

1. Introdução

A gestão da cadeia de suprimentos vem se tornando cada vez mais importante nas empresas, pois hoje não se tem mais competição de empresa para empresa e sim de cadeia para cadeia (CONCEIÇÃO & QUINTÃO, 2004; PIGATO & ALCANTARA, 2007; CHRISTOPHER, 2009).

Antes de iniciar a discussão dos temas é importante a definição de alguns termos como: gestão da cadeia de suprimentos (SCM), logística, processos de distribuição e *outbound*.

“**Logística** é a parte dos processos da cadeia de suprimentos (SC) 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 o objetivo de atender as necessidades dos clientes.” (*Council of Logistics Management*, 2012).

“**SCM** é a integração dos processos de negócios desde o usuário final até os fornecedores originais (primários) que providenciam produtos, serviços e informações, que adicionam valor para os clientes e *stakeholders*”. (*Global Supply Chain Forum*, citado por Pires, 2004).

O processo de distribuição é o fluxo seguido de um produto desde o produto pronto em estoque até o consumidor final, ou seja, empresas responsáveis em disponibilizar o produto até seu consumidor final (LOUREZAN & SILVA, 2004; TEIXEIRA *et. al*, 2004). Esse processo de distribuição não deve somente disponibilizar o produto e serviço no lugar, quantidade e qualidade correta e sim também criar meios para o aumento das vendas (LOUREZAN & SILVA, 2004). De acordo com De Faria e Da Costa (2011), outro termo usado para o processo de distribuição é “*outbound logistics*”.

A integração entre os membros envolvidos na SCM é muito importante e faz parte da estrutura da cadeia de suprimentos. Essa estrutura consiste nos membros da cadeia de suprimentos e suas ligações (LAMBERT & COOPER, 2000; FISHER, 1997; HAGELAAR & VAN DER VORST, 2002). As ligações referem-se aos relacionamentos entre os membros, podendo ser relações informais ou formais, havendo ou não oportunidade, sendo que a oportunidade deve ser administrada para não haver problemas na cadeia de suprimentos em geral (SACOMANO NETO & TRUZZI, 2004; DE ARAUJO & GUERINI, 2010; HE *et. al*, 2011). Resultados de

pesquisa realizada com empresas como IBM, Dell e Procter & Gamble mostram que elas conseguiram melhorar o desempenho da empresa com parcerias, buscando relações de longo prazo (CAO & ZHANG, 2010). Os relacionamentos da cadeia de suprimentos estão se tornando cada vez mais sofisticados, mas ainda há oportunidades em se aprofundar no assunto (DAUGHERTY, 2011; CABELLO & KEKALE, 2008; COGHLAN & COUGHLAN, 2002).

As cadeias de suprimentos se tornam cada vez mais complexas por isso, podem-se usar práticas que auxiliem as trocas de informações e conhecimentos para uma melhor eficiência e eficácia da cadeia, sendo elas: EDI (*Electronic Data Interchange*), CR (*Continuous Replenishment*), ECR (*Efficient Consumer Response*), VMI (*Vendor managed Inventory*), CPFR (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*) e *Outsourcing* (MAÇADA *et. al*, 2007; VIVALDINI *et. al*, 2008; BANDEIRA, 2008).

Logo, estudos em cadeia de suprimentos vêm se tornando cada vez mais importantes, pois além de serem áreas em que os custos são altos (CHRISTOPHER, 1997; DE FARIA & DA COSTA, 2001; NEVES, 1999) também se pode criar valor para os clientes (VIEIRA *et. al*, 2010; MILGATE, 2001; COX, 1999).

Para o presente trabalho foi necessário delimitar a pesquisa no sentido *outbound*, ou seja, no sentido de distribuição para os clientes, pois há grande complexibilidade e riqueza de informações nesse sentido.

1.1. Caracterização da pesquisa

Segundo Ferreira e Padula (2002), a demanda de produtos alimentares está passando por uma evolução, pois além das questões referidas a SCM, a questão de segurança alimentar deve ser considerada, pois pode ser um diferencial ou essencial para as vendas dependendo do mercado em que se atua. Algumas características como produção, matérias-primas utilizadas, condições de higiene e rastreabilidade podem tornar-se determinantes para que alguns clientes intermediários ou finais comprem os produtos. Tão grande é a importância da higiene na distribuição que a ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) coloca regras para o transporte, sendo o termo usado Boas Práticas de Transporte.

A SCM no âmbito de alimentos não trata apenas de atividades tradicionalmente ligadas a ela como: estoque, transporte, instalações e informações, mas também manutenção da qualidade pela manipulação e exigências do produto, e em consequência disso fatores como: embalagem, transporte, manuseio e armazenagem são vitais para o sucesso da logística de produtos alimentares (SILVA & MARTINS, 2010; BALLOU, 2007; BRUM & JANK, 2001).

