

## **A Cadeia de Suprimentos: a Nova Fronteira para a Competitividade de um Atacadista Distribuidor**

Angela Ramalho Patto<sup>1</sup>  
Bruno Pellizzaro Dias Afonso<sup>2</sup>

### **RESUMO**

A fim de investigar quais foram as principais mudanças ocorridas na estratégia de distribuição e logística de uma empresa, em virtude das transformações ambientais ocorridas, foi realizado um estudo exploratório na empresa AtacaDist Comercial Ltda, que atua no segmento atacadista, na área de distribuição de produtos alimentícios, higiene pessoal e limpeza. Os resultados mostram que os ganhos competitivos proporcionados pela logística operacional, com objetivo restrito de redução de custos e ganhos de produtividade, têm alcance limitado. Constatou-se que o gerenciamento da cadeia de suprimentos está sujeito às dificuldades e barreiras que surgem do próprio ambiente, como: pressões por preços, comunicação precária, falta de confiança, barreiras culturais e incompatibilidade tecnológica. Essas dificuldades impedem estabelecer um entrosamento mais profundo entre os membros da cadeia, sem acordos reais de parceria.

**PALAVRAS-CHAVE:** Atacadista-distribuidor; Cadeia de Suprimentos; Ambiente empresarial; ECR.

### **ABSTRACT**

In order to investigate the main changes in the distribution and logistic strategy of an organization, due to environment alterations, an exploratory research was made in the AtacaDist Comercial Ltda. This is an enterprise that acts in the wholesale segment, in the distribution sector of foods, personal care and cleaning products. The research's results show that the competitive winnings of operational logistic, aimed only on cost reducing and productivity vantages, have a limited achievement. It was also stated that the supply chain managing is faded to encounter difficulties and barriers born of the very environment, such as: demands for prices, weak communication, lack of trust, cultural barriers and technological incompatibility. These difficulties forbid establishing a deeper dialogue between the chain members without real partnership agreements.

**KEY-WORDS:** Distribution wholesaler; Supply chain; Enterprise ambience; ECR.

## **1 INTRODUÇÃO**

A abertura da economia brasileira para produtos importados na década de 90, a estabilização da moeda, em 1994, e a intensificação do processo de globalização das economias promoveram profundas mudanças no ambiente empresarial, nos modelos de gestão e, sobretudo, na dinâmica das empresas que compõem as cadeias de abastecimento.

---

<sup>1</sup> Mestre pela Fundação Pedro Leopoldo, Professora da FATEC / CDL e da Faculdade Estácio de Sá. Av. João Pinheiro, 515 / Funcionários / BH / MG / Cep: 30.130-180 – e-mail: alepatto@ig.com.br

<sup>2</sup> Mestre pela Fundação Pedro Leopoldo, Professor da FATEC / CDL e da Universidade FUMEC. Av. João Pinheiro, 515 / Funcionários / BH / MG / Cep: 30.130-180 – e-mail: bruno@allportal.com.br

A influência desse contexto e a crescente concentração de negócios nos segmentos varejistas e atacadistas impuseram novas regras de competitividade e de eficiência nesse setor. Novos parâmetros de tempo passaram também a ser adotados (ALMEIDA, 2001). Ações instantâneas e imediatas são exigidas. Os esforços pelo ganho de rapidez demandaram novos métodos de gestão de transporte, de armazenagem, de coleta de pedidos e de entrega, além de inúmeros outros serviços complementares para o varejo. Sem um firme compromisso com a prestação de serviços o atacado/distribuidor não teria hoje competitividade na distribuição ou venda de seus produtos.

Nesse sentido, a Logística, guardiã do serviço ao cliente, passa a desempenhar papel fundamental, tanto interno, quanto externamente à empresa, adquirindo dimensão estratégica e consolidando-se como fator decisivo para a agilidade, eficiência e redução de custos (NOVAES, 2001).

A fim de investigar quais foram as principais mudanças ocorridas na estratégia de distribuição e logística de uma empresa, em virtude das transformações ambientais ocorridas, foi realizado um estudo exploratório na empresa AtacaDist Comercial Ltda, que atua no segmento atacadista, na área de distribuição de produtos alimentícios, higiene pessoal e limpeza.

Este estudo poderá contribuir para solidificar os conhecimentos sobre o tema. Apesar do avanço prático e acadêmico, a gestão da cadeia de suprimentos ainda não se solidificou, enquanto teoria ou mesmo disciplina (HARLAND *et al.*, 2006; STOREY *et al.*, 2006), carecendo de estudos que possam, principalmente, contribuir para a discussão na realidade brasileira.

## **2 CONTRIBUIÇÕES DA LOGÍSTICA PARA A COMPETITIVIDADE**

Com a globalização das economias e o acirramento da concorrência entre empresas, muitos produtos e serviços se transformam em commodities e, cada vez mais, as organizações passam a disputar os mesmos consumidores. Nesse cenário, as empresas pró-ativas se voltam para a busca da competitividade, recorrendo às técnicas modernas de gestão (DAY; REIBSTEIN, 1999).

De acordo com Porter (1992), a fim de obter uma vantagem sobre os seus concorrentes, uma empresa deve proporcionar valor aos seus clientes, desempenhando as atividades de forma diferenciada ou operando a baixo custo, o que possibilita um menor preço ou uma maior lucratividade. Diante desse fato, a logística se apresenta como uma ferramenta de apoio à consecução dessas estratégias, sendo que o gerenciamento logístico possui potencial para auxiliar a empresa a alcançar, tanto a vantagem em custo, como em diferenciação.

Dentre as várias definições de logística apresentadas pela literatura especializada (ALMEIDA, 2001; BALLOU, 1993; NOVAES, 2001), o significado de logística adotado por Christopher (2000) estabelece:

Logística como o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas), através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo (CHRISTOPHER, 2000, p.2).

Por outro lado, Porter (1992, p. 36) conceitua logística em duas categorias distintas, a interna e a externa, que, segundo o autor, dependem da estratégia adotada pela empresa:

Logística Interna: atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores

Logística Externa: atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operação de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação.

Mas, vale também ressaltar que o diferencial proporcionado pela logística, que atualmente é capaz de influenciar na conquista e na manutenção de mercado, ultrapassa o conceito de transporte e de armazenagem, anteriormente aceitos, e adquire um cunho estratégico, desempenhando um papel fundamental, tanto dentro, quanto fora da empresa, consolidando-se como fator decisivo para a agilidade, eficiência e redução de custos (ISAAC, 2001).

