de Transportes</b> <b>Pessoal</b> <b>Parceiros logísticos</b> <b>Sistemas</b>
<b>Recursos e Capacidades Intangíveis</b>	<b>Capital Intelectual:</b> - Melhoria Contínua - Know-how - Colaboração - Inteligência de distribuição - Comprometimento e envolvimento do pessoal  <b>Cultura de Serviços</b>  <b>Serviço ao cliente (<i>Customer Service</i>)</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.4.1. Criação de valor por meio dos recursos e capacidades

De forma geral, as composições das redes de centros de distribuição, transportes, bem como, outros recursos tangíveis disponíveis para o fabricante podem criar valor para os varejistas na medida em que, integrados, propiciam uma melhora no desempenho operacional do serviço de distribuição física. Não obstante esse fato, não se pode dizer que tais recursos sejam estratégicos, pois são estes passíveis de imitação e não são raros como será visto na análise das categorias seguintes (BARNEY; HERSTERLY, 2007) (BARNEY, 2001). Sobre isso, o fabricante três afirma:

[...] Então, especificamente de recurso tangível a gente não tem nenhum diferencial. Não tem um diferencial (FABRICANTE 3).

Por outro lado, observou-se que existe uma busca constante por parte dos fabricantes em reavaliar a composição de seus recursos de forma a proporcionar valor aos varejistas. Tal busca é motivada, como mencionado, pelo fato de que tais recursos e capacidades estarem disponíveis a todos os competidores e serem passíveis de imitação. Assim, o diferencial para criação de valor para os varejistas passa a ser em como tais recursos e capacidades são utilizados por cada um dos fabricantes e, neste contexto, a análise dos dados de campo aponta a utilização do capital intelectual do fabricante como fator de criação de valor para os varejistas.

De forma diferente dos recursos tangíveis apontados pelos fabricantes, até então, o capital intelectual é um recurso intangível e que pode ser considerado como estratégico, já que possui as características de criação de valor, imitabilidade imperfeita e raridade como será tratado adiante (BARNEY; HESTERLY, 2007) (BARNEY, 1991).

O capital intelectual do fabricante pode criar para valor aos varejistas no momento em que soluções de distribuição são criadas com objetivo de atender a demandas específicas destes. Neste sentido, o fabricante 2 afirma:

[...] Do intangível, eu acho que é um pouco, às vezes, do que a gente compartilha de conhecimento, com eles. Colaboração. Que eu acho que é uma parte que, às vezes, está muito bem definida e, às vezes, não. Mas o tipo de problema que eles nos procuram: “-Olha, eu estou com um problema de distribuição no Nordeste. O que vocês estão fazendo lá? Que região é boa

*para investir? Qual o seu plano estratégico de crescimento para eu abrir minhas lojas?” (FABRICANTE 2).*

[...] Eu acho que a diferença, mesmo, está no *know how* e, talvez, até na própria estrutura da equipe (FABRICANTE 2).

Na condição acima, o capital intelectual do fabricante é colocado á disposição do varejista para criar valor na medida em que o conhecimento do fabricante, “*know how*”, se coloca a disposição dos varejistas. Trata-se da economia baseada no conhecimento que corrobora as definições de Johnson, Scholes e Whittington (2007).

Em convergência e em complemento às afirmações do fabricante 2, o fabricante 5 afirma:

[...] Sobre intangíveis, aí, eu vou seguir na questão da inteligência de distribuição. Mas, aí, eu vou ser mais romântico: eu acho que mais a boa vontade das pessoas. Pode falar de motivação, caramba. Mas é a integração das pessoas alinhada com as metas. Aí, você vai um pouco até mais gerencial. O sombreamento de metas que é muito importante (FABRICANTE, 5).

[...] Resumindo é essa boa vontade, essa paixão de fazer o certo pela primeira vez. Fazer o certo e ser autêntico (FABRICANTE, 5).

O fabricante 5 observa a questão da inteligência de distribuição, o comprometimento e integração do time e a orientação para metas. Tal argumentação é congruente com a definição de Kristandl e Bontis (2007) sobre os recursos intangíveis. Segundo os autores, os recursos intangíveis podem ser definidos como um subconjunto dos recursos estratégicos que fazem parte de um conjunto integral de recursos estratégicos da firma.

A segunda subcategoria oriunda das análises de conteúdo é o serviço ao cliente (*customer service*). Em relação a ela, observou-se que o serviço ao cliente também é capaz de gerar valor para os varejistas, em complemento aos recursos tangíveis e ao capital intelectual já discutidos. Nesse sentido, o fabricantes 1 e 2 afirmam:

[...] acho que ter *key accounts* específicos gera valor para os clientes. Principalmente para esses três clientes principais, é um formato que gera valor (FABRICANTE 1).

[...] hoje temos uma área de *customer service* que é uma área 100% de geração de valor. A área operacional, hoje, é o nosso time de *order management*. Então, o time de *order management* é quem gerencia pedido, resolve problema de crédito e cobrança, de fluxo de cadeia, toda essa parte. O nosso time de *customer service* está 100% focado em controle de inventário, *out of stock* e projeto (FABRICANTE 2).

As afirmações acima corroboram o conceito de capacidades estratégicas de Johnson, Scholes e Whittington (2007). Segundo esses autores a capacidade estratégica é adequação e conveniência dos recursos e competências para geração de valor para os clientes. Com base neste conceito, o serviço ao cliente, como exposto pelos fabricantes, congrega recursos de pessoal, sistemas, controles e colaboração com objetivo de gerar valor para os varejistas.

#### **4.4.2. Raridade dos recursos e capacidades inerentes aos serviços de distribuição física**

A categoria relativa a raridade buscou compreender em que grau os recursos e capacidades inerentes ao serviço de distribuição física podem ser considerados raros.

De forma geral, houve um consenso entre os fabricantes de que esses não são raros. Da mesma maneira como será discutido na questão da imitabilidade, vale a exceção para a questão do capital intelectual e cultura de serviços.

Neste sentido, os fabricantes 1, 2 e 4 afirmam :

[...] Eu acho que o formato, não tem um pulo do gato aí, todo mundo trabalha (FABRICANTE 1).

[...] Eu acho que, falando dos grandes concorrentes, eu acho que, sinceramente, não são raros ou únicos. Eu acho que todo mundo, no mínimo, vende uma estrutura similar (FABRICANTE 2).

[...] Únicos não, acho que não. Acho que outros podem ter (FABRICANTE 4).

Conforme os depoimentos acima não se podem considerar os recursos e capacidades descritos pelos fabricantes como sendo estratégicos (BARNEY, 1991).

#### **4.4.3. Imitabilidade dos recursos e capacidades inerentes aos serviços de distribuição física**

A categoria referente a imitabilidade trata da avaliação do grau em que um determinado recurso ou capacidade pode ser imitado por um competidor.

De acordo com os dados coletados no campo, de forma geral, os recursos e capacidades inerentes ao serviço de distribuição física são passíveis de imitação, exceção feita ao capital intelectual e a cultura de serviços que serão discutidos mais adiante. Sobre isso, os fabricantes 2 e 5 afirmam:

[...] Sim, podem ser imitados. Isso eu tenho certeza que sim (recursos). Eu acho que é uma questão de tempo (FABRICANTE, 2).

[...] Acho que é facilmente imitada (recurso). A gente copia muito. Então, eu acho que um caminho, um atalho que a gente teve para sair de nono nessa pesquisa que eu te falei (FABRICANTE, 5).

Segundo Barney (2001), um recurso ou capacidade para ser considerado estratégico deve possuir a condição de imitabilidade imperfeita. Sob essa perspectiva, o autor define que as condições para a imitabilidade imperfeita são: condições históricas únicas, ambigüidade causal e complexidade social. Com exceção do capital intelectual e da cultura de serviços, não foi possível observar que outros recursos e capacidades inerentes aos serviços de distribuição física como sendo imperfeitamente imitáveis.

#### 4.4.4. Cultura de Serviços

A cultura de serviços foi mencionada por parte dos fabricantes como sendo um das capacidades importantes para criação de valor para os varejistas. Trata-se de uma capacidade intangível assim definida pelo fabricante 3:

[...] Como eu te falei, de 2007 para cá, esse aumento do nosso nível de serviço só foi possível porque a gente conseguiu espalhar, na organização inteira, uma cultura de serviços (FABRICANTE 3).

Em complemento a citação do fabricante 3, o fabricante 1 afirmou:

[...] o recurso intangível eu vejo a cultura mesmo, ou seja, como a empresa entende esse processo. Está no DNA da empresa? A parte de controle, de nível de serviço, de buscar com tanta ênfase ser o *preferred supplier* (FABRICANTE 3).

Observou-se que a implementação de uma cultura voltada para os serviços serve como base para a criação de valor para os varejistas na medida em que controles de desempenho e de cumprimento dos níveis de serviço começam a fazer parte do dia a dia das pessoas, especialmente, daquelas que estão em contato direto com os varejistas. Neste sentido, o fabricante 1 afirmou:

[...] tem que estar na veia de cada empresa. Tem que estar na cultura. (FABRICANTE 1).

As características de cultura de serviços apresentadas pelos fabricantes convergem com as definições de recursos intangíveis estratégicos de Kristandl e Bontis (2007). Segundo esses autores, os intangíveis são recursos estratégicos da firma que permitem uma organização criar valor sustentável, mas não disponível para um grande número de firmas (raro).