Os preços no setor de alimentos não são tão flexíveis, por isso tem de reduzir custos , além disso, houve um aumento de concorrentes havendo a necessidade de aumento do nível de serviço (BRUM & JANK, 2001; SILVA & FLEURY, 2000). Indústrias de alimentos são produtoras de bens industriais e um dos seus principais problemas é a variação entre a demanda prevista e a demanda real (CONCEIÇÃO & QUINTÃO, 2004) o que pode causar problemas na distribuição do produto se não for bem gerenciada.

O setor da indústria de alimentos é um setor em crescente desenvolvimento no Brasil, sendo sua participação na indústria de transformação de 18,9% e gerando 19,5% dos empregos.

As empresas pesquisadas são de pequeno e médio porte, porém tem grande importância para a indústria e para os locais onde elas trabalham. Cada empresa pode desenvolver suas estratégias de distribuição de acordo com sua estratégia de empresa. Os processos de distribuição dessas empresas são decisivos nas vendas, pois esses produtos têm como características terem o mínimo de comparação e a necessidade do cliente deve ser atendida no ato do desejo do cliente, ou seja, o produto deve estar disponível no momento da compra, pois caso não esteja, o cliente não fará muito esforço em trocá-lo por outra marca.

1.2. Problema de pesquisa

O problema de pesquisa foi formulado após uma ampla revisão bibliográfica e através da vivência no setor, esse fator foi o que levou a curiosidade e necessidade em se estudar mais o tema proposto.

Considerando que a SCM vêm passando por processos de mudanças, todos os membros da cadeia de suprimentos têm responsabilidades em toda a SCM

(PIGATTO & ALCANTARA, 2007; CONCEIÇÃO & QUINTÃO, 2004; LOCKETT *et. al*, 2011).

Os produtos envolvidos nesse estudo são produtos de conveniência e conforme citado por Ballou (2006a), esses produtos têm como característica serem produtos que o consumidor faz a compra com o mínimo de esforço e comparação. Por isso é importante verificar quais estratégias são mais viáveis para suprir a necessidade de atender ao cliente da melhor maneira possível, tendo como objetivo principal o produto estar disponível ao cliente na hora que ele for fazer a compra e com o menor preço possível, pois é um cliente que quer o produto na hora em que deseja e não faz muitas comparações em relação ao preço.

Quando levantado informações sobre cadeia de suprimentos, fica evidente a importância de se abordar relacionamentos, pois segundo Lambert (2008), hoje em dia a SCM é a gestão de relacionamentos na cadeia de suprimentos. Portanto estudar os relacionamentos na cadeia de suprimentos é essencial (CABELLO & KEKALE, 2008; COGHLAN & COUGHLAN, 2002; DAUGHERTY, 2011).

Para tanto o problema de pesquisa ficou da seguinte maneira:

Como é a operação dos processos de distribuição de empresas de conveniência do setor alimentício? Quais são os elementos que caracterizam o relacionamento nessas cadeias de suprimentos no sentido *outbound*?

1.3. Objetivos

Com o intuito de se obter mais informações empíricas sobre o assunto, ou seja, analisar empiricamente como as empresas lidam com as questões do presente trabalho, este tem como objetivo geral analisar a operação dos processos de distribuição e os relacionamentos no processo de distribuição de empresas do setor de alimentos.

Para se atingir o objetivo geral da pesquisa faz-se necessário atingir alguns objetivos específicos, tais como:

- Estudar os processos e os membros dentro do processo de distribuição utilizada pelas empresas.

- Analisar o relacionamento entre as empresas no processo de distribuição.
- Comparar os tipos de estrutura dos processos de distribuição.

1.4. Proposições

As proposições foram definidas através da revisão da literatura e da convivência da pesquisadora no setor que percebeu diversas empresas agindo de diferentes maneiras nos processos de distribuição e como os relacionamentos interferiam nos negócios.

- **Há variação nos modelos de processo de distribuição.** Cada empresa adota uma estratégia de modelo de processo de distribuição que atenda melhor as suas expectativas em razão das necessidades dos clientes. Pode-se afirmar que há variação, pois cada empresa opta por determinados membros, determinado relacionamento, determinada forma de troca de informações e isso faz com que cada processo de distribuição tenha suas peculiaridades (CONCEIÇÃO & QUINTÃO, 2004; CABELLO & KEKALE, 2008; COGHLAN & COUGHLAN, 2002).
- **O relacionamento entre as empresas influencia no processo de distribuição.** Os negócios são feitos de empresas para empresas e conseqüentemente de pessoas para pessoas, por isso a importância da influência do relacionamento. Há vários estudos referentes a relacionamentos no processo de distribuição mostrando assim que há sim influência dos relacionamentos no processo de distribuição (CABELLO & KEKALE, 2008; COGHLAN & COUGHLAN, 2002; DE SOUZA & BRITO, 2009).