Diante do reconhecimento do papel estratégico da logística, as empresas passam a obter vantagem competitiva, através do planejamento e implementação de ações ligadas a esse campo de conhecimento (NUNES, 2001). Nesse cenário, vários modelos de gestão, capazes de relacionar a logística e a obtenção de vantagem competitiva, são desenvolvidos (STERN, 1998).

## 2.1 A Cadeia de Valor de Porter e a Obtenção de Vantagem Competitiva

Porter (1992), por exemplo, apresenta na FIG. 1, o modelo da cadeia de valor, instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e identificar maneiras de intensificá-la.



FIGURA 1 - A Cadeia de Valores Genérica

Fonte: PORTER (1992, p. 35).

Segundo o autor, as atividades da cadeia de valor podem ser divididas em duas categorias: a das atividades primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços) e a das atividades de apoio (infraestrutura, gerenciamento de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição), sendo que, essas últimas, são funções integradoras que perpassam as várias atividades primárias dentro da empresa.

De acordo com esse modelo, para ganhar vantagem competitiva sobre seus rivais, uma empresa deve proporcionar valor para seus clientes, desempenhando as atividades de modo mais eficiente do que seus concorrentes ou desempenhando as atividades para criar maior

valor percebido pelo comprador (MONTGOMERY; PORTER, 1998). Dessa maneira, o gerenciamento logístico passa a ter potencial para auxiliar a organização a alcançar, tanto a vantagem em custo/produzibilidade, como a vantagem em valor percebido pelo consumidor (PORTER, 1997). No entanto, vale ressaltar que para se obter eficiência e vantagem competitiva não basta apenas possuir processos operacionais integrados, mas, também, é preciso integrar toda a cadeia de suprimentos (ROTHSCHILD, 1992).

## 2.2 A Cadeia de Suprimentos e o Desempenho Competitivo

O gerenciamento logístico, atualmente, representa um importante aliado para a obtenção e manutenção de vantagem competitiva, uma vez que permite à empresa otimizar os custos, mantendo a qualidade dos produtos e serviços diferenciados. No entanto, as empresas praticamente esgotaram as possibilidades de reduzir seus custos isoladamente. A nova fronteira para competitividade requer o desenvolvimento de relacionamentos sinérgicos com fornecedores e distribuidores (BARRIZZELLI, 2001). Assim, objetivando se tornar mais competitiva, otimizar seus processos e seus custos e proporcionar um valor superior aos clientes, a organização é chamada a investir em soluções de gerenciamento da cadeia de suprimentos. Nesse sentido, as empresas constituintes da cadeia de suprimentos passam a tratar a logística de forma estratégica. Em vez de otimizar pontualmente as operações, focalizando os procedimentos logísticos como um mero processo de racionalizar custos, as empresas devem empreender novas soluções, utilizando a logística para ganhar competitividade e para induzir novos negócios.

Christopher (2000, p. 13) define Cadeia de Suprimentos da seguinte forma:

A cadeia de suprimentos representa uma rede de organizações, através de ligações nos dois sentidos, dos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços que são colocados nas mãos do consumidor final. Desta forma, por exemplo, um fabricante de camisa é parte da cadeia que se estende para trás, para o tecelão, para o fabricante de fibras, e para frente, através dos atacadistas/distribuidores e varejistas, até o consumidor final. Cada uma dessas organizações na cadeia é dependente da outra por definição e, ainda paradoxalmente, por tradição, elas não cooperam umas com as outras.

Em busca da cooperação e integração entre os agentes da cadeia, surge o conceito de Supply Chain Management – Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (SCM), definido da seguinte forma, pelo Fórum de SCM, realizado na *Ohio State University*: “SCM é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente” (NOVAES, 2001, p. 41).

Focalizando o consumidor final, os agentes da cadeia de suprimentos passam a trabalhar mais próximos, trocando informações antes consideradas propriedades individuais e formando parcerias (CZAPSKI, 2001). De acordo com Novaes (2001), o intercâmbio de informações entre os vários elos da cadeia possibilita um diferencial competitivo a uma organização, desde que ela:

- a) ofereça ênfase absoluta na satisfação plena do consumidor final;
- b) forme parcerias entre fornecedores e clientes ao longo da cadeia de suprimentos;

- c) possua uma abertura plena entre parceiros, possibilitando acesso mútuo às informações operacionais e estratégicas; e
- d) aplique esforços de forma sistemática e continuada, visando agregar o máximo valor para o consumidor final, eliminar os desperdícios, reduzir os custos e aumentar a eficiência.

Embora as vantagens dessa técnica já estejam difundidas, Coronado (2001) afirma que ainda existem vários desafios para a implementação do SCM. De acordo com o autor, alguns desses maiores desafios são o desenvolvimento do relacionamento com os fornecedores, a falta de capacitação da mão de obra e as deficiências ainda presentes nas tecnologias de informação, disponíveis no mercado.

### **2.3 A Dimensão do Serviço ao Cliente**

A prestação de serviço ao cliente tem se tornado uma poderosa alavanca para o diferencial competitivo. Torna-se, assim, de suma importância que uma empresa identifique as exigências de seus clientes e estabeleça os padrões de serviço a serem ofertados, visando atender às necessidades e expectativas dos mesmos (DIAS, 1993). Nesse cenário, o papel da logística também pode ser visto como o processo de implantação de sistemas e de coordenação do apoio, para assegurar que os objetivos dos serviços ao cliente sejam atingidos.

Vale, também, ressaltar que esses serviços ao cliente devem ser controlados de acordo com padrões pré-estabelecidos pela empresa, sendo que o desafio da gerência logística é o de encontrar meios pelos quais essas exigências possam ser satisfeitas, sem que haja aumento desnecessário de custo. Conforme exposto por Christopher (2000), alguns padrões podem ser citados:

- a) ciclo do pedido: é o tempo decorrido entre o recebimento do pedido e a entrega do produto (*Lead Time*). Os padrões devem ser definidos de acordo com as exigências do cliente;
- b) disponibilidade do estoque: relaciona-se com a porcentagem da demanda de um determinado item que pode ser encontrada no estoque;
- c) restrições de tamanho do pedido: um número cada vez maior de clientes solicita entregas *just-in-time* para pequenas quantidades. O fracionamento de cargas possibilita oferecer esse serviço;
- d) facilidade de colocação do pedido: relaciona-se com acessibilidade e facilidade de fazer negócios com a empresa e a comunicação dos sistemas entre clientes e fornecedores;
- e) frequência de entrega: uma manifestação nova da tendência para os tipos de entrega *just-in-time*, é que os clientes exigem entregas mais frequentes com prazos cada vez menores. Novamente, é a flexibilidade de resposta que deve ser a base para o padrão de desempenho;
- f) confiabilidade de entrega: relaciona-se com a proporção de pedidos que são entregues na hora certa. Isto é um reflexo não somente do desempenho da entrega, como, também, da disponibilidade de estoque e do desempenho do processamento dos pedidos;
- g) qualidade da documentação: relaciona-se ao índice de erros nas faturas, notas fiscais e outras comunicações com os clientes. Essa é a fonte de um número surpreendentemente grande de falhas do serviço;