Em relação a questão da raridade e imitabilidade da cultura de serviços, o fabricante 1 afirma:

[...] A questão cultura é difícil de ser imitado. Aqui não, aqui é uma meta viva, é um negócio que os caras perseguem, acompanham. E tem vários indicadores do serviço, que têm um acompanhamento intenso, para entender o

que está acontecendo não naquele mês, mas naquela semana, naquela entrega, o que aconteceu naquele dia para que o resultado daquele dia tenha sido ruim. Então, quando você tem um controle tão micro para cada etapa desses indicadores, o resultado vem (FABRICANTE 1).

Ressalta-se que, em contraposição ao fabricante 1, o fabricante 3 argumenta que a cultura de serviços também pode ser imitada, porém em longo prazo:

[...] Os intangíveis, na verdade, também. Porque você pode construir uma cultura. Só que não é uma coisa rápida de se fazer (FABRICANTE 3).

Dadas as características apresentadas pela maior parte dos fabricantes sobre a cultura de serviços, considera-se que este recurso enquadra-se nas condições de recursos estratégicos intangíveis (BARNEY, 1991) (BARNEY; HESTERLY, 2007).

#### **4.5. Entender a gestão dos recursos e capacidades**

Com base nos depoimentos dos fabricantes foi possível identificar as categorias: colaboração e relacionamento entre os participantes da cadeia de serviços de distribuição e as estratégias genéricas de serviços para os varejistas.

##### **4.5.1. Colaboração e relacionamento entre os participantes da cadeia dos serviços de distribuição**

Observou-se que os fabricantes têm buscado ajustar a sua gestão, bem como as suas estratégias, às oportunidades e ameaças impostas pelos varejistas, parceiros e mercados. Dessa forma, identificou-se que a colaboração e o estreitamento do relacionamento entre os participantes da cadeia de distribuição têm sido utilizados pelos fabricantes para ajustar a gestão dos recursos e capacidades disponíveis a eles. Nesse sentido, os fabricantes 1 e 2 afirmaram:

[...] O trabalho colaborativo, ombro a ombro com os clientes, *customer logistics*. Quase todas têm esse modelo, algumas com mais intensidade outras com menos intensidade (FABRICANTE 1).

[...] a gente compartilha de conhecimento, com eles (FABRICANTE 2).

O trabalho “ombro a ombro” com clientes citado pelo fabricante 1, é um indicador relevante na identificação de oportunidades e ameaças no processo de distribuição física. Os fabricantes também se utilizam de suas áreas de serviço ao cliente para identificar oportunidades e ameaças, bem como, estreitar o relacionamento com os varejistas, conforme revelam os fabricantes 2, e 4:

[...] o *Customer Service*. O negócio deles é relacionamento e resolver o dia a dia. O amanhã são as outras áreas que têm que desenhar (FABRICANTE 2).

[...] o relacionamento, é estar indo junto lá no CD do cliente, entender qual é a dificuldade. Trabalhar junto com a transportadora, então tem muitas reuniões que a gente acaba indo com a nossa transportadora para que ele veja quem é, como que funciona, entendeu? É fazer com que a transportadora entenda qual é a necessidade dele para que chegue a carga de forma adequada (FABRICANTE 4).

Outra constatação refere-se ao desenvolvimento de projetos de otimização da distribuição física que possam gerar valor para os varejistas. Sobre isso, o fabricante 5 afirmou:

[...] destaco o projeto de visibilidade, eu aposto muito nisso daí. Mas o primeiro é manter a confiabilidade e isso é premissa básica. Aí, partir para a redução de *lead time*. E, aí, o terceiro que é a médio e longo prazo, a visibilidade da cadeia. É permitir que clientes escolhidos, como o [...], consigam entrar no meu sistema e vejam como está a ordem deles (FABRICANTE 5).

Em consonância à citação do fabricante 5, o fabricante 1 afirmou:

[...] Tem vários projetos, onde você trabalha junto. Consolidação, que é o TMS. [...] Já tem várias coisas, *control tower*, você pode colocar, que a gente está começando, o sistema de interfaces de informações. Ou seja, *VMI* eu



acho que também é algo que a gente está começando com pelo menos dois desses aí (FABRICANTE 1).

Ainda em relação à identificação de oportunidades e ameaças, os fabricantes afirmaram que uma ferramenta comum utilizada com os varejistas é a reunião mensal de avaliação de desempenho ou reunião *top to top*, conforme afirmaram os fabricantes 3 e 2:

[...] Basicamente, o que acontece? Dentro da medição de serviço existe um sistema de revisão mensal onde a gente consegue estratificar onde estão as perdas (FABRICANTE 3).

[...] Esse tipo de coisa que tem começado a acontecer nas *top to top* em termos de estratégia, direcionamento, plano de crescimento que a gente compartilha com eles (fabricante 2).

Especificamente sobre a questão das ameaças, os fabricantes as elencaram em classificações distintas. Uma primeira refere-se à ameaça de parceiros logísticos. Sobre isso, o fabricante 2 afirmou:

[...] depois da crise econômica, a gente ficou muito preocupado no sentido de que as empresas de transporte parem de investir (FABRICANTE 2).

Ainda quanto à ameaça de baixo investimento por parte de parceiros, citada pelo fabricante 2 outras ameaças mais ligadas ao ambiente também são consideradas, conforme afirmou o fabricante 1:

[...] a questão da entregas nas regiões metropolitanas, os custos, trânsito intenso, condições de estrada, custo logístico. Custo logístico Brasil (FABRICANTE 1).

Outra ameaça é a pouca qualificação da mão de obra disponível no mercado de trabalho. Segundo o fabricante 5, a mão de obra ainda não está preparada para utilizar ferramentas tecnológicas que possa melhorar os processos de distribuição física. Nesse sentido, o fabricante ele afirmou:

[...] Tem uma lacuna tecnológica mais focada na mão-de-obra do operador (FABRICANTE 5).

Em resumo, constatou-se que a colaboração e o relacionamento são fundamentos utilizados pelos fabricantes para identificar oportunidades e ameaças no ambiente. Tal constatação converge com a definição teórica de que as oportunidades podem ser encontradas nas lacunas estratégicas (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007).

#### 4.5.2. Estratégias Genéricas

Em relação a esta categoria, buscou-se identificar que estratégias genéricas são adotadas pelos fabricantes no intuito de obter vantagem competitiva perante sua concorrência. Observou-se que, de forma geral, o foco dos fabricantes tem sido a diferenciação de serviços e liderança em custos. Especificamente sobre a diferenciação em serviços, os fabricantes 1, 3 e 4 afirmaram:

[...] para esses principais clientes o serviço têm peso, têm o *marketing* envolvido nisso. Aqui o serviço é fundamental (FABRICANTE 1).

[...] então, para os três varejistas, a gente pensa em serviço, basicamente. E é caro entregar para eles. É bastante caro entregar para eles (FABRICANTE 3).

[...] acho que hoje é estratégia diferenciação, independente de custo (FABRICANTE 4).

Por outro lado, mesmo considerando a diferenciação como uma estratégia a ser adotada, também se constatou que a questão do custo de distribuição tem um peso significativo em relação a vantagem competitiva para os fabricantes. Por isso, a redução de custos no processo de distribuição assume um papel importante, conforme trechos do depoimento do fabricante 4:

[...] E a gente está começando a olhar agora a questão de custo. Entendeu? Então, a gente, para alavancar, para melhorar a nossa imagem com eles, em um primeiro momento, não medimos esforços (FABRICANTE 4).

[...] E, agora, a gente está buscando junto com eles, fazendo esse trabalho colaborativo, reduzir o nosso custo (FABRICANTE 4).

As citações acima reforçam a percepção de que, na distribuição física para os grandes varejistas, os fabricantes adotam a diferenciação e liderança de custos como estratégias de criação de valor para a obtenção de vantagem competitiva, o que corrobora as definições de Johnson, Scholes e Whittington (2007), Barney e Hesterly (2007), Lynch, Keller e Ozment (2000), Mentzer, Mint e Bobbit (2004) e Porter (1980).

Observou-se ainda que a utilização das estratégias genéricas envolve uma questão mais abrangente não se limitando apenas as questões dos serviços de distribuição física. A adoção de uma estratégia genérica abrange um caráter mais mercadológico onde a marca, grau de competitividade e outros fatores são fatores preponderantes no estabelecimento de uma determinada estratégia.

Especificamente sobre a questão da obtenção de um desempenho econômico superior através da adoção de uma estratégia de liderança de custos, obtida através dos processos de redução de custos nos serviços de distribuição, observou-se visões distintas entre os fabricantes. Segundo os fabricantes 4 e 5, a estratégia de liderança de custos tem efeito positivo no desempenho econômico da empresa:

[...] a distribuição ajuda a aumentar vendas porque você ganha confiança, credibilidade, você ganha pontualidade. Então, aonde meu cliente não conseguiu entregar porque ele foi ineficiente, a gente pegou o bonde, embarcamos, entregamos e hoje a gente ganhou um espaço que a gente tinha perdido no passado, porque nós mesmos tínhamos sido ineficiente (FABRICANTE 4).

[...] o serviço é disponibilizar na gôndola. E isso aí: vai gerar ganho econômico no final. É o que importa. É a última linha do PNL. Eu vou vender mais caixa. Eu vou dar mais lucro (FABRICANTE 5).