1.5. Justificativa

A pesquisa se iniciou com a curiosidade de verificar como as empresas distribuem seus produtos já que os processos de distribuição apresentam altos custos para a empresa e podem ser fontes de valor para o cliente se bem

estruturada (LOUREZAN & SILVA, 2004; TEIXEIRA *et. al*, 2004; FARIA & DA COSTA, 2011).

A literatura relacionada à cadeia de suprimentos e relacionamentos tornou-se cada vez mais sofisticadas, mas ainda há oportunidades em se aprofundar no assunto (DAUGHERTY, 2011). Quando se trata dos três assuntos concomitantemente, o número de estudos cai ainda mais, pois os relacionamentos vêm sendo tratados de forma mais intensa agora (LOCHETT *et. al*, 2011; MAZZALI & MILAN, 2006; CAO & ZHANG, 2010), sendo necessários estudos em maior profundidade e em maior número nesse campo. Segundo Lambert (2008), hoje em dia a gestão da cadeia de suprimentos é a gestão de relacionamentos na cadeia. Esse gerenciamento de relacionamentos envolve pessoas, organizações e processos.

Quanto ao assunto do presente trabalho não foram encontradas pesquisas mais objetivas nessa área, sendo que ela é importante tanto comercialmente quanto academicamente. Academicamente se dá pelo fato de não se ter muitos estudos nessa área e comercialmente se dá pelo fato de tratar de distribuição voltada para produtos de conveniência que têm como característica serem produtos ou serviços que o consumidor faz a compra com o mínimo de esforço e comparação, normalmente com frequência e rapidez (BALLOU, 2006^a), ou seja, a vantagem competitiva desse produto se dá grande parte pela logística de distribuição. Além disso, a indústria de alimentos e bebidas em 2009 teve 18,9% de participação nas indústrias de transformação e 19,5% do total de empregos das indústrias de transformação, segundo dados da ABIA (Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação) (2012), sendo de extrema importância seu estudo para ajuda-las a mostrar como essas indústrias estão se comportando.

A ABIA (Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação) (2012), aponta dados interessantes para a indústria de alimentos como mostrado na tabela 1.1.

Tabela 1.1.: Dados da ABIA para indústria de alimentos

Conceito	Unidade	2006	2007	2008	2009
Indústria alimentos (Alimentos + Bebidas)					
Participação no PIB	%	8,8	8,7	9,0	9,3
Participação na Ind. De transformação	%	17,0	16,9	16,7	18,2
Emprego					
Participação na Ind. De transformação	%	19,3	19,6	19,3	19,5
Empresas					
Micro	%	85,0	82,7	81,7	81,1
Pequena	%	10,9	12,3	13,0	13,5
Média	%	3,1	3,9	3,9	4,0
Grande	%	0,9	1,2	1,3	1,4
Cadeia de distribuição da Ind. Da alimentação no mercado interno					
Varejo alimentício	Bilhões R\$	110,4	122,7	143,8	159,1
<i>Food Service</i>	Bilhões R\$	43,4	50,3	58,2	64,4
Total do mercado interno	Bilhões R\$	153,8	173,0	202,1	223,6

Fonte: ABIA

Os dados da tabela 1.1 apontam crescente participação no PIB (Produto Interno Bruto) geral e na indústria de transformação das indústrias de alimentos e bebidas. A porcentagem de emprego em relação à indústria de transformação também vem aumentando, mostrando que a indústria de alimentos está ficando cada vez mais expressiva nas indústrias em geral. A porcentagem de micro empresas diminuiu, porém aumentaram as pequenas, médias e grandes mostrando um avanço do setor.

O valor de faturamento das indústrias de alimentos vem aumentando significativamente durante os anos. Os dados apontam crescimento e melhora no setor, sendo essenciais estudos para conhecimento e aprimoramento de um setor tão importante da economia brasileira.

2. Cadeia de suprimentos e logística

O presente capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre a cadeia de suprimentos e processos de distribuição. O processo de distribuição se faz no sentido *outbound* da cadeia de suprimentos, por isso a importância em se ter uma visão geral da cadeia de suprimentos como um todo.

2.1. A evolução da logística e cadeia de suprimentos

A palavra logística é de origem francesa, do verbo *loger* que significa “alojar” (FERREIRA & ALVES, 2005; DE OLIVEIRA & CÂNDIDO, 2006). A logística teve seu início com os militares. Eles gerenciavam aquisição, manutenção, transporte de equipamentos e pessoal (BALLOU, 2006c; PIRES, 2004).