- h) procedimentos para reclamações: relaciona-se com a tendência das reclamações, suas causas e a rapidez que a empresa procura tratá-las;
- i) entrega de pedidos completos: é a proporção dos pedidos entregues completos, ou seja, que não provoca devolução integral e nem parcial;
- j) suporte técnico: suporte proporcionado aos clientes depois da venda. É importante que a empresa adote procedimentos para medir o tempo de atendimento das chamadas e a solução do problema na primeira chamada; e
- k) informação sobre a posição dos pedidos: relaciona-se com a possibilidade da empresa em informar o cliente, a qualquer momento, sobre a posição de seus pedidos e sobre os problemas potenciais na disponibilidade do estoque ou na entrega.

Todos esses elementos do serviço ao cliente são de importância potencial, todavia, dois deles, de modo particular, são vistos como cruciais para a conquista e a conservação dos clientes: a confiabilidade da entrega e a entrega de pedidos completos. Esses dois indicadores podem ser combinados em uma única medida de desempenho, a pontualidade. Por último, também, é de suma importância destacar que a qualidade do desempenho do serviço ao cliente depende principalmente da habilidade com que o sistema logístico é projetado e gerenciado, ou seja, o resultado de toda a atividade logística é o serviço ao cliente.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Objetivando investigar o impacto das transformações ambientais, ocorridas nos últimos anos, sobre as estratégias de distribuição e logística das empresas e, ainda, a pressão para a melhoria do gerenciamento logístico das mesmas, foi realizada uma pesquisa exploratória na empresa AtacaDist Comercial Ltda.

Esta pesquisa estudou as estratégias de distribuição e de logística adotadas pela AtacaDist, desde a sua fundação, em 1994. O período analisado foi marcado por profundas mudanças no ambiente empresarial, entre as quais a adoção do Plano Real. Buscou-se, em especial, analisar a importância da logística na formulação estratégica da AtacaDist, em um ambiente de intensa competição.

Para isto, foi realizada uma pesquisa documental, seguida por entrevistas focadas junto a representantes do corpo diretivo e gerencial da AtacaDist. O estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa exploratória, utilizando a metodologia de estudo de caso (CHIZZOTTI, 1991; GIL, 1988; 2009; GODOY, 1995; MATTAR, 1993; SOUTO MAIOR FILHO, 1984; TRIVINOS, 1992; VERGARA, 2009).

#### **3.1 Caracterização da Unidade de Análise: a Empresa Atacadist Comercial Ltda**

A distribuidora AtacaDist Comercial Ltda, sediada em Belo Horizonte/MG, foi fundada no último trimestre de 1994, objetivando atuar na área de distribuição de produtos alimentícios, higiene pessoal e limpeza.

Durante sua criação, os fundadores da empresa tinham como propósito gerar negócios alternativos àqueles já praticados pela concorrência, agregando valor aos serviços oferecidos aos clientes, uma vez que, com a estabilização da moeda, em 1994, e com a globalização dos mercados, não seria mais possível operar nos velhos moldes do período de alta inflação.

Assim, para se lançar nesse mercado, essencialmente competitivo e seletivo (CAMPOS, 2001; MOREIRA, 2001), a empresa desenvolveu estudos, abrangendo os estados de Minas Gerais e

Rio de Janeiro, analisando o potencial de cada área, com o devido cuidado de conhecer suas particularidades e procurando explorar todos os pontos de vendas. A AtacaDist iniciou suas atividades com uma carteira de 600 clientes, expandindo, gradativamente, até chegar a uma carteira de aproximadamente 17.000 clientes, classificados pelo setor de atuação e capacidade de vendas. Conforme informações da ABAD, em 2001, com um faturamento bruto de cerca de R\$ 220.000.000,00, a empresa ocupava o 10º lugar no ranking nacional das empresas que possuem maior faturamento no Brasil.

Atualmente, a empresa procura estabelecer políticas de parceria com um seleto grupo de fornecedores, além de buscar novos mercados através da ampliação da sua oferta de produtos e serviços, trabalhando com um *mix* compacto e selecionado e com o objetivo de se especializar cada vez mais em distribuição.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Logística Operacional

Conforme revela a pesquisa, objetivando atrelar sua imagem à ideia de melhores serviços a custos reduzidos, continuamente a AtacaDist procura inovações e adota novas tecnologias. Atualmente, por exemplo, a empresa expede a maioria das suas mercadorias de forma paletizada, afinal, a implementação dessa tecnologia se mostrou a mais eficiente, permitindo o aumento da expedição de 30 caminhões/dia para 90 caminhões/dia, a redução dos custos de operação e a economia de tempo.

No entanto, devido à falta de estrutura de alguns clientes, mercadorias continuam sendo carregadas para o caminhão manualmente, fazendo com que estas não cheguem paletizadas ao destino final.

*“A mercadoria pode ser expedida para o cliente paletizada, desde que o mesmo tenha necessidade disso, como é o caso das redes (Carrefour, DMA, etc) [...] A entrega (descarga no cliente) ainda não é efetuada de maneira totalmente paletizada, devido ao alto índice de fracionamento de mercadorias e à falta de estrutura do pequeno varejo. Às vezes, quando há uma venda de carga fechada, pode acontecer a transposição de carga do tipo Cross Docking, ou seja, a mercadoria não chega a entrar no CDA da empresa, indo direto para o cliente” (Gerente Logística/AtacaDist).*

Atualmente, também, há um grande esforço da empresa em trabalhar com mercadorias paletizadas no recebimento. “A empresa tem lutado muito junto aos fornecedores para que os mesmos mandem todas as suas cargas paletizadas” (Gerente Logística/AtacaDist).

A empresa vem, também, implementando novas técnicas de controle de estoques. Anteriormente, por ser todo o processo manual, o estoque era controlado de forma muito precária, sendo que, recentemente, os compradores passaram a avaliar, diariamente, a necessidade de novos pedidos. O novo método de controle agilizou o processo, mas, fez com que a empresa gerenciasse seus fluxos logísticos através da manutenção de estoques isoladamente dos demais agentes da cadeia de suprimentos. Percebendo essa falha, a empresa tem procurado se articular com os seus fornecedores, na tentativa de adotar um planejamento mais integrado de suas operações.