Em contrapartida, o fabricante 3 afirmou:

[...] especificamente nesses caras, eu não posso te afirmar que gere benefício econômico, é uma questão de sobrevivência (FABRICANTES 3).

A manifestação do fabricante 3 pressupõe que a adoção de uma estratégia de diferenciação e liderança de custos não propicia um desempenho econômico superior para o

fabricante, necessariamente. Para ele, quando se trata da distribuição física para grandes varejistas, a adoção dessa estratégia é uma questão de sobrevivência.

## **5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Esta pesquisa procurou identificar as condições em que os serviços de distribuição física providos aos varejistas podem levar um fabricante a obter vantagem competitiva.

Nesse contexto, salienta-se que uma das limitações que pode ter ocorrido no desenvolvimento da pesquisa está no fato de que, devido a escassez de tempo, não houve a possibilidade de se fazer uma triangulação entre outros possíveis entrevistados dos varejistas e fabricantes, bem como, a análise de outros documentos e informações adicionais que estas empresas pudessem colocar a disposição do estudo.

Outra limitação refere-se a impossibilidade da validação por parte dos entrevistados das informações obtidas nas entrevistas e posteriormente transcritas para análise de conteúdo, também pela restrição de prazo desta pesquisa.

O fato de um dos varejistas não ter permitido que a entrevista fosse gravada também pode ser considerada como uma limitação, já que foi um entre três entrevistados. Para reduzir essa perda, os dados relevantes da entrevistas foram anotados em tempo real ao da entrevista e posteriormente organizados para análise de conteúdo. Caso a entrevista fosse gravada, maiores detalhes dos depoimentos poderiam ter sido obtidos.

Por fim, salienta-se que o enriquecimento deste estudo poderia ser obtido através da análise de setores industriais distintos. Neste sentido poder-se-ia observar que a questão da obtenção da vantagem competitiva através dos serviços de distribuição física pode comportar-se distintamente entre diversos setores dado a importância dada pelo varejista e indústria ao tema.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Retomando o problema de pesquisa que buscou responder em que condições a distribuição física pode ser considerada uma fonte de vantagem competitiva para fabricantes do setor de consumo de massa no Brasil, para as empresas da pesquisa a conjunção de recursos e capacidades inerentes ao processo de distribuição pode se constituir em uma condição para estabelecimento de vantagem competitiva para o fabricante. Fica claro que elementos como o cumprimento dos níveis de serviço, a disponibilização adequada de

estoques, capital intelectual do fabricante, cultura de serviços e a adoção de estratégia de “*go to market*” voltada a necessidade dos varejistas, podem ser considerados como os recursos e capacidades relevantes para a obtenção da vantagem competitiva.

É fundamental que fabricantes e varejistas se utilizem de medidas de desempenho operacional como forma de avaliação dos serviços de distribuição (BALLOU, 2006) (BOWESOX; CLOSS, 1996) (CHRITOPHER, 1997). Sob a luz da VBR, já se esperava a constatação de que as redes de armazéns, redes de transportes, pessoas e sistemas são recursos disponíveis a todos os fabricantes. Por outro lado, chama a atenção que, quando se trata de serviços de distribuição para os grandes varejistas, a cultura de serviços, incluindo a área de *customer service*, o capital intelectual e a colaboração foram recursos e capacidades elencados como estratégicos para criação de valor para os varejistas. (BARNEY, 1991) (BARNEY; HESTERLY, 2007) (WENERFELT, 1994).

Os varejistas consideram que a entrega do básico gera valor em termos de distribuição física. Entende-se por básico o cumprimento dos níveis de serviço estabelecidos e disponibilidade de estoques nas lojas. Trata-se do cumprimento das entregas no lugar e prazo negociados, bem como, sem erros e avarias (BOWERSOX; CLOSS, 1996). Tal medida de desempenho é denominada por fabricantes e varejista como OTIF. Além da questão do desempenho medido pelo OTIF, itens adicionais como embalagens adequadas e qualidade dos produtos também foram destacadas pelos varejistas.

A ruptura de estoque do ponto de vista do varejista também é relevante para geração de valor, já que, seu controle garante que eventuais perdas de vendas ocorram devido a falta de disponibilidade de estoques nas lojas. Ainda na questão da ruptura, existe uma preocupação permanente sobre o dilema de manter estoque para evitar rupturas ou utilizar-se de uma estratégia de entregas diretas em lojas ou *cross-docking* como sistemas de distribuição predominantes. O fato é que ainda há pouca confiança por parte dos varejistas participantes da pesquisa sobre os serviços de distribuição dos fabricantes. Apesar disso, os sistemas de visibilidade que poderiam ajudar a mitigar problemas de baixa confiabilidade no processo, ainda são muito pouco usados. Sistemas puxados de abastecimento com o suporte de sistemas de visibilidade poderiam ser utilizados na melhoria da confiança do processo. (SINCHI-LEVI; KAMINSKY; SICHILEVI, 2007).

Varejistas e fabricantes consideram que o desempenho operacional e uma estratégia de distribuição adequada às necessidades dos varejistas são geradores de valor no processo de distribuição. O cumprimento do OTIF resume o entendimento do desempenho operacional esperado pelo varejista e a estratégia “*go to market*” cumpre o papel de estabelecer um

processo de distribuição que atenda as necessidades do varejistas em tempo e lugar, bem como, com custos competitivos.

Especificamente sobre a questão dos custos, apesar de varejistas e fabricantes possuírem um objetivo semelhante, a redução de custos, os meios para que este seja alcançado são diferentes. Para os fabricantes a busca se faz pela otimização dos processos de distribuição de forma a se obter racionalização de custos de armazenagem e transportes. Já para os varejistas a questão do custo está relacionada diretamente à manutenção de estoques de segurança em lojas e em centros de distribuição. Para os dois casos, a redução de custos é de alta relevância, pois proporciona uma melhor posição de fluxo de caixa criando maior valor econômico para empresa.

Sob a luz da VBR, as redes de centro de distribuição, redes de transportes de cargas, pessoal, parceiros logísticos e sistemas são recursos e capacidades que podem criar valor aos varejistas, porém, não podem ser enquadrados como sendo raros e de difícil imitação. Esses recursos e capacidades criam valor para os varejistas na medida em que, combinados, estabelecem um processo de distribuição que atenda às diferentes demandas dos varejistas. Já o capital intelectual, além de criar valor, é de difícil imitação e possui certo grau de raridade. O capital intelectual está associado à capacidade do fabricante em colocar à disposição dos varejistas sua inteligência de distribuição, bem como, seu *know-how* para que os processos sejam otimizados (BANERY; HESTERLY, 2007) (BANERY, 1991).

A colaboração é o processo pelos quais varejistas e fabricantes discutem problemas e soluções sob a perspectiva do serviço de distribuição. Isso se dá por meio de reuniões chamadas *top to top*. Nessas reuniões são discutidos os indicadores de desempenho dos serviços de distribuição e são analisados os *gaps* com o propósito de se implementar planos de ação para mitigação de eventuais problemas operacionais. Trata-se de um processo muito importante para o estabelecimento de uma relação colaborativa e de criação de um ambiente de confiança entre as partes, fabricantes e varejistas (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007).

Para os fabricantes a cultura de serviços é essencial para geração de valor e obtenção de vantagem competitiva. A implementação de um processo operacional de excelência somente pode ser obtida através do envolvimento e comprometimento de todos participantes da empresa. Vale a reflexão de que a cultura de serviços passa a ser um diferencial na medida em que a organização esta imbuída em oferecer um serviço de excelência para os varejistas. Como qualquer serviço, métricas de desempenho é o indicador utilizado para medir a qualidade dos serviços e, adicionalmente, desempenho em serviços somente pode ser

alcançada através do comprometimento dos recursos, especialmente, os humanos. Indústrias onde gestores de alto escalão conseguem transmitir e criar essa cultura internamente, tendem a ser mais vencedoras em termos de desempenho dos seus serviços

Em resumo, os recursos tangíveis como redes de distribuição, redes de transportes e outros podem gerar valor para os varejistas se estes estão compostos de forma a atender as necessidades específicas dos varejistas. Ao mesmo tempo, tais recursos estão disponíveis a todos os fabricantes do mercado, portanto não podem ser considerados estratégicos. Por outro lado, o capital intelectual e cultura de serviços podem trazer vantagem competitiva aos fabricantes na medida em que criam valor, são de difícil imitação e são raros (BARNEY; HESTERLY, 2007) (BARNEY, 1991) (WENERFELT, 1994)

Quando se trata dos serviços de distribuição para os três grandes varejistas supermercadistas, objetos desta pesquisa, as estratégias genéricas utilizadas pelos fabricantes têm sido a diferenciação e a liderança em custos (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007) (BARNEY; HESTERLY, 2007) (LYNCH; KELLER; OZMENT, 2000) (MENTZER, MINT, BOBBIT, 2004) (PORTER, 1980). A diferenciação é necessária, já que, caso os fabricantes deixem de atender às demandas e requisitos desses varejistas, perdas imediatas de vendas poderiam ocorrer. Em relação a custos, os fabricantes têm buscado otimizar seus custos de distribuição com o objetivo de propiciar ganhos que possam ser repassados no custo total do produto. A questão do custo ainda é vista de diferentes maneiras pelos fabricantes. Enquanto alguns consideram que a redução de custos pode gerar valor econômico superior na medida em que estes podem ser repassados ao preço final do produto e, portanto, aumentando-se as vendas, outros entendem que a redução do custo é mera questão de sobrevivência. Nesse sentido, independentemente dos diferentes propósitos da redução de custos, esse tema é de fundamental importância. Quando se trata da distribuição para os grandes varejistas o custo não pode ser deixado de lado, já que, há uma forte pressão por parte dos varejistas, por redução de preços dos produtos. Nesse contexto, uma forma de mitigar tal pressão passa a ser a redução de custos nos serviços de distribuição com o objetivo de se manter a competitividade.