Antes de 1950 começou-se a falar da logística, como custos de transporte e inventário, e a questão da mercadoria certa na hora certa, mas a logística era de uma forma fragmentada (BALLOU, 2006c; DE OLIVEIRA & CÂNDIDO, 2006). Com o decorrer dos anos, as atividades de logística passaram a ser transporte e compras. A partir daí uma nova área surgiu juntamente com a área de marketing sendo ela os canais de distribuição, tendo como objetivo a distribuição do produto da melhor forma possível com coordenação (BALLOU, 2006c).

Em 1960 a logística se ampliou para verificação de custo de transporte, controle de estoque, armazenamento e localização. Essa mudança fez com que a logística passasse a se chamar logística empresarial, ou seja, distribuição física mais oferta física das mercadorias. A distribuição física ganhou grande destaque nos meios empresariais já que representava dois terços dos custos logísticos. Nessa época criaram-se alguns nomes para definir como: distribuição, distribuição física, logística, logística empresarial, logística integrada, gestão de materiais e cadeia de valor (BALLOU, 2006b; DE FARIA & DA COSTA, 2011).

No contexto contemporâneo surgiu uma área muito importante associada à logística que é *Supply Chain Management* ou gerenciamento da cadeia de suprimentos (SCM). Com essa definição a compra e produção entram no âmbito da gestão de materiais, antes não incluída. (BALLOU, 2006c; PIRES, 2004; DE FARIA & DA COSTA, 2011).

Autores como Christopher (2007), já vem ampliando a idéia de cadeia de suprimentos para rede de suprimentos, pois cadeia dá a idéia de uma linha contínua e rede é uma estrutura de interligações entre as partes. Segundo Lambert e Cooper (2000), a idéia é a mesma de Christopher (2007), os negócios não são feitos de um para um e sim dentro de uma rede de múltiplos negócios e relacionamentos.

Para um bom gerenciamento da SCM é necessário considerar a relação entre a gestão de estoques, localização das instalações e determinação da política de transporte simultaneamente no processo de distribuição (JAYARAMAN, 1998).

2.2. Gestão da Cadeia de suprimentos (SCM)

Segundo Maçada *et. al* (2007), o Fórum Global de Cadeia de Suprimentos (*Global Supply Chain Forum*) define a SCM como sendo a integração dos processos de negócios dos clientes e criação de valor ao longo da cadeia de suprimentos.

De acordo com Pigatto e Alcantara (2007), está havendo uma mudança nos papéis da SCM. As cadeias de suprimentos tradicionais eram formadas por responsabilidades tradicionais de cada membro como: comprar, vender, entregar o produto, entre outros, porém agora é responsabilidade por desempenho, ou seja, a empresa com melhor desempenho torna-se responsável pela execução de uma determinada função. Por exemplo: um fornecedor pode definir através do *layout* um determinado espaço dentro da loja de seu distribuidor.

Para Cox (1999), há oito características da SCM:

- 1- Trabalhar sempre com o objetivo na perfeição da entrega de valor aos clientes.
- 2- Produzir apenas o que é necessário e se concentrar apenas nas ações que criem fluxo de valor.
- 3- Foco na eliminação de perdas de todo o processo operacional, como por exemplo, superprodução, tempo de espera grande, transporte, processamento inadequado, defeitos, inventários e movimentos desnecessários.

- 4- Reconhecer que todos os membros da cadeia de suprimentos estão interessados em um mesmo objetivo que é o de acrescentar valor ao produto.
- 5- Desenvolver relacionamentos de reciprocidade e confiança com fornecedores e clientes.
- 6- Trabalhar com fornecedores com o objetivo de criar uma logística mais eficiente.
- 7- Reduzir o número de fornecedores e trabalhar melhor com eles para se ter um relacionamento a longo prazo.
- 8- Criar uma rede de fornecedores para trocar informações de redução de perdas e eficiência operacional no fornecimento de produtos e serviços.

Na SCM a geração de renda é tão importante quanto a redução dos custos. O gerar receita quer dizer o quanto que a SCM impacta na satisfação dos clientes. Normalmente a SCM dentro das empresas é compreendida como diminuir os custos o máximo possível. A SCM por muitos anos vem sido entendida como custos, porém as atividades da SCM afetam o desempenho do serviço ao cliente. Por exemplo, a entrega no lugar certo, com a quantidade certa e na hora certa, muitas vezes chega a ser um requisito mínimo para a venda do produto. A relação entre vendas e serviços é positiva (BALLOU, 2006b).