A empresa tem procurado reduzir seus estoques através do departamento de estatística, que faz um acompanhamento dos seus níveis por meio da verificação do estoque atual e do volume de vendas, em um determinado período.

Dentre as novas tecnologias procuradas pela empresa, a utilização da empilhadeira elétrica também pode ser citada. Conforme afirmado nas entrevistas com o corpo diretivo, no início de suas atividades, o depósito da empresa não tinha empilhadeiras e as mercadorias eram carregadas pelos funcionários, tornando a expedição de mercadorias muito lenta.

Dessa forma, é possível verificar que a empresa tem acompanhado as inovações tecnológicas de forma a garantir eficiência em suas operações. O estoque paletizado e movimentado por empilhadeiras elétricas tem agilizado a operação de descarga do veículo, permitindo o direcionamento da carga e a montagem do *pallet* dentro do depósito. O tempo de permanência do veículo no *box* reduziu 60% com a paletização, sendo que a mesma tem trazido vantagens, como a redução de custos, o aumento na velocidade de carregamento e na entrega e diminuição das avarias.

Esse processo, também, pode ser considerado como um dos responsáveis pela redução do *lead-time* (tempo decorrido entre o recebimento do pedido do cliente e a entrega da encomenda), afinal, anteriormente, eram gastas de 48 a 72 horas para que a mercadoria chegasse ao cliente na capital, sendo que, hoje, são gastas apenas 24 horas na capital e de 48 a 72 horas no interior.

*“A variedade do tempo se dá em função do fechamento de carga. Para o interior, a mercadoria só é entregue depois de fechar uma carga. O acompanhamento é feito através do contato com supervisor ou representante, incentivando-o a efetuar mais vendas, com o objetivo de fechar carga mais rápido”* (Gerente Logística/AtacaDist).

Por outro lado, uma das medidas mais importantes adotada pela empresa foi a informatização. Observou-se, na pesquisa, que a empresa executava todo o gerenciamento dos pedidos manualmente. Hoje, grande parte do processo é informatizada.

Outro fato que demonstra a preocupação da empresa em ser mais ágil e eficiente é a informatização da força de vendas. A empresa iniciou suas atividades com toda sua força de vendas efetuando os pedidos dos clientes por anotações manuais e via telefone. Hoje, 40% da força de vendas está informatizada, sendo que a previsão é de que nos próximos 12 meses 100% da equipe esteja informatizada. A importância da informatização da força de vendas é demonstrada pelo conhecimento que o representante tem das faltas de mercadorias e pela agilidade do atendimento ao cliente.

Atualmente, está sendo desenvolvido um programa que objetiva operar os departamentos de forma integrada. Mas, como esse programa ainda não está em funcionamento, há uma grande dificuldade de integração tanto interna como externa. Vale ressaltar que essa falta de integração é tão prejudicial ao negócio que até mesmo foi responsável pelo fracasso de um novo segmento de mercado – o *food-service*. O *food-service* almejava o atendimento aos restaurantes, hotéis, bares e outros estabelecimentos varejistas, com maior frequência e menor quantidade de mercadoria. Lançado no mercado em janeiro de 2001, como estratégia de diversificação, o *food-service* foi testado durante dois anos sem que os objetivos desejados fossem atingidos.

A roteirização também foi implementada pela empresa, na tentativa de proporcionar uma maior agilidade nas entregas, o controle sobre os custos das mesmas e a redução do número de veículos utilizados, aumentando, assim, o número de entregas por veículos, com melhor aproveitamento do seu espaço interno, além de estabelecer percursos menores para as entregas.

*“Fazemos uso de um programa de roteirização desenvolvido pela própria empresa, onde se verifica o valor da carga e o custo que irá incidir para a empresa. Se o custo der uma margem de até 4%, envia-se a mercadoria. Se for superior, aguardamos mais vendas”* (Gerente Logística/AtacaDist).

A AtacaDist sempre trabalhou com frota terceirizada. No início da fundação, a frota não apresentava as condições mínimas de viagem, sendo que, hoje, a empresa procura contratar pessoas com experiências no ramo, que tenham caminhões novos e aparência adequada, embora os serviços dos motoristas ainda deixem a desejar. Vale ressaltar que, após a contratação de um gestor de logística, os motoristas passaram a receber treinamento e participar de reuniões mensais, procurando-se, com essa medida, um melhor acompanhamento e, conseqüentemente, melhores serviços.

*“O acompanhamento é feito baseado na comparação entre dois caminhoneiros fazendo a mesma rota, ou seja, o tempo médio e a quilometragem da rota. Antes não era feito nenhum tipo de acompanhamento”* (Gerente Logística/AtacaDist).

Essa medida trouxe benefícios como redução das horas extras e aumento da produtividade, em função da velocidade de entrega. Quando da fundação, a empresa pagava um salário fixo mais uma quantia variável em função da distância percorrida, sendo que, hoje, paga-se somente por quilômetro trafegado, o que ocasionou uma redução no custo, em média, de 25%.

*“O acompanhamento também é feito através da comparação da quilometragem e do tempo gasto em uma viagem com a quilometragem do programa de roteirização”* (Gerente Logística/AtacaDist).

Quando perguntados sobre o assunto, os entrevistados também afirmaram que a empresa possui relatórios de custeio pela curva ABC de clientes.

*“O relatório ainda não é utilizado em prol do desenvolvimento de ações para clientes. Não se diferencia o cliente por potencial de compra, tal como em marca específica ou em valores. Ex.: Um cliente compra 1 (uma) caixa de sabão a R\$ 10,00 e outro cliente que compra 200 (duzentas) caixas, compra pelo mesmo preço e mesmo prazo”* (Gerente de Vendas/AtacaDist).

Segundo os entrevistados, existe, também, o relatório de classificação de fornecedores pela curva ABC, em que o objetivo é analisar o ranking dos fornecedores relativo ao total do faturamento da empresa, avaliando o quanto o fornecedor representou no faturamento, qual a sua participação e lucratividade, na tentativa de equilibrar o *mark-up* e melhorar os negócios.

No que diz respeito aos critérios de seleção de clientes e fornecedores adotados pela AtacaDist, existe uma segmentação de clientes de acordo com os dados da AcNielsen, considerando número de *check-outs*, mercearias, padarias e outros varejistas. Não existe, ainda, uma seleção de clientes, explorando o potencial de vendas e perfil de serviços, porque o programa atual não permite esse trabalho, o que dificulta o conhecimento dos valores e necessidades dos clientes e, conseqüentemente, o tipo de serviço e atendimento mais apropriados. Novamente, vale destacar que está sendo implantado um novo programa que possibilitará à empresa efetuar esse trabalho.