Aliado às questões das estratégias genéricas adotadas pelos fabricantes, salienta-se que os varejistas, objetos de estudo, formam um oligopólio onde a importância dada ao processo de colaboração com os fabricantes ainda é incipiente. Tal reflexão parte do princípio de que não há um real interesse por parte dos varejistas em estabelecer uma relação de parceria verdadeira com os fabricantes. Trata-se de uma relação de opressão por custos tal o grande poder destes varejistas sobre os fabricantes em questão.

Não obstante a isso, diante dos achados e constatações da pesquisa, assume-se que o serviço de distribuição física, pode sim gerar valor para os varejistas ao mesmo tempo em que pode ser um propulsor para obtenção de vantagem competitiva por parte dos fabricantes.

Por outro lado, ressalta-se que o grau de competição entre as indústrias também é um fator importante a ser considerado na concepção da vantagem competitiva através dos serviços de distribuição física. Neste sentido, vale a reflexão de que em ambientes onde há baixa concorrência, a necessidade de entregas respeitando tempo e lugar torna-se menos importante devido a necessidade do varejista em ter a posse dos produtos. Adicionalmente, para determinadas marcas com forte apelo para consumidor final, isto é, com alto grau de fidelidade por parte do consumidor, a importância dos serviços de distribuição também podem perder o efeito na obtenção de vantagem competitiva.

O varejista espera o básico, isto é, que os produtos sejam entregues no tempo e lugar corretos e sem erros (BOWERSOX; CLOSS, 1996). Essa constatação está em congruência com o referencial teórico e conceitos expostos na pesquisa e, sob essa perspectiva, a pesquisa contribuí academicamente para confirmação da teoria.

Outra reflexão inerente aos achados desta pesquisa refere-se ao fato de que os varejistas ainda estão atrasados em relação às questões teórica sobre logísticas, bem como, em relação aplicação de tecnologias que possam aumentar a produtividade e eficiência dos serviços de distribuição física. O segmento de varejo ainda se utiliza de processo antiquados de logística e mantém sua preocupação sua principal preocupação em diminuir custos sem analisar criticamente o processo de forma a aumentar a eficiência da cadeia de distribuição. Fazendo-se um comparativo com a atual situação dos atacadistas, observa-se que este estão muito mais evoluídos em termos de troca de informações coma indústria e aplicação de processos e metodologias mais contemporâneas.

Em relação à vantagem competitiva para os fabricantes, assume-se que ainda há muito a se fazer, especialmente, porque na percepção dos varejistas ainda há dificuldades para se entregar o básico. A troca de informação entre varejistas e fabricantes ainda é incipiente e, além disso, a colaboração também deixa a desejar, sendo realizada em níveis mais operacionais, quando soluções mais estratégicas poderiam ser implementadas.

Sob o ponto de vista prático, esta pesquisa sugere que os gestores façam uma reflexão sobre como seus recursos e capacidades inerentes ao serviço de distribuição física estão dispostos e combinados a fim de obterem vantagem competitiva. Não obstante isso, os fabricantes ainda têm dificuldade de utilizar-se de parceiros estratégicos com maior efetividade para melhoria dos serviços de distribuição física, como os operadores logísticos e



empresas de transporte de cargas. A contribuição deste estudo está no fomento da reflexão de como os serviços de distribuição física podem gerar vantagem competitiva, mesmo em um ambiente oligopolizado como o dos grandes varejistas.

A utilização da VBR foi relevante para fundamentar esta pesquisa, pois se buscou identificar a vantagem competitiva a partir de uma visão interna do fabricante, isto é, entendendo seus recursos, capacidades e a sua gestão. Além disso, como forma de enriquecimento do conhecimento, a pesquisa contrapôs as percepções de varejistas e fabricantes sobre o mesmo tema. Por se tratar de uma avaliação exploratória das percepções dos sujeitos pesquisados, a adoção da metodologia qualitativa foi de importância essencial para o estudo.

Por fim, ressalta-se que, apesar da experiência profissional do pesquisador sobre o tema pesquisado, o enriquecimento do conhecimento através do estabelecimento de relações entre teorias e dados obtidos em campo espera-se que possa ser útil para a vida prática dos profissionais que atuam na área.

## **7 RECOMENDAÇÕES**

Esta pesquisa limitou-se a um segmento específico da indústria de produtos de consumo e limpeza. Pelo aprendizado obtido recomenda-se que outros segmentos da indústria como eletroeletrônicos, alimentos e outros sejam pesquisados com objetivo de se comparar os resultados obtidos entre diferentes segmentos. Para tanto, poder-se-ia verificar divergências e convergências sobre o mesmo tema em diferentes segmentos.

Adicionalmente, conforme mencionado anteriormente, uma ampliação do conhecimento poderia ser obtida através do entendimento da utilização dos parceiros estratégicos da indústria no caminho da obtenção de vantagem competitiva por meio dos serviços de distribuição física.

Por fim, sugere-se que a percepção do valor por parte dos varejistas também seja obtida através de dados de campo em diferentes níveis dentro da organização. Tal conhecimento serviria para que os fabricantes adequassem as suas soluções de distribuição para atender diferentes demandas dos varejistas.

## REFERENCIAS

ABIPLA – Associação Brasileira da Indústria de Produtos de Limpeza e Afins. **Anuário 2010**, 5a. edição, 2010.

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados - **Ranking ABRAS**, edição, 2009.

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados - **Ranking ABRAS**, edição, 2011.

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33, Jan. 1993.

BALLOU, Ronald, H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos / Logística Empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.

BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.

BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, Providence, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay; HESTERLY, William. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Ed. Pearson, 2007.

BARNEY, Jay B.; CLARK, Delwyn N. **Resource-based theory: creating and Sustaining competitive advantage**. New York: Oxford University Press, 2007.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BOWERSOX, Donald, J.; Closs, David. J. **Logística Empresarial**. Ed. Atlas, 2001.

BOWMAN, Cliff; AMBROSINI, Véronique. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. **British Journal of Management**, v.11, p. 1–15, 2000.

BRITO, Luiz A. L.; VASCONCELOS, Flavio C. de. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, ed. esp., 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>

CHRISTOPHER, Martin. **A Logística do Marketing**. Ed. Futura, 5ª. Edição, 2003

CHOPRA, S., MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Pearson, 2004.

COOL, K.; COSTA, L., A.; DIERICKX, I. Constructing competitive advantage. IN PETTIGREW, Andrew; THOMAS Howard; WHITTINGTON, Richard. **Handbook of Strategy and Management**. London, 2002.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. Competing on resources. **Harvard Business Review**. v. 86, n. 7,8; p. 140, Jul./Aug. 2008.

Council of Supply Chain Management Professionals. 2010, disponível em: [www.cscmpo.org](http://www.cscmpo.org)

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1505-1514, 1989.

DENZIN, N. K.; LINCOLN Y. S. **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2000.

DOUGLAS, T., J.; RYMAN, J., A. Understanding competitive advantage in general hospital industry: evaluating strategic competencies. **Strategic Management Journal**. v.24, p. 333-347, 2003.

DUTTA, Shantanu; NARASIMHAN, Om; RAJIV, Surendra. Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and empirical application. Research notes and commentaries. **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 277–285, 2005.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, v.21, n.10/11, p. 1105, Oct./Nov. 2000.

EXAME – Melhores e Maiores de 2010. São Paulo: Editora Abril. Jul. 2011

FISHER, Marshall, L. What is the right supply chain for your product? **Harvard Business Review**, v.75, n.2, p. 106-116, Mar./Apr. 1997.

FOSS, N.J.; KNUDSEN, T. The resource-based tangle: Towards a sustainable explanation of competitive advantage. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, n.4, p. 291- 307, Jun 2003.

FURRER, Olivier; SUDHARSHAN, D.; THOMAS, Howard; ALEXANDRE, Maria T. Resource configurations, generic strategies, and firm performance: exploring the parallels between resource-based and competitive strategy theories in a new industry. **Journal of Strategy and Management**, v. 1, n. 1, p. 15-40, 2008.

GEPHART, R. **Paradigms and research methods**. 2004. Disponível em [http://www.aom.pace.edu/rmd/1999\\_RMD\\_Forum\\_Paradigms\\_and\\_Research\\_Methods.htm](http://www.aom.pace.edu/rmd/1999_RMD_Forum_Paradigms_and_Research_Methods.htm)

GEPHART, R. From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454-461, 2004.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GIFFS, S. E.; GOLDSBY, T. J.; COOPER, M.; CLOSS, D.J. Aligning logistics performance measures to the information needs of the firm. **Journal of Business Logistics**, v. 28, n. 2, 2007.

GLASER, B. g.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory**. Chicago: Aldine, 1967.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 301-323, 2006.

GODOY, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.;

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114- 135, 1991.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 105-117, 1994

HELFAT, C.E.; PETERAF, M.A. The dynamic resource based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 997-1010, 2003.

HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKINSSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOLSTEIN, J. A.; GUBRIUM, J. F. Active interviewing. In: SILVERMAN, D. (Ed.). **Qualitative Research: theory, method and practice**. London: Sage, 1997.

JOHNSON, Gerry; SCHOLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KNOTT, Paul. Integrating resource-based theory in a practice-relevant form. **Journal of Strategy and Management**, v. 2, n. 2, p. 163-174, 2009.

KOTLER, P. **Marketing Management**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2000.

KRAAIJENBRINK, Jeroen; SPENDER, J.-C.; GROEN, Aard J. The resource-based view: a review and assessment of its critiques. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 349-372, Jan. 2010.

KRISTANDL, Gerhard; BONTIS, Nick. Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. **Management Decision**, v. 45, n. 9, p. 1510-1524, 2007.

LEI, D.; SOLCUM, J., W. Strategic and Organizational requirements for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, p. 31-45, 2005.

LYNCH, D. F.; KELLER, S. B.; OZMENT, J. The effects of Logistics capabilities and strategy on firm performance. **Journal of Business Logistics**. v. 21, n. 2, 2000.

MENTZER, John, T.; MIN, Soonhong; BOBBIT, L, Michelle. Toward a unified theory of logistics. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. v. 34, n. 8, pp. 606-627, 2004.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice. Examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, p. 37-39, 2002.

NIELSEN – Insights estratégicos. Agosto, 2010.

NEWBERT, S. Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 2, p. 121-137, 2007.

NEWBERT, Scott L. Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 7, p. 7, Jul. 2008.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. Editora Campus, 3ª. Edição, 2007.

PATTON, M. Q. **Qualitative Research & Evaluation Methods**. London: Sage, 2002.

PENROSE, E.T. **The Theory of the Growth of the Firm**. John Wiley: New York, 1959.

PETERAF, M.A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-91,1993.

PIRES, Silvio R. I. Gestão da Cadeia de Suprimentos como um novo Modelo Competitivo e Gerencial. In **Gestão da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/Jun. 1990.

RAY, Gautam, BARNEY Jay B, MUHANNA, Waleed A. Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resources-based view. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 1, p. 23, Jan. 2004.

RUMELT, R. T. Toward a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. **Competitive Strategic Management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

RUNYAN, Rodney C.; HUDDLESTON, Patricia; SWINNEY, Jane L. A resource based view of the small firm: using a qualitative approach to uncover small firm resources. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 10, n. 4, p.390 402, 2007.

SIERRA, F. Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. In: CÁCERES, L. J. G. (Coord.) **Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación**. México: Prentice Hall, 1998.

SINCHI\_LEVI, D., KAMINSKY, P., SINCHI-LEVI, E. **Cadeia de Suprimentos – Projeto e Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

SMITH, Roger. Harnessing competencies, capabilities and resources. **Research Technology Management**, Sep. /Oct. 2008.

SHYNCON, Harvey, N., KRENN, John, M. Modeling sales response of customer service for more effective distribution. **Proceedings of National Council of Physical Distribution Management**. V. 1, New Orleans: LA: p.14-17, October, 1983.

VASCONCELOS, Flávio C., CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 40, n. 4, p. 20-37, out. / dez. 2000. Disponível em: <http://www.rae.com.br/>

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, p. 171-80, 1984.



## APÊNDICE A - Roteiro de entrevista em profundidade

Serão adotados dois roteiros de entrevistas, um deles voltado para os varejistas e o outro para os fabricantes.

### Com os Varejistas

#### **Bloco 1 – Introdução**

Introdução ao tema e objetivo da pesquisa, identificação da empresa e do entrevistado.

#### **Bloco 2 - Identificação dos padrões e valores atribuídos pelos varejistas em relação aos serviços de distribuição física prestados pelos fabricantes.**

Captação dos conceitos de distribuição física, criação de valor para clientes por meio da distribuição física, estratégias de distribuição e maneiras de mensuração do desempenho logístico.

1. Quais são os desafios que o negócio varejista vem enfrentando nos últimos tempos na conquista, expansão e na manutenção dos seus clientes?
2. Desses aspectos citados, quais deles provocam maior impacto nos serviços de distribuição física prestados pelos fabricantes de produtos de limpeza e afins? Poderia explicar como se dão os impactos?
3. Quais os padrões de serviço exigidos dos seus fornecedores tendo em vista a geração de valor para a sua empresa? Entenda que o valor é gerado quando a percepção dos benefícios recebidos é maior que o custo total de propriedade, isto, levando-se em consideração os serviços de distribuição física do fabricante.
4. Existem métricas utilizadas por sua empresa para medir o desempenho de seus fornecedores? Quais seriam essas métricas e como elas são aplicadas?
5. Considerando a existência das seguintes estratégias de distribuição: remessa direta, *cross-docking* e estoques em depósitos, qual ou quais dessas estratégias são solicitadas aos seus fornecedores e qual seria a motivação para adoção destas estratégias?
6. Considerando que a cadeia de suprimentos de uma indústria pode ser categorizada como sistemas empurrados, onde a produção é determinada através dos pedidos dos varejistas, ou sistemas puxados onde a produção é determinada pelo a demanda dos consumidores, qual desses sistemas é utilizado com os fabricantes de produtos de limpeza e afins? Existe

um processo de troca de informação eletrônica para gerenciar este processo? Se sim, pode explicar como o processo é feito e com que regularidade?

7. Quais seriam os seus fornecedores mais destacados (*top 10*) em relação ao desempenho no processo de distribuição física?

### **Com os Fabricantes**

#### **Bloco 1 – Introdução**

Introdução ao tema e objetivo da pesquisa, identificação da empresa e do entrevistado.

#### **Bloco 2 – Conhecimento da percepção dos fabricantes em relação a sua vantagem competitiva a partir dos varejistas.**

Relacionamentos com os conceitos de vantagem competitiva, definição de vantagem competitiva, criação de valor para clientes.

1. A sua empresa foi considerada como uma das *top 10* por oferecer um dos melhores serviços de distribuição física entre os inúmeros fornecedores. A que pode ser atribuído o destaque de sua empresa, dado pelos seus clientes varejistas?
2. Quais os aspectos dos serviços prestados aos varejistas no processo de distribuição física, geradores de valor para estes, que considera serem os responsáveis por este destaque? Entenda por valor gerado quando a percepção dos benefícios recebidos é maior que o custo total de propriedade, quanto aos serviços de distribuição física.
3. Esse destaque tem permitido à empresa cobrar pelos serviços de distribuição física acima ou igual aos concorrentes?
4. Esses serviços têm contribuído para a obtenção de retornos econômicos superiores à média dos concorrentes mais próximos? Entenda por retorno econômico superior como o desempenho em relação ao retorno do custo de capital acima da média de mercado.

#### **Bloco 3 – Caracterização dos recursos e capacidades inerentes à distribuição física;**

Definições de recursos, tangibilidade e intangibilidade de recursos, capacidades estratégicas e aplicação do modelo VRIO.

5. Dos serviços de distribuição física, responsáveis pelo destaque, qual é efetivamente aquele que considera essencial para geração de maior valor aos varejistas, em relação aos concorrentes?
6. Quais são os recursos tangíveis e intangíveis que constituem este serviço? Considere como recursos tangíveis aqueles que podem ser vistos e quantificados e como recursos intangíveis aqueles que podem ser relacionados ao capital intelectual da empresa
7. Que capacidades estão envolvidas na realização destacada deste serviço? Considere como capacidades a adequação e conveniência dos recursos e competências de uma empresa.
8. De que maneira estes recursos e capacidades geram valor na distribuição física para os varejistas?
9. Estes recursos e capacidades são raros ou únicos entre os concorrentes imediatos? Poderia explicar?
10. Poderiam ser imitados pelos concorrentes? De que maneira isso aconteceria?
11. Que condições na estrutura administrativa e de gestão são existentes para que tais recursos e capacidades tenham proporcionado o destaque para sua empresa?

**Bloco 4 – Entendimento da gestão de recursos e capacidades visando à vantagem competitiva dos fabricantes.**

Conceitos de oportunidades, ameaças e estratégias genéricas visando a vantagem competitiva.

12. Qual o foco na busca por oportunidades para o processo de distribuição física continuar destacado perante os varejistas clientes atuais e conquistar novos clientes? Como tem sido feita essa busca?
13. Que ameaças ambientais têm sido enfrentadas no processo de distribuição física e que poderiam dificultar a continuidade do destaque e a expansão destes serviços?
14. Quais têm sido as estratégias adotadas por sua empresa no processo de distribuição física, considerando os recursos e capacidades anteriormente caracterizados? Com foco central nos custos, na diferenciação dos produtos ou através da escolha de um determinado segmento de clientes para atendimento? Poderia explicar relacionando-as com o aproveitamento de oportunidades e a redução das ameaças?
15. Essas estratégias têm ajudado a empresa a sustentar um desempenho econômico superior aos concorrentes ou, pelo menos, igual a estes?