Objetivos comuns são um dos itens pela qual as empresas têm de trabalhar para conseguir sucesso na cadeia, porém elas não podem esquecer-se de seus objetivos individuais para se manterem competitivas no mercado (PIGATTO & ALCANTARA, 2007).

A cadeia de suprimentos é formada por três elementos, sendo eles estrutura da cadeia de suprimentos, processos da cadeia de suprimentos e componentes de gestão da cadeia de suprimentos (LAMBERT & COOPER, 2000) como mostrado na figura 2.1.

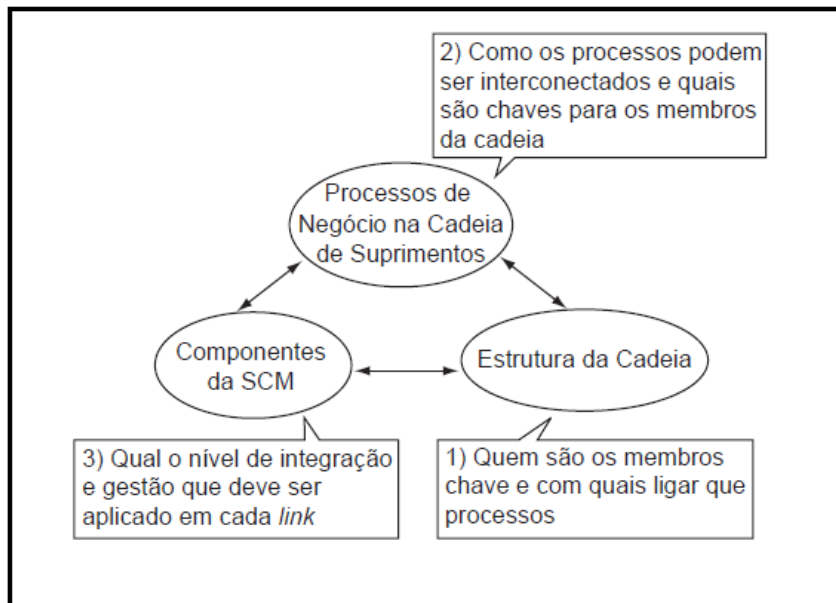


Figura 2.1.: Esquema dos elementos e decisões-chave da gestão da cadeia de suprimentos

Fonte: Lambert e Cooper, 2000

- A **estrutura da cadeia de suprimentos** consiste nos membros da cadeia de suprimentos e suas ligações (LAMBERT & COOPER, 2000).
- Os **processos de negócios** são os processos que geram valor ao cliente (LAMBERT & COOPER, 2000).
- Os **componentes de gerenciamento** são as variáveis de gestão pelo qual a empresa e os processos são integrados e gerenciados em toda a cadeia de suprimentos (LAMBERT & COOPER, 2000).

2.2.1. Estrutura da cadeia de suprimentos

A estrutura da cadeia de suprimentos está relacionada com quais membros fazem parte da cadeia de suprimentos e como são feitas as ligações entre

eles. A tarefa de gerenciar uma cadeia de suprimentos é complexa, pois são muitos relacionamentos e negócios para gerenciar (LAMBERT & COOPER, 2000), como mostrado na figura 2.2, há vários níveis de clientes e fornecedores.