Com relação à seleção de fornecedores, o procedimento conforme relatado pelo entrevistado, é o seguinte:

*“É feita uma avaliação dos produtos a serem apresentados pelo fornecedor, ou seja, se já estão bem posicionados e aceitos no mercado, qual sua performance de vendas e o custo oferecido para a empresa, em relação ao preço que a concorrência vem praticando. A partir disso, se decide quais os produtos serão adquiridos e de quais os fornecedores”*(Gerente de compras/AtacaDist).

Verificou-se, também, que os fornecedores são selecionados com base nos produtos que fornecem e na política comercial oferecida. O entrevistado não mencionou, quando da seleção de fornecedores, a preocupação em selecionar fornecedores que ofereçam vantagens como parceria, confiança e flexibilidade.

#### **4.2 A Empresa e a sua Cadeia de Suprimentos**

Segundo a tendência atual de mercado, a competição real não é feita entre uma empresa e outra, mas, entre as cadeias de suprimentos. Assim, enquanto o gerenciamento logístico se preocupa com a otimização de fluxos no interior da organização, o gerenciamento da cadeia de suprimentos reconhece que a integração interna por si só não é suficiente, havendo a necessidade de estender essa lógica para fora das fronteiras da empresa, incluindo fornecedores e clientes.

Dessa forma, esta etapa da investigação procurou verificar como a AtacaDist gerencia sua cadeia de suprimentos e até que ponto ela a utiliza para gerar melhores resultados, em busca de diferenciais competitivos difíceis de serem copiados.

Segundo informações obtidas nas entrevistas, a integração da cadeia de suprimentos é reconhecida como essencial para a competitividade da empresa. Todavia, prevalece a opinião de que primeiro faz-se necessária uma organização interna da empresa. De acordo com os entrevistados, a AtacaDist ainda se encontra na fase de se organizar internamente, para que, futuramente, possa evoluir para a colaboração com parceiros externos.

Dessa maneira, nas entrevistas realizadas, não foram observados aspectos na empresa que pudessem evidenciar práticas de colaboração/integração com parceiros externos, afinal, atualmente, ainda existem inúmeras barreiras que dificultam a integração de toda a cadeia, entre elas, a pressão por preços, a falta de comunicação, a falta de confiança e a incompatibilidade tecnológica.

*“Apesar da Tecnologia da Informação ser o principal habilitador dos processos de integração e de colaboração entre fornecedores,*

*atacadistas, varejistas e demais participantes da cadeia de suprimentos, ela não é o principal obstáculo a essa nova forma de trabalhar. A tecnologia evoluiu tanto que hoje até ela pode ser compartilhada. A barreira cultural, ou seja, hábitos arraigados de trabalho, tais como o de esconder determinadas informações do outro para poder negociar melhor, é mais complexa”* (Diretor Comercial/AtacaDist).

Existe na AtacaDist um conceito prevalente de que as empresas que atuam em uma mesma cadeia de suprimentos têm dificuldade de estabelecer um entrosamento mais profundo entre elas, com acordos reais de parceira, afinal muita desconfiança impera nessas relações.

*“A indústria não quer abrir ao cliente sua capacidade de produção e fornecimento para não correr o risco de receber pedidos de descontos. O atacado, por sua vez, teme mostrar que o estoque está baixo para não perder vantagens de preços. O cliente visa preço, causando uma verdadeira guerra no mercado”* (Gerente de compras/AtacaDist).

Observa-se, também, que as informações que fluem entre os membros da cadeia de abastecimento têm focado a agilização das operações e não o planejamento, o que prejudica o desempenho de todos os membros da cadeia. Sem o planejamento, o nível dos estoques pode estar além ou abaixo da demanda, o que gera custos desnecessários. Fato que já ocorre na empresa, como verificado nesta pesquisa.

Os entrevistados ressaltaram que a maior dificuldade para a implementação do gerenciamento da cadeia de suprimentos parte dos fornecedores, dos clientes diretos e da própria empresa, ou seja, os principais agentes da cadeia são as principais barreiras à expansão desse processo. “A relação competitiva ainda é vista pelo mercado como fator de ganho de preço” (Gerente de compras/AtacaDist).

Com relação aos benefícios em compartilhar informações na cadeia de abastecimentos, o entrevistado tem a opinião de que:

*“Tais benefícios podem estar na melhoria do serviço ao cliente, redução de custos, melhoria no gerenciamento logístico, redução do tempo de entrega e redução de estoques”* (Diretor Comercial/AtacaDist).

O entrevistado também afirma que atualmente, além de organizar a estrutura interna da empresa, a AtacaDist tem investido em informática e, que assim, em pouco tempo terá condições de trabalhar de forma mais integrada tanto com fornecedores como com clientes.

Em relação à sua estrutura organizacional, desde sua fundação, a empresa é organizada na estrutura funcional por departamentos. As unidades de compras, de logística e de vendas eram gerenciadas isoladamente. Nota-se que, com a reorganização interna, esses três departamentos começaram a perceber a importância do trabalho conjunto e baseado na troca de informações no dia a dia.

Essa estrutura organizacional, por departamentos, é apontada por Coronado (2001) como uma das barreiras à expansão do SCM. Ching (2001) aponta como consequência desse enfoque

fracionado à falta de foco no cliente, níveis de serviço abaixo do desejado, custos de logística elevados e pouca flexibilidade. Essas consequências negativas foram observadas na empresa pesquisada. Quando um entrevistado foi questionado se existe uma estrutura de gerenciamento do serviço ao cliente, ele respondeu: “Não existe um departamento específico para este fim, o acompanhamento é feito pelos representantes, supervisores e departamento de vendas” (Gerente de Vendas/AtacaDist).

Destaque-se que, embora o serviço ao cliente seja considerado como um dos principais elementos na estratégia competitiva da empresa, ele ainda é pouco explorado. Quando questionado de que maneira a organização mede a satisfação dos clientes, em relação aos serviços prestados, o gerente de vendas respondeu que a empresa não faz uso de pesquisa formal de mercado para este fim.

*“As informações que chegam até a empresa, em relação à satisfação dos clientes, ou seja, de como os clientes percebem os serviços prestados pela empresa e até mesmo comparando-os com concorrentes, vêm por parte dos representantes de vendas, dos supervisores de linha e do telemarketing”* (Gerente de Vendas/AtacaDist).