## APÊNDICE B - Matriz de amarração

**Problema de pesquisa: Em que condições a distribuição física pode ser considerada uma fonte de vantagem competitiva para os fabricantes do setor de consumo de massa no Brasil?**

**Objetivo geral: Entender quais recursos do serviço de distribuição física poderiam gerar vantagem competitiva para os fabricantes do segmento de consumo de massa**

Objetivos específicos	Referencial Teórico	Roteiro de entrevista em profundidade
<p>1. Identificar padrões e valores atribuídos pelos varejistas em relação aos serviços de distribuição física prestados pelos fabricantes;</p> <p>Roteiro de entrevistas dedicado aos varejistas</p>	<p><b>2.1 Conceitos de Logística e Distribuição Física</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A distribuição física gerando valor para os clientes e, conseqüentemente, vantagem competitiva para os fabricantes (AUTOR, 2012);</li> <li>▪ As atividades físicas constituem todo o manuseio de produtos acabado, armazenagem, transportes e embalagem, Já as atividades informacionais concentram-se no controle de desempenho operacional, bem como, na garantia da manutenção de uma base de dados que evitem quedas de nível de serviço operacional (AUTOR, 2012);</li> <li>▪ Relacionamento com funções do canal de distribuição (KOTLER, 2000);</li> <li>▪ Distribuição física como os processos operacionais e de controle; transferência os produtos (NOVAES, 2007);</li> <li>▪ Paralelo entre distribuição física e canal de distribuição (NOVAES, 2007);</li> <li>▪ Um dos compostos da logística empresarial (BALLOU, 2006);</li> <li>▪ Logística empresarial como atividades inter-relacionadas de movimentação, transporte e armazenagem (BALLOU, 2007);</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais são os desafios que o negócio varejista vem enfrentando nos últimos tempos na conquista, expansão e na manutenção dos seus clientes?</li> <li>2. Desses aspectos citados, quais deles geram maior valor nos serviços de distribuição física prestados pelos fabricantes de produtos de limpeza e afins?</li> <li>3. Quais os padrões de serviço exigidos dos seus fornecedores para essa geração de valor?</li> <li>4. Existem métricas utilizadas por sua empresa para medir o desempenho de seus fornecedores?</li> <li>5. Quais seriam os seus fornecedores mais destacados em relação ao desempenho no processo de distribuição física?</li> <li>6. Sua empresa solicita algum tipo estratégia de distribuição física em relação aos seus fornecedores? Se sim, qual seria e qual a motivação para adoção desta estratégia?</li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Movimentação de produtos acabados para entrega aos clientes (BOWERSOX ; CLOSS, 1996);</li><li>▪ A Logística é a parte do processo da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla o efetivo fluxo e estocagem de bens, serviços e informações correlatas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com objetivo de atender as necessidades dos clientes (CSCMP);</li><li>▪ Logística contida na cadeia de suprimentos (PIRES, 2004);</li><li>▪ Logística de abastecimento, logística interna e distribuição física (PIRES, 2004);</li><li>▪ Distribuição física envolve o sistema de distribuição, transportes e estoque (PIRES, 2004);</li><li>▪ Logística: Esforço de criar valor ao menor custo possível e envolve a integração de informações, transporte, estoque, armazenagem, manuseio de materiais e embalagem (BOWERSOX; CLOSS, 1996);</li><li>▪ Relacionamento positivo com as estratégias de liderança de custos e diferenciação (LYNCH; KELLER; OZMENT, 2000);</li><li>▪ Trazer vantagem competitiva para firma através da redução de custos (liderança de custos) e efetividade (serviço ao cliente) (MENTZER; MINT; BOBBITT, 2004);</li><li>▪ Escopo reduzido: canais de suprimentos e distribuição física (BALLOU, 2006);</li><li>▪ Distribuição física como lacuna de tempo e espaço entre</li></ul>	
--	--	--

	<p>os pontos de processamento da empresa e seus clientes (BALLOU, 2006);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atividades chave e atividades de suporte (BALLOU, 2006);</li> <li>▪ Atividade de distribuição física transporte, manutenção de estoques, processamento de pedidos, programação de produtos, embalagem preventiva, armazenamento, controle de materiais e manutenção de informações (CSCMP);</li> <li>▪ Processo que satisfaz as necessidades considerando tempo e lugar, dessa forma, a meta do desempenho logístico é o serviço ao cliente; (BOWERSOX; CLOSS, 1996).</li> </ul> <p><b>2.2 A Distribuição Física na criação de valor para os clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valor para o cliente é criado quando as percepções dos benefícios recebidos em uma transação superam os custos totais de propriedade (CHRISTOPHER, 1997);</li> <li>▪ Gerar valor em tempo e lugar (BOWERSOX; CLOSS, 1996);</li> <li>▪ Avaliar qual a natureza da demanda dos seus produtos antes de determinar qual o canal de distribuição a ser considerado (FISHER, 1997);</li> <li>▪ Serviço ao cliente é o resultado de todas as atividades logísticas ou dos processos da cadeia de suprimentos (BALLOU, 2007);</li> <li>▪ Fatores de serviço ao cliente: disponibilidade, desempenho e confiabilidade (BOWERSOX; CLOSS, 1996);</li> <li>▪ Benefícios logísticos</li> </ul>	
--	--	--

	<p>percebidos pelos clientes na aquisição de um bem ou serviço são compatíveis ou maiores o custo de aquisição dos mesmos, a Logística estaria cumprindo seu papel na criação de valor para o cliente (CHISTOPHER, 1997);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desempenho logístico é fundamental para se alcançar a satisfação do cliente e sustenta o modelo de encadeamento serviço-relacionamento-retenção (CHISTOPHER, 1997);</li> <li>▪ Os serviços logísticos e a distribuição física provocam efeitos sobre as vendas e fidelidade dos clientes (BALLOU, 2007; SHYNCON; STERLING, 1983).</li> </ul> <p><b>2.3 A mensuração do desempenho logístico e da distribuição física</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O desempenho logístico como a atividade de estabelecimento de medidas de desempenho operacional aceitáveis do ponto de vista dos clientes e o processo de controle dos mesmos. (AUTOR, 2012);</li> <li>▪ As medidas desempenho são aquelas que indicam o comportamento operacional da atividade de distribuição física de uma empresa em relação aos padrões de qualidade e nível de serviço esperados pelos clientes (AUTOR, 2012);</li> <li>▪ Serviço baseado no que é relevante para os clientes (CHISTOPHER, 1997);</li> <li>▪ Entrega pontual, completa e sem erros (CHISTOPHER, 1997);</li> <li>▪ Mensuração do desempenho logístico: Tempo</li> </ul>	
--	---	--

	<p>para entrada de pedido (por pedido); Prazo de entrega (por pedido); Tempo de separação de pedidos (por pedido); Tempo de consulta (por pedido); Tempo para entrada de pedido (por cliente); Tempo de separação do pedido (por cliente); Prazo de entrega (por cliente); Tempo de separação de pedido (por produto); Prazo de entrega (por produto) (BOWERSOX; CLOSS, 1996);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mensuração interna: custo, serviço ao cliente, produtividade, gestão de ativos e qualidade (BOWERSOX; CLOSS, 1996);</li> <li>▪ Mensuração externa: mensuração da percepção do cliente e benchmarking das melhores práticas (BOWERSOX; CLOSS, 1996);</li> <li>▪ Desempenho logístico: Percentual de entregas no prazo; Custos logísticos como percentual de vendas; Dias de atraso em pedidos; Rotação de inventário; Índice de pedidos completos; Tempo médio de ciclo de pedido; Variabilidade do ciclo de pedido; Itens separados por pessoa por hora; Índice de linhas de itens completos; Semanas de suprimento; Tempo médio de preenchimento de pedidos perdidos; Perda de vendas por falta de estoque; Percentual de erros de separação de pedidos; Custo logístico por unidade (GIFFS <i>et al.</i>, 2007);</li> </ul> <p><b>2.4 Estratégias de Distribuição Física</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sob a perspectiva do varejista, a distribuição física pode criar valor na medida em que o desempenho operacional</li> </ul>	
--	---	--



	<p>desta atividade esteja de acordo ou supere os níveis de serviço e expectativas desejados. Além do benefício operacional de lugar e tempo, a distribuição física pode gerar valor para o varejista através de redução dos custos envolvidos na distribuição (AUTOR, 2012);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Em relação ao fabricante, a distribuição física busca proporcionar custos competitivos e desempenho operacional superiores em relação aos competidores de forma que se possa gerar o incremento das vendas, bem como, o aumento da fidelidade por parte dos clientes (AUTOR, 2012);</li> <li>▪ A estratégia deve se adequar a necessidades específicas de cada empresa (SINCHI-LEVI, D; KAMINSKY; SINCHI-LEVI, E, 2007);</li> <li>▪ A distribuição física é formada por um canal de nível um, isto é, entre fabricante e o consumidor existe um único intermediário, o varejista (NOVAES, 2007);</li> <li>▪ Três estratégias de distribuição física: remessa direta, estoques e cross-docking (SINCHI-LEVI, D.; KAMINSKY; SINCHI-LEVI, E., 2007);</li> <li>▪ Modais de transportes mais comuns são rodoviário, ferroviário, aquaviário, aéreo e dutos para casos mais específicos como gás, óleo, gasolina e álcool. (BALLOU, 2007; BOWERSOX; GLOSS, 1996; NOVAES, 2007; CHOPRA; MEINDL, 2004);</li> <li>▪ Elementos da distribuição física: Instalações Físicas (centros de distribuição,</li> </ul>	
--	---	--