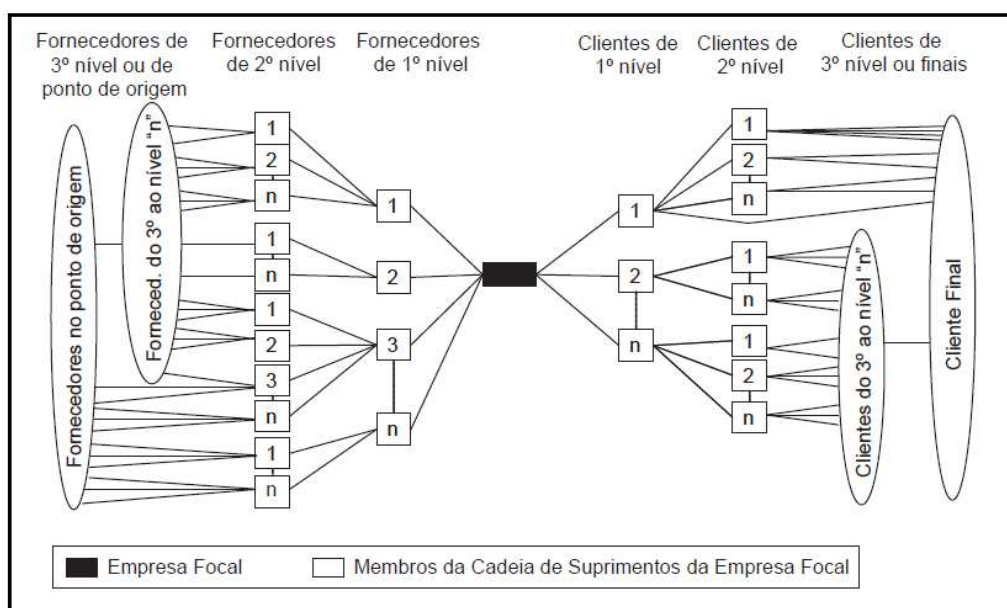


Figura 2.2.: Estrutura de uma cadeia de suprimentos

Fonte: Lambert e Cooper, 2000

As cadeias de suprimentos são formadas pela estrutura horizontal, vertical e empresa foco (PIRES & SACOMANO NETO, 2010; PIRES, 2004).

- Estrutura horizontal: níveis para a produção do produto.
- Estrutura vertical: número de empresas em cada nível
- Empresa foco: é em que posição a empresa em questão está inserida.

Segundo Pires (2004), há várias camadas na estrutura da cadeia de suprimentos, ou seja, fornecedores de primeira camada, de segunda camada e assim por diante, sendo da mesma forma as camadas de clientes. Há camadas em que a empresa foco se relaciona diretamente, porém normalmente, ela se relaciona com os de primeira camada, e os outros de forma indireta. Os dois sentidos básicos existentes nas cadeias de suprimentos são a montante e a jusante:

- Montante (*upstream*): se faz no sentido de fornecedores.
- Jusante (*downstream*): se faz no sentido dos clientes.

Dentro da SCM há os membros primários e os de apoio. Os membros primários agregam valor ao produto ou serviço ao longo da cadeia, enquanto que os membros de apoio ou secundário fornecem recursos para que esse produto ou serviço seja realizado (PIRES & SACOMANO NETO, 2010; WANKE, 2004).

Para Bowersox e Closs (2001), os agentes da cadeia de suprimentos são entidades que assumem ou não a propriedade do produto viabilizando a troca desse produto durante a comercialização. Esse processo se inicia com o fornecedor inicial e segue até o consumidor final.

Há exemplos de membros primários e secundários como descrito abaixo:

- **Membros primários:** Aqueles que possuem propriedade do estoque como atacadistas, fabricante e varejistas (WANKE, 2004; BOWERSOX & CLOSS, 2001; LAMBERT & COOPER, 2000).
- **Membros secundários:** Aqueles que prestam serviço e não possuem propriedade do estoque como: transportadoras, armazenadores e operadores logísticos (WANKE, 2004; BOWERSOX & CLOSS, 2001; LAMBERT & COOPER, 2000).

Segundo Lambert e Cooper (2000), uma mesma empresa pode ser tanto membro primário como secundário dependendo da situação.

Segundo Teixeira *et. al* (2004), os membros da cadeia de suprimentos tem funções como:

- Coleta de informações sobre clientes, concorrentes e forças do ambiente.
- Fornecimento de condições de armazenagem.
- Movimentação de produtos físicos.
- Pagamentos.
- Realizar acordos sobre preços e condições de transferência de posse.

Antes de um membro firmar uma parceria é necessário realizar uma monitoração da cadeia de suprimentos, como por exemplo: tamanhos do lote a ser oferecido ao cliente, tempo de espera, conveniência espacial, variedade de produto e apoio de serviço (TEIXEIRA *et. al*, 2004).

Os membros envolvidos no processo de distribuição são:

- **Fabricante/ Produtor:** É a origem do processo de distribuição, pois criam os produtos e marcas. Eles criam as estratégias de distribuição de seus produtos (CONSOLI, 2005).
- **Representantes/ Agentes:** São responsáveis pela negociação e venda dos produtos de um ou mais fabricante. Não possuem a posse física do produto e recebem uma comissão pelas vendas (CONSOLI, 2005; BOWERSOX & CLOSS, 2001).
- **Facilitadores:** Não estão envolvidos diretamente com as vendas do produto, mas facilitam os fluxos. Os facilitadores são por exemplo: empresas transportadoras, prestadores de serviços, bancos, empresas de órgãos de pesquisa e informação de mercado, seguradoras, bolsa de valores e agência de publicidades (CONSOLI, 2005).
- **Distribuidores:** Esses são atacadistas que compram, vendem distribuem e prestam serviços ao produtor. Os distribuidores possuem, em geral, exclusividade de vendas e têm áreas de atuação a ser seguidas (CONSOLI, 2005; BOWERSOX & CLOSS, 2001).
- **Atacado:** Os atacadistas vendem seus produtos para outras empresas revenderem. Eles têm como clientes: varejistas industriais ou comerciais, instituições, etc. Esse tipo de negócio é *business to business*. Outro tipo de atacadista são os *brokers*, ou seja, eles assumem funções de posse física, movimentação e transporte de produtos, recebendo uma comissão sobre as vendas (CONSOLI, 2005, BOWERSOX & CLOSS, 2001). Para Kotler (1999), o atacadista é uma empresa que compra e vende produtos para varejistas e para Rosebloon (1987), sua principal função é a disponibilidade imediata dos produtos.