Pela análise de como a empresa trata as reclamações e devoluções, há evidências de que as reclamações são coletadas e atendidas em um clima de veracidade, mas, não são tratadas de forma a desenvolver um trabalho, procurando minimizá-las ou até eliminá-las. Da mesma forma, a empresa não oferece aos clientes um serviço de pós-vendas devidamente estruturado, sendo que esse suporte tem sido oferecido pelos representantes e/ou supervisores de vendas. Mas, também é importante ressaltar que a necessidade desse serviço já foi detectada, havendo possibilidade de desenvolvê-lo.

Quando questionado ao gestor de logística de que forma a logística contribui para a satisfação do cliente na empresa, ele diz que:

*“Nesse segmento é muito claro: o tempo demanda muito, é um dos fatores que faz com que nossa produção aumente, porque se conseguirmos ter uma entrega a tempo e a hora, com certeza o cliente vai confiar mais na empresa”* (Gerente de Logística/AtacaDist).

Em contrapartida, o gestor de vendas acredita que:

*“No entanto, nem sempre as mercadorias são entregues em tempo hábil e o cliente não é avisado do atraso, gerando um grande descontentamento dos mesmos. O fato de ser necessário fechar carga, atrasa todo o processo”* (Gerente de Vendas/AtacaDist).

Nota-se uma contradição e um desentendimento entre os dois gestores, fruto da ausência de integração e falta de foco no cliente. Observou-se que em função dos poucos concorrentes existentes anteriormente no mercado e de consumidores menos exigentes, o sistema logístico era projetado de forma a atender às necessidades da empresa. No entanto, cresce o número de concorrentes e de consumidores com perfil mais exigente. A empresa, que tem procurado reestruturar o sistema logístico para atingir objetivos internos como a redução de custos, começa a preocupar-se, também, com a qualidade das entregas aos clientes.

O relacionamento da empresa com seus fornecedores e clientes tem mudado em função do mercado cada vez mais competitivo (CARLESSI, 2001). Segundo os entrevistados, o relacionamento com os clientes é ainda muito formal, pouco personalizado, carecendo de elementos vitais para uma boa parceria.

*“O cliente do atacado prioriza preço, não existindo fidelização por parte do varejo para com a empresa”* (Gerente de vendas/AtacaDist).

*“O atacado era beneficiado de alguma forma pela sua estrutura ou, também, por estar trabalhando diretamente com apenas um fornecedor em um determinado segmento, tendo algum diferencial que o possibilitava ser bastante competitivo. Hoje, isto não acontece, não há mais aquela chamada parceria. Todos trabalham com todos os produtos e, tanto o atacado de grande porte como um de pequeno, tem as mesmas condições comerciais. Acontece, também, que a indústria fica o mês inteiro segurando uma política de vendas, no final do mês ela libera. Quando a indústria quer impor tais condições, começam alguns desentendimentos”* (Diretor Comercial/AtacaDist).

Por outro lado, os entrevistados afirmaram que as negociações com os fornecedores são conduzidas utilizando-se informações de mercado sobre os itens fornecidos e trabalhando o *mark-up* da empresa, de forma que o produto tenha competitividade no mercado. De acordo com o gerente de compras, existem alguns contratos com fornecedores que visam a descarga rápida de produtos e, em outros casos, os pedidos são feitos eletronicamente, via internet, sendo que empresa obtém descontos adicionais através dessa prática de negócios.

*“O intercâmbio de informações da empresa com seus fornecedores, às vezes, é feito por e-mail (não por sistema interligado). Mas, na grande maioria dos casos, é feito o contato pessoal, através da visita do representante”* (Gerente de Compras).

Segundo o entrevistado, atualmente a empresa tem ferramentas que permitem projetar sua previsão de demanda, utilizando o giro do produto nos últimos três meses e, até mesmo, na última semana. Vale destacar que, anteriormente, essa previsão era realizada de maneira informal, sem o auxílio de dados estatísticos.

*“Mas, trabalhamos muito também em cima da experiência profissional, permitindo-nos saber o que comprar diante de uma situação atual de mercado, de preço que esteja sendo praticado naquele período. A indústria ainda desova sua mercadoria no atacado e o atacado por sua vez tenta repassá-la para seus clientes”* (Gerente de Compras/AtacaDist).

Quando questionado se a empresa faz uso de práticas de *Efficient Consumer Response* – Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR), o entrevistado responde:

*“40% da equipe de vendas é informatizada. O varejo é beneficiado por meio de visitas desses representantes, transmitindo informações rápidas e confiáveis. A empresa pretende intensificar essas práticas*

*com a implantação de um novo sistema, onde 100% da equipe de vendas será informatizada” (Diretor Comercial/AtacaDist).*

Como a base do ECR é a informação, verifica-se que a empresa está procurando investir em tecnologia, para que as informações sejam mais ágeis e confiáveis. Outra ferramenta que a empresa possui, mas que, no entanto, não a utiliza, conforme detectado na pesquisa, é a curva ABC para clientes e fornecedores. Não foram identificadas, na pesquisa, práticas de entregas rápidas ou de *benchmarking* com os melhores distribuidores.

Segundo o entrevistado, os maiores problemas em adotar práticas de ECR são:

*“Além do custo operacional muito alto para um segmento que ainda não absorve este tipo de informação, o da cultura arraigada da desova de estoques no final do mês por parte do fornecedor. Esse hábito vem dos tempos do período de inflação alta, mas que ainda continua sendo praticado em larga escala. Fala-se dos benefícios e praticidade da reposição contínua, mas, no final do mês, quando a indústria acena com negociações vantajosas, é impossível deixar de formar grandes estoques, pois, sabemos que o preço irá aumentar no mês seguinte” (Gerente de Compras/AtacaDist).*

Também é importante ressaltar que o entrevistado acredita que parcerias baseadas nas práticas de ECR funcionam bem com produtos de alto giro, porém, com aqueles de maior valor agregado, de giro menor, sua adoção não produz resultados eficientes e a indústria acaba forçando a compra no final do mês. “A indústria ainda comanda o mercado. É ela quem dita as regras” (Gerente de Compras/AtacaDist).

Contrariando o pensamento dos entrevistados, a tendência atual de mercado requer que o fluxo da cadeia de suprimentos seja comandado pela demanda do consumidor final (sistema puxar) e não mais o contrário, da manufatura para a indústria, para o atacado/distribuidor, para o varejo e finalmente para o consumidor (sistema empurrar).

Também não foram encontradas na empresa práticas de *benchmarking* interno. A empresa está estruturada de forma funcional e a prática de comparação entre os vários departamentos ainda não é realidade. A comparação de desempenho em relação às empresas concorrentes acontece de maneira informal, por meio de ações isoladas e voluntárias de alguns profissionais da linha de frente, por meio da participação em conversas de campo. Tão pouco foi observada qualquer avaliação do desempenho da AtacaDist em relação às empresas de outros segmentos da economia.