	<p>armazéns); Estoques de produtos; Veículos; Informações diversas; Hardware e software; Custos e Pessoal (NOVAES, 2007);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O projeto de transporte pode incluir o Milk Run (CHOPRA; MEINDL, 2004);</li> <li>▪ Configurações de um sistema de distribuição física: um para um ou um para muitos (NOVAES, 2007);</li> <li>▪ Sistemas empurrados ou sistemas puxados (SINCHI-LEVI, D.; KAMINSKY; SINCHI-LEVI, E., 2007).</li> </ul>	
<p>2. Conhecer a percepção dos fabricantes em relação aos serviços de distribuição física prestados pelo mesmo e que podem gerar vantagem competitiva;</p> <p>Roteiro de entrevistas dedicado aos fabricantes</p>	<p><b>2.5. Definições de Vantagem Competitiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estratégia como direção e escopo de uma organização a longo prazo (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007);</li> <li>▪ Gerar maior valor econômico do que empresas concorrentes (Barney; Hesterly, 2007);</li> <li>▪ A competitividade estratégica é obtida quando uma empresa consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor para seus clientes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008);</li> <li>▪ Implementar uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou acham custosa demais para imitar (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008);</li> <li>▪ Vantagem competitiva advém do valor que a empresa entrega a seus clientes em excesso ao custo que tem para criá-lo (PORTER, 1986);</li> <li>▪ O desafio das empresas é criar uma organização capaz</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A que pode ser atribuído o destaque pela sua empresa oferecer um dos melhores serviços de distribuição física entre os inúmeros fornecedores, dado pelos seus clientes varejistas?</li> <li>2. Quais os serviços prestados aos varejistas no processo de distribuição física, geradores de valor para estes, que considera serem os responsáveis por este destaque?</li> <li>3. Esse destaque tem permitido à empresa cobrar pelos serviços acima ou igual aos concorrentes?</li> <li>4. Esses serviços têm possibilitado a obtenção de retornos econômicos superiores à média dos concorrentes mais próximos?</li> </ol>

	<p>de criar produtos com funcionalidades irresistíveis do ponto de vista dos clientes ou, melhor ainda, criar produtos que os clientes necessitam, porém ainda não imaginaram (PRAHALAD; HAMMEL, 1990);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vantagem competitiva redução de custos, a exploração de oportunidades de mercado e/ou a neutralização de ameaças competitivas (BARNEY, 1991);</li> <li>▪ Vantagem competitiva ligado ao valor econômico gerado (NEWBERT, 2008);</li> <li>▪ Nenhuma vantagem competitiva é permanente (LEI; SLOCUM, 2005); (DOUGLAS; RYMAN, 2003);</li> <li>▪ A vantagem competitiva pode ser temporária ou sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2007);</li> <li>▪ Vantagem, desvantagem e paridade competitiva (BARNEY;HESTERLY, 2007).</li> </ul> <p><b>2.5.1 Valor no contexto da Vantagem competitiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O valor é medido pelas características de desempenho de um produto e pelos atributos pelos quais os clientes estão dispostos a pagar (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008);</li> <li>▪ A disposição do comprador a pagar e o custo de oportunidade do fornecedor (GHEMAWAT, 2007);</li> <li>▪ Valor percebido subjetivamente e valor de troca (BOWMAN; AMBROSINI, 2000);</li> <li>▪ Valor associado a vantagem competitiva (NEWBERT, 2008);</li> <li>▪ Entender quais as</li> </ul>	
--	---	--

	<p>características são mais importantes para um determinado grupo de clientes (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valor para cliente muda ao longo do tempo (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007)</li> </ul>	
<p>3. Caracterizar os recursos e capacidades inerentes à distribuição física;</p> <p>Roteiro de entrevistas dedicado aos fabricantes</p>	<p><b>2.6. Fundamentos básicos da visão baseada em recursos (VBR)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trata-se da capacidade da empresa em transformar o conhecimento organizacional em processos de distribuição física que possam criar valor e/ou reduzir custos operacionais, gerando assim valor econômico superior para a empresa (AUTOR, 2012);</li> <li>▪ Recursos e capacidades da firma são geradores de vantagem competitiva sustentável (WENERFELT, 1984); (BARNEY, 1986, 1991); (PETERAF, 1993);</li> <li>▪ A empresa é um conjunto de recursos organizados administrativamente que cresce e procura sobreviver em torno da concorrência (PENROSE, 1959);</li> <li>▪ Heterogeneidade e mobilidade imperfeita (Barney, 1991); (Barney; Hesterly, 2007); Peteraf, 1993);</li> <li>▪ Definem que recursos únicos e fator de mercado imperfeitos são condições para os recursos estabelecerem vantagem competitiva e retornos acima do normal (COOL; COSTA; DIERICKX, 2002);</li> <li>▪ Generalizações e postulados:</li> </ul>	<p>5. Dos serviços de distribuição física, responsáveis pelo destaque, qual é efetivamente aquele essencial pela geração de maior valor aos varejistas, em relação aos concorrentes?</p> <p>6. Quais são os recursos tangíveis e intangíveis que constituem este serviço?</p> <p>7. Que capacidades estão envolvidas na realização destacada deste serviço?</p> <p>8. De que maneira estes recursos e capacidades geram valor na distribuição física para os varejistas?</p> <p>9. Estes recursos e capacidades são raros ou únicos entre os concorrentes imediatos? Poderia explicar?</p> <p>10. Poderiam ser imitados pelos concorrentes? De que maneira isso aconteceria?</p> <p>11. Que condições estruturais e de gestão são oferecidas para que tais recursos e capacidades tenham proporcionado o destaque para sua empresa?</p>

	<p><b>Generalizações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Há diferenças sistemáticas entre firmas no tocante à forma com que elas controlam os recursos necessários para a implementação de suas estratégias;</li> <li>▪ Essas diferenças são relativamente estáveis.</li> </ul> <p><b>Postulados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As diferenças nas dotações de recursos causam diferenças de desempenho;</li> <li>▪ As firmas procuram constantemente melhorar seu desempenho econômico (Foss, 2007).</li> </ul> <p><b>2.6.1 Definições de recursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recurso significa qualquer coisa que pode ser pensada como uma fortaleza ou fraqueza de uma firma (WENERFELT, 1984);</li> <li>▪ Os recursos podem ser divididos entre recursos de capital, recursos humanos e recursos organizacionais (BARNEY, 1991);</li> <li>▪ Os recursos podem ser: marcas, conhecimento interno da firma, habilidades das pessoas, contatos comerciais, maquinários, procedimentos eficientes, capital e etc. (WENERFELT, 1984);</li> <li>▪ Os recursos podem ser divididos entre recursos de capital, recursos humanos e recursos organizacionais (BARNEY, 1991).</li> </ul> <p><b>2.6.1.1 Tangibilidade dos recursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os recursos tangíveis referem-se aos ativos que a empresa dispõe para execução da distribuição física. Já os</li> </ul>	
--	--	--

	<p>recursos intangíveis referem-se a capacidade intelectual da empresa em estabelecer um processo de distribuição efetivo e que atenda as necessidades dos clientes (AUTOR, 2012);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os recursos podem ser considerados como os ativos, tangíveis ou intangíveis, de uma firma (WENERFELT, 1984);</li> <li>▪ Os recursos tangíveis são os ativos físicos de uma organização, como fábrica, mão-de-obra e finanças (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007);</li> <li>▪ Os recursos tangíveis são aqueles que podem ser vistos e quantificados (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008);</li> <li>▪ Os recursos tangíveis são divididos em: financeiros, organizacionais, tecnológicos e físicos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008);</li> <li>▪ Os recursos intangíveis são divididos em: humanos de inovação e reputação (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008);</li> <li>▪ Os recursos, tangíveis ou intangíveis, são divididos nas seguintes categorias: recursos físicos, recursos financeiros, recursos humanos e capital intelectual (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007);</li> </ul> <p><b>2.6.1.2 Recursos Intangíveis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nos caso deste estudo, trata-se dos ativos disponíveis para execução da atividade de transferência física de mercadorias entre fabricantes e varejistas (AUTOR, 2012);</li> <li>▪ Recursos e capacidades intangíveis (KRISTANDL;</li> </ul>	
--	---	--

	<p>BONTIS, 2007);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sumarizam o conceito de recursos intangíveis apontando que os mesmos podem estar relacionados ao processo quando se discute recursos e atividades, relacionados à área legal quando se discutem assuntos relacionados ao direito de propriedade, ao um conjunto padrão quando relacionados a um critério de reconhecimento e, finalmente, a gestão quando se discute investimentos estratégicos (KRISTANDL; BONTIS, 2007);</li> </ul> <p><b>2.6.2 Definições de capacidades estratégicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A capacidade estratégica pode ser definida como a adequação e conveniência dos recursos e competências de uma organização para que ela sobreviva e prospere intelectual (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2007);</li> <li>▪ Elementos da capacidade estratégica: recursos únicos, recursos básicos, competências iniciais e competências essenciais (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2007);</li> <li>▪ Entende-se por competências as atividades e os processos através dos quais uma organização dispõe de seus recursos efetivamente (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2007);</li> <li>▪ Os recursos, tangíveis ou intangíveis, fazem parte integrante do conceito de capacidade estratégica da empresa (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2007);</li> </ul>	
--	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As competências essenciais podem ser criadas e identificadas de duas maneiras: Utilizando-se de critérios específicos de vantagem competitiva: valor, raridade, Imitabilidade e substitutibilidade; Utilizando-se da análise da cadeia de valor (PORTER, 1985):</li> <li>▪ Análise das atividades de suporte e atividades primárias de uma organização (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).</li> </ul> <p><b>2.6.3 Atributos de Recursos Estratégicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os recursos e capacidades estratégicos de uma empresa deveriam possuir atributos específicos, capazes de gerar vantagem competitiva e lucratividade, quais sejam: valor, raridade, imitação imperfeita e substitutibilidade (Barney, 1991);</li> <li>▪ Para que uma empresa possa atingir uma vantagem competitiva sustentável ela precisa possuir um conjunto de recursos e capacidades valiosos, raros, custosos de imitar e, simultaneamente, estabelecer um processo no sentido que a organização trabalhe para tirar o máximo desses recursos e capacidades (BARNEY; HESTERLY, 2007).</li> </ul> <p><b>Modelo VRIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esta ferramenta de análise interna da empresa baseia-se nas seguintes questões: A questão do valor; A questão da raridade; A questão da imitabilidade ; a questão da organização: (BARNEY;</li> </ul>	
--	---	--