Segundo Silva *et. al* (2009), os atacados são empresas intermediárias no processo de distribuição, ou seja, ficam entre a indústria e o varejo. Sua principal função é a de diminuir a diferença entre produto e consumo. Duas tendências vêm ameaçando as empresas atacadistas:

1. Aumento das centrais de compras no mercado varejista.
 2. Aumento da distribuição direta do fabricante ao consumidor.
- **Varejo:** O varejista compra mercadorias de fabricantes, atacadistas ou outros distribuidores e vende diretamente aos consumidores finais (TEIXEIRA *et. al*, 2004; CONSOLI, 2005). Essa atividade pode ser feita em todo o processo de distribuição, inclusive pelo fabricante (CONSOLI, 2005).

Outra tendência mundial do varejo é o caso dos multi-canais, isso quer dizer que a empresa faz sua venda de diferentes maneiras e um deles é a venda on-line, através de portais e sites que fornecem descrição e imagem do produto, preço e indicadores de como os clientes avaliaram o produto. No Brasil muitas empresas vêm trabalhando com esse tipo de venda (DUFFY, 2004).

- **Consumidor/ Usuário Final:** O consumidor é o último do processo de distribuição, são eles que consomem ou utilizam os produtos (CONSOLI, 2005).

Segundo Consoli (2005), é considerado como intermediário os membros que não sejam fabricantes ou usuário final. A importância dos intermediários está em dar mais competência e tempo para as empresas em seu *core business*, havendo separação das tarefas em menores e menos complexas, alocando as tarefas para especialistas.

Os intermediários podem melhorar a eficiência do processo. Eles existem para diminuir as transações ineficientes para a empresa. Podem ajudar a ajustar a discrepância entre oferta e demanda (NEVES, 1999).

As empresas podem apresentar dois diferentes fatores em se ter intermediários como: fatores por parte da demanda e fatores por parte da oferta (CONSOLI, 2005):

- **Fatores por parte da demanda:** Facilitação da busca e redução das incertezas das necessidades dos clientes, de mercado e de transações.
- **Fatores por parte da oferta:** Criação de rotinas de transações e redução no número de contatos.

2.3. Tipos de cadeia de suprimentos

Quando se fala no contexto de SCM, os termos *lean* e *agile* também estão presentes, ou seja, cadeias de suprimentos enxutas e ágeis. Os termos apresentados vêm da área de produção enxuta e ágil, sendo que eles foram adaptados aos conceitos da SCM (PIRES, 2004).

Quando se vai decidir por um tipo de cadeia de suprimentos é importante verificar os *trade-offs* para saber os custos-benefícios de cada cadeia de suprimentos (GODINHO & FERNANDES, 2005).

2.3.1. Cadeia de suprimentos ágil

O termo cadeia de suprimentos ágil veio do termo Produção/ Manufatura Ágil (*Agile Production – Agile Manufacturing*). O objetivo central é responder rapidamente as mudanças do mercado e necessidades dos clientes. Outro termo usado para representar esse tipo de cadeia de suprimentos é cadeia de suprimentos responsiva (PIRES, 2004).

A cadeia de suprimentos ágil é importante para mercados turbulentos e voláteis no qual é necessário que haja resposta rápida ao cliente. Em tempos de grande concorrência e com mercados cada vez mais voláteis, as empresas devem estar atentas a enfrentar o desafio da agilidade em termos de mudanças de volume e variedade de produtos. Para se ter esse tipo de cadeia de suprimentos é obvio que parceiros tanto da jusante quanto da montante sejam ágeis na resposta para que os desejos dos clientes sejam atendidos (CHRISTOPHER, 2009; GODINHO FILHO & FERNANDES, 2004).

Para Christopher (1997), o sistema de resposta rápida pode disparar um círculo virtuoso na cadeia de suprimentos trazendo benefícios gerais, como representado na figura 2.3.

A figura 2.3 mostra o círculo virtuoso criado através do sistema rápido da cadeia de suprimentos que pode trazer benefícios para a cadeia de suprimentos como um todo.