## 5 CONCLUSÕES

Com a globalização das economias, a concorrência entre as organizações tornou-se mais acirrada. Um grande número de produtos e serviços passaram a ser considerados equivalentes às *commodities* e, cada vez mais, um número maior de empresas disputam os mesmos consumidores. O diferencial competitivo se volta para a prestação de serviços de excelência, que dependem de processos logísticos eficazes. Novas abordagens de estoque, baseadas em métodos de planejamento integrado, surgiram na década de 80. A tendência atual da Logística requer que o fluxo da cadeia de suprimentos seja comandado pela demanda do consumidor e não mais como era antes, da manufatura para a indústria, para o atacado / distribuidor, para o varejo e para o consumidor. Ferramentas como reposição contínua e eficiente, gerenciamento

por categorias, classificação de clientes e fornecedores pela curva ABC, padronização e transações eletrônicas de dados e Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR), ganham força como práticas gerenciais. O sistema ECR pode gerar ganhos significativos para a empresa, sobretudo no que diz respeito à redução de estoques, prevenção de falta de mercadorias e adequação dos espaços no depósito, além de possibilitar maior conhecimento do cliente.

Muitas iniciativas das empresas enfatizam a eficiência das operações e não buscam uma visão consensual do futuro. O enfoque está em operações e não na geração de maior valor para o cliente e, ainda, em maior lucro ao longo de toda a cadeia logística. Com a estabilização da moeda, as empresas que compõem a cadeia de abastecimento foram obrigadas a se adequarem às novas regras e exigências do mercado. O momento econômico está levando as empresas a mudar a lógica da cadeia, optando pela eficiência no negócio para obter ganhos reais. Hoje, para garantir lucros nas vendas é preciso ter uma visão vertical de toda a Cadeia de suprimentos. Não basta apenas ter os processos internos integrados. Praticar o gerenciamento da Cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management*) resulta em maiores benefícios nos custos da distribuição, graças à simplificação das compras, vendas e entregas, à melhoria dos serviços e a redução de estoques. Ao mesmo tempo em que se busca a redução de estoques e maior qualidade do serviço logístico, a competição entre as empresas, em um ambiente globalizado, passou, também, a exigir custos reduzidos e prazos curtos no ciclo do pedido. Variáveis como o volume mínimo de pedidos, a frequência de compras e os prazos de entrega ganham maior relevância a cada dia. As empresas não devem se acomodar dentro dos limites tradicionais das fronteiras interorganizacionais, nem ficarem restritas a eles. À medida que o mercado se torna mais competitivo, as empresas passam a desenvolver formas mais criativas de atender às necessidades de seus clientes.

As atividades logísticas, dentro dos modernos conceitos de *Supply Chain Management*, ganharam espaço na estratégia empresarial por que proveem uma colaboração efetiva para a conquista de novos mercados e para a melhoria da competitividade das empresas participantes da Cadeia de Suprimentos.

A Cadeia de Suprimentos se tornou parte essencial da boa gestão dos negócios e a crescente conscientização sobre a sua importância para as operações e para os lucros de uma empresa elevaram o status da logística. É importante notar que o novo conceito de SCM focaliza o consumidor com um destaque excepcional, pois, todo o processo deve partir dele, procurando equacionar a cadeia de suprimentos da melhor maneira em atendê-lo. Grande parte das empresas atacadistas/distribuidoras brasileiras ainda é movida a negociações do tipo pedido a pedido, sem muita agregação de valor aos clientes. A busca por melhores soluções logísticas vem desafiando essas organizações. Para muitas empresas, estratégias logísticas aparentemente fáceis de serem aplicadas, tornam-se verdadeiros desafios quando se verifica que o sucesso da implementação depende não só de questões técnicas, mas, também, do comprometimento das pessoas envolvidas. O trabalho se assenta no argumento de que a busca por melhores soluções logísticas e o gerenciamento eficaz da cadeia de suprimentos contribui para a melhoria do posicionamento competitivo da empresas, tanto para empresas diferenciadoras como para líderes de custo.

A pesquisa, de caráter exploratório, procurou conhecer as estratégias de distribuição e logística adotadas por uma empresa atacadista/distribuidora, em função das mudanças ambientais, que têm contribuído para a expansão dos negócios em um ambiente competitivo.

Diante desse cenário, pode-se dizer que desde a sua fundação até os dias atuais, a empresa tem enfrentado um mercado cada vez mais competitivo, investindo em tecnologia e equipamentos que possibilitam agilizar todo o processo logístico. Mesmo que tais investimentos, a princípio, sejam altos, a empresa procura com a redução dos seus custos e, ao mesmo tempo, maior eficiência em suas operações, reduzindo o *lead-time*, atendendo ao consumidor com mais rapidez e qualidade.

Observou-se que a empresa adotou o sistema de *palets* e, ainda que de forma parcial, investiu em maquinários como empilhadeiras elétricas, adotou a roteirização e adequou sua frota de caminhão à realidade do mercado, com o objetivo de se tornar mais competitiva.

Outro aspecto observado é o fato de que a empresa tem procurado novas formas de controle de estoque e, apesar de não ter conseguido atingir a forma ideal, ou seja, estoque zero, ela tem procurado uma melhor articulação com seus fornecedores, tentando adotar um planejamento mais adequado. Conforme apontado na literatura, o gerenciamento para redução do estoque pode ser feito através de parcerias com fornecedor, gerenciamento da demanda e padronização das embalagens, o que enfatiza, mais uma vez, que a empresa tem procurado formas, ainda que operacionais, de se tornar mais competitiva. No entanto, observou-se que no aspecto operacional, as práticas gerenciais ainda deixam a desejar, em especial quanto à gestão dos fluxos por atividade e capacitação das pessoas.

O estudo mostrou que a interface com o cliente está sendo trabalhada de forma precária, essencialmente por meio de visitas dos representantes e sem critérios para seleção/segmentação do mercado. Com relação à seleção dos fornecedores, observou-se que eles são escolhidos com base nos produtos que representam e na política comercial oferecida. Muita importância é dada ao produto e pouca ao serviço e relacionamento com os parceiros. No entanto, nota-se que o planejamento junto aos clientes e a aproximação com fornecedores começam a despontar, porém falta compreender e gerenciar melhor todo o sistema e desenvolver maior colaboração com as partes envolvidas. Constatou-se que o gerenciamento de toda a cadeia de suprimentos está sujeito às dificuldades e barreiras que surgem do próprio ambiente, como: pressões por preços, comunicação precária, falta de confiança, barreiras culturais e incompatibilidade tecnológica. Dificuldades estas que impedem de se estabelecer entrosamento mais profundo entre os membros da cadeia, com acordos reais de parceria.