	<p>HESTERLY, 2007);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fontes de imitação custosa: Condições históricas únicas, ambigüidade causal, complexidade social e patentes. (BARNEY; HESTERLY, 2007);</li> <li>▪ O valor esta relacionado a construir vantagem competitiva através do atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, isto, é necessário que o entendimento de valor para o cliente esteja claro (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007);</li> <li>▪ A questão da raridade esta relacionada a posse de recursos e capacidades únicos ou raros que proporcionam a empresa uma condição de se obter vantagem competitiva sustentável (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007);</li> <li>▪ A questão da imitabilidade também pode ser chamada de robustez (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007).</li> </ul>	
<p>4. Entender a gestão desses recursos e capacidades visando à vantagem competitiva dos fabricantes.</p> <p>Roteiro de entrevistas dedicado aos fabricantes</p>	<p><b>2.7 Gestão de recursos e Competências</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relaciona-se como a identificação de oportunidades e ameaças do ambiente com objetivo de estabelecer um processo de distribuição capaz de propiciar vantagem competitiva ao fabricante em relação aos seus competidores através de redução de custos, diferenciação ou mesmo a combinação desses dois elementos (AUTOR, 2012).</li> </ul> <p><b>2.7.1 Oportunidades do ambiente</b></p>	<p>12. Como tem sido feita a busca por oportunidades para o processo de distribuição física continuar destacado perante os varejistas clientes atuais e conquistar novos clientes?</p> <p>13. Quais têm sido as ameaças ambientais encontradas no processo de distribuição física e que podem dificultar a continuidade do destaque e a expansão destes serviços?</p> <p>14. Quais têm sido as estratégias adotadas por sua empresa no processo de distribuição física, considerando os recursos e capacidades anteriormente caracterizados? De custos,</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As lacunas estratégicas são oportunidades no ambiente competitivo que não está sendo totalmente explorada pelos competidores (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007);</li> <li>As oportunidades ambientais podem ser encontradas em setores fragmentados, emergentes, maduros ou em declínio (BARNEY; HESTERLY, 2007).</li> </ul> <p><b>2.7.2 Ameaças do ambiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O modelo das cinco forças de Porter – Rivalidade, compradores, substitutos, fornecedores e entrantes (PORTER, 1980).</li> </ul> <p><b>2.7.3 Estratégias genéricas de competição</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderança em custo e diferenciação e foco (PORTER, 1980);</li> <li>▪ Diferenciação por meio de melhores produtos ou serviços (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007);</li> <li>▪ Percepção de serviço valioso (BARNEY; HESTERLY, 2007);</li> <li>▪ Serviços com custos aceitáveis (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008);</li> <li>▪ Enfoque, escolha de nicho (PORTER, 1980);</li> <li>▪ Estratégia de preços baixos (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007).</li> </ul>	<p>diferenciação ou enfoque? Poderia explicar relacionando-as com o aproveitamento de oportunidades e a redução das ameaças?</p> <p>15. As estratégias e os recursos e capacidades tratados aqui têm possibilitado à empresa sustentar o seu desempenho superior aos concorrentes? Por que motivos?</p>
--	---	---

### APÊNDICE C - Matriz de temas e categorias

#### Matriz de categorias - Varejistas

Objetivo	Temas	Temas agregados	Categorias
1) Identificar padrões e valores atribuídos pelos varejistas em relação às serviços de distribuição física prestados pelos fabricantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Disponibilidade de mix de produtos;</li> <li>b) Embalagens adequadas;</li> <li>c) Atendimento em todo o Brasil;</li> <li>d) Cumprimento do prazo de entrega;</li> <li>e) Acuracidade da entrega e pontualidade, (Nível de serviço);</li> <li>f) Ruptura de inventário no varejo – falta de produtos na gôndola;</li> <li>g) Adequação do fornecedor às estratégias de distribuição</li> <li>h) Disponibilidade de informação eletrônica.</li> <li>i) Custos de inventário para evitar rupturas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Medidas de desempenho do processo de distribuição física</li> <li>b) OTIF -(on time in Full)</li> <li>c) Custos de distribuição competitivos</li> <li>d) Inovações no processo de Distribuição física para aumento de performance e diminuição de custos</li> <li>e) Serviços de valor adicionado no processo de distribuição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Nível de serviço               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Estratégias de distribuição</li> <li>b) Medidas de desempenho</li> </ul> </li> <li>2) Ruptura de estoques;</li> <li>3) Visibilidade do sistema de distribuição</li> </ul>

### Matriz de categorias - Fabricantes

Objetivo	Temas	Temas agregados	Categorias
2. Conhecer a percepção dos fabricantes e relação aos serviços de distribuição física prestados pelos mesmos e que podem gerar vantagem competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Entrega do OTIF;</li> <li>b) Disponibilidade de produtos de forma que evite ruptura de estoques no varejo;</li> <li>c) Confiabilidade;</li> <li>d) Custo de distribuição menor que os concorrentes</li> <li>e) Entregar de no tempo e lugar correto para aumentar a disponibilidade na gôndola;</li> <li>f) Área de <i>customer service</i> ativa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Disponibilidade de Informação na cadeia de distribuição;</li> <li>b) Estratégia de distribuição de acordo com as necessidades de cada cliente – “<i>Go to Market</i>”;</li> <li>c) Estabelecimento de relação de confiança com os varejistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4) Desempenho do processo de distribuição física;</li> <li>a) Nível de serviço</li> <li>b) Custos de distribuição</li> <li>c) Disponibilidade de estoques</li> <li>5) Estratégias de Distribuição – “<i>Go to Market</i>”</li> </ul>
3. Caracterizar os recursos e capacidades inerentes à distribuição física	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Customização – Embalagens promocionais;</li> <li>b) Monitoramento de entregas e informação;</li> <li>c) Rede de transportes;</li> <li>d) Rede de armazéns;</li> <li>e) Disponibilidade de estoques;</li> <li>f) Pessoas no processo de distribuição</li> <li>g) Sistemas inerentes ao processo de distribuição</li> <li>h) Cultura de serviços;</li> <li>i) Capital intelectual do fabricante;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Informação / visibilidade da cadeia de distribuição;</li> <li>b) <i>Customer service</i>;</li> <li>c) Sistema de distribuição composto por rede de armazéns, transportes, pessoas e sistemas;</li> <li>d) raridade e imitabilidade dos recursos e capacidades;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6) Criação de valor:</li> <li>a) Capital Intelectual;</li> <li>b) Serviço ao cliente</li> <li>7) Imitabilidade imperfeita dos recursos</li> <li>8) Raridade dos recursos</li> <li>9) Cultura de serviços</li> </ul>
4. Entender a gestão desses recursos e capacidades visando à vantagem competitiva dos fabricantes	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Indicadores de desempenho – <i>gap analysis</i>;</li> <li>b) Desenvolvimento de projetos de</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Identificação de lacunas através de <i>gap analysis</i>;</li> <li>b) Projetos de visibilidade, VMI, back-hall, diminuição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10) Colaboração e relacionamento entre participantes da cadeia de distribuição</li> <li>11) Estratégias</li> </ul>

	<p>otimização da cadeia de distribuição; c) Colaboração e integração com varejistas e parceiros; d) Processo de melhoria contínua</p> <p><b>AMEAÇAS</b> a) Dificuldade nas entregas em regiões metropolitanas; b) Malha rodoviária deficitária; c) Falta de investimento em transportes por parte dos fornecedores d) Falta de mão de obra especializada por parte dos fornecedores e) Alto custo logístico devido a falta de infra estrutura; f) Pressão por parte dos varejistas em custos de distribuição; g) Competidores com melhores sistemas de distribuição;</p> <p><b>ESTRATÉGIAS</b> a) Gestão diferenciada para varejistas chave; b) <i>Trade-off</i> entre custos e serviços; c) Aumento de <i>Market share</i> através de serviços de distribuição d) Fidelização de varejistas através de serviços de distribuição</p>	<p>de inventário, redução de lead time, menor fracionamento de cargas;</p> <p><b>AMEAÇAS</b> a) <i>Gaps</i> de recursos e infra-estrutura afetam diretamente a eficiência do processo de distribuição física.</p> <p><b>ESTRATÉGIAS</b> a) Avaliação mensal de desempenho com varejistas- <i>top to top</i> b) Serviço diferenciado para os principais varejistas c) Custos de distribuição para fabricantes e para varejistas</p>	genéricas
--	--	--	-----------