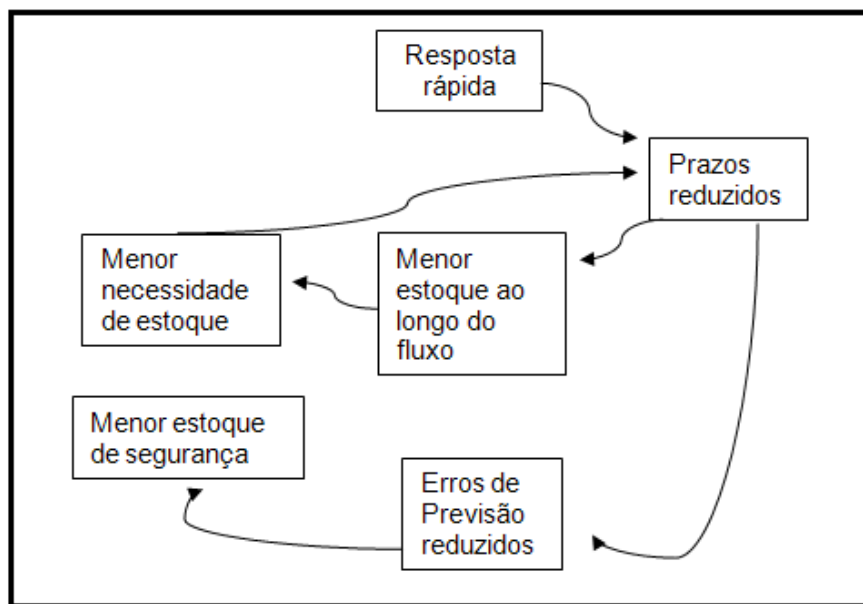


Figura 2.3.: O sistema de resposta rápida pode disparar um “círculo virtuoso” na cadeia de suprimentos

Fonte: Christopher, 1997

Segundo Godinho e Fernandes (2005), os direcionadores dessa cadeia de suprimentos são: mercados imprevisíveis marcados por mudanças com grande competitividade e clientes com necessidades de pontualidade e alta variedade.

2.3.2. Cadeia de suprimentos enxuta

Na cadeia de suprimentos enxuta, o maior desafio das empresas é trabalhar com o mínimo de estoque, componentes e de trabalho em andamento, fala-se muito em *just-in-time* sempre que possível. Esse tipo de cadeia de suprimentos está muito presente no setor automobilístico (CHRISTOPHER, 2009).

De acordo com Pires (2004), o termo enxuto vem do *Lean Production*, ou seja, produção enxuta, esse tipo de cadeia de suprimentos tem por objetivo remover anomalias e práticas que podem causar desperdícios ao longo dos processos. O importante nesse tipo de cadeia de suprimentos é o custo, sendo que sua filosofia básica é “fazer mais com menos”.

Segundo Godinho Filho e Fernandes (2005), os direcionadores da cadeia de suprimentos enxuta são: mercado estável, preço competitivo, qualidade e diferenciação.

O *Just-in-time* (JIT), é um assunto muito falado na cadeia enxuta. Ele é importante, pois se reduz bruscamente os níveis de estoque. Os defensores do JIT apontam que estoques altos se faz necessário quando se tem que esconder problemas maiores na empresa. Os estoques devem estar em um nível adequado de quanto menor melhor, com bom dimensionamento, reposição eficiente e pequena parcela de custo fixo (WANKE, 2003).

2.3.3. Comparação entre cadeias de suprimentos enxuta e ágil

Dependendo do setor e produto que está inserido é necessário um tipo de cadeia de suprimentos, esse tipo de cadeia de suprimentos deve ser pensado para que as estratégias estejam alinhadas. Para a escolha da cadeia de suprimentos é necessário fazer um *trade-off* para a escolha da cadeia de suprimentos. Na tabela 2.1 está a comparação entre cadeia de suprimentos enxuta e ágil, mostrando suas peculiaridades e para quais tipos de produtos elas são mais apropriadas (PIRES, 2004).

Tabela 2.1.: Comparação entre cadeia de suprimentos enxuta e ágil

Quesito	Cadeia Enxuta	Cadeia Ágil
Produtos típicos.	<i>Commodities</i> .	Produtos de moda.
Demanda.	Previsível.	Volátil.
Variedade de produtos.	Baixa.	Alta.
Ciclo de vida do produto.	Longo.	Curto.
Critério ganhador de pedidos.	Custo.	Disponibilidade.
Margem de lucro por unidade.	Baixa.	Alta.
Custos dominantes.	Custos físicos.	Custos de marketing.
Alta qualidade das informações, em especial sobre a demanda.	Altamente desejável.	Obrigatória.
Mecanismos de previsão.	Algorítmico.	Consultivo.

Fonte: Pires, 2004

Para Correa (2010), há características para cada tipo de cadeia de suprimentos como mostrado na tabela 2.2:

Tabela 2.2: Cadeia de suprimentos enxuta *versus