Praticar o gerenciamento da cadeia de suprimentos resulta em grandes benefícios nos custos das empresas, porém, não basta ter apenas os processos internos integrados, é preciso realizar um trabalho prévio que faça com que todos possam colaborar. E, esse trabalho, não pode ser feito por máquinas ou por meio de tecnologia, pois envolve o relacionamento humano entre as partes. Envolve atividades relacionadas conjuntamente por uma ou mais empresas que tenham por objetivo obter vantagens explícitas para todos os participantes, tanto no que diz respeito a custos como no que se refere ao nível de serviço e/ou à acessibilidade a mercados, com o propósito final de melhorar a competitividade da cadeia. No entanto, observou-se, na pesquisa, que muita desconfiança impera nesse segmento e a indústria ainda comanda o mercado ditando as regras, impossibilitando, mais uma vez, um gerenciamento adequado da cadeia de suprimentos, uma vez que se opera em um sistema de empurrar produtos no mercado, quando a literatura nos mostra que um gerenciamento eficaz requer que o fluxo da cadeia seja comandado pela demanda do consumidor final.

O estudo mostrou que o projeto do serviço, nessa empresa, não é considerado tão importante quanto o projeto do produto. Embora sejam feitas pesquisas informais de mercado, elas são, em geral, centradas no produto e não nos processos e serviços da cadeia de suprimentos.

Constatou-se, também, que apesar de ter havido algum progresso na estrutura organizacional, ainda que na percepção dos funcionários, continuam a existir funções pouco integradas, impedindo a eficácia da cadeia de suprimentos. No entanto, observou-se que a empresa está investindo em tecnologia, almejando a informatização de 100% da equipe de vendas, a fim de melhorar e agilizar a troca de dados tanto interna como externamente, possibilitando uma maior integração entre todos os membros.

Identificou-se, na pesquisa, que o sucesso da logística é medido, primeiramente, em função dos orçamentos. O serviço ao cliente é acompanhado apenas em níveis básicos, tais como média de disponibilidade de produtos e tempo de entrega. Conforme constatado na pesquisa, alguns profissionais já perceberam a importância da logística para garantir os lucros nas vendas e para toda a cadeia de suprimentos, mas, esbarram na falta de integração interna e externa e na estrutura organizacional, o que leva a logística a ser vista, geralmente, como um centro de custos e de melhorias pontuais e não como um processo impulsionado pelo cliente e que pode contribuir para melhorar o posicionamento competitivo da empresa.

Identificou-se, com este trabalho, algumas lições básicas para melhorar o posicionamento das empresas em um ambiente cada vez mais competitivo: a logística é um elemento chave do sucesso dos negócios, embora muitas vezes relegada a segundo plano; a logística possibilita agregar aos aspectos fundamentais da concorrência, como preço e características do produto, a excelência de serviço e valor para o cliente. Sistemas logísticos flexíveis e dinâmicos podem proporcionar às empresas vantagens competitivas, tanto sobre concorrentes estabelecidos como sobre novos participantes do mercado e um pensamento inovador sobre a cadeia de suprimentos pode ser o caminho para soluções econômicas específicas para o cliente, que proporcionam, ao mesmo tempo, aumento de mercado.

Essas considerações demonstram a relevância da logística e do gerenciamento adequado da cadeia de suprimentos para a profissionalização e desenvolvimento do setor atacadista/distribuidor, de forma a enfrentar as novas fusões e cooperativas cada vez mais presentes nesse segmento.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, C. M. P. Utilidade de tempo e espaço: gerenciando a economia e o lucro. *Revista Log/Movimentação & Armazenagem*, n. 131, p. 94-95, set. 2001.
- ALMEIDA, C. M. P. Conceituação geral da Logística: teoria e prática. *Revista Log/Movimentação & Armazenagem*, n. 133, p. 78-79, nov. 2001.
- BALLOU, R. H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARRIZZELLI, N. Parceria, a palavra-chave. *Revista Distribuição*, n. 101, p. 92-95, abr. 2001.
- CAMPOS, V. Em ritmo de crescimento. *Revista Distribuição*, n. 119, p. 70-74, ago. 2001.
- CAMPOS, V. Eficiência é a palavra de ordem. *Revista Distribuição*, n. 117, p. 74-76, ago. 2002.

CAMPOS, V. Estratégia para a competitividade. *Revista Distribuição*, n. 109, p. 34-36, dez. 2001.

CAMPOS, V. A força do setor. *Revista Distribuição*, n. 113, p. 82-88, abr. 2002.

CARLESSI, R. Dedo no gatilho. *Revista Distribuição*, n. 105, p. 178-180, ago. 2001.

CHING, H. Y. *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: Supply Chain*. São Paulo: Atlas 2001.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez, 1991.

CHRISTOPHER, M. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Pioneira, 2000.

CORONADO, O. *Controladoria no atacado e varejo*. São Paulo: Atlas, 2001.

CZAPSKI, C. Atacado eficiente para o varejo independente. *Revista Distribuição*, n. 108, p. 35-39, nov. 2001.

DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. *A dinâmica da estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999

DIAS, S. R. *Estratégia e canais de distribuição*. São Paulo: Atlas, 1993.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas 1988.

Gil, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A. S. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. São Paulo: RAE, 1995.

HARLAND, C. M.. *et al.* Supply management: is it a discipline? *International Journal of Operations & Production Management*, v. 26, n. 7, p.730-753, 2006.

ISAAC, M. Rompendo barreiras. *Revista Distribuição*, n. 105, p. 126-128, ago. 2001.

MATTAR, F. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1993.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOREIRA, V. Um panorama do setor. *Revista Distribuição*, n. 108, p. 28-31, nov. 2001.

NOVAES, A. G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

NUNES, M. *Quem vai distribuir?* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. E. Os caminhos da lucratividade. *HSM Management*, n.1, p. 88-94, mar./abr. 1997.

PORTER, M. E. A hora da estratégia. *HSM Management*, n.5, p.7- 10, nov./dez. 1997.

ROTHSCHILD, W. E. Como ganhar e manter a vantagem competitiva nos negócios. São Paulo: Makron Books, 1992.

SOUTO MAIOR FILHO, J. *Pesquisa em administração: em defesa do estudo de caso*. Rio de Janeiro: RAE/FGV,1984.

STERN, L. A vantagem dos canais. *HSM Management*, n. 9, p. 64-68, jul./ago. 1998.

STOREY, J. *et al.* Supply chain management: theory, practice and future challenges. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 26, n. 7, p. 754-774, 2006.

TRIVINOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1992.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2009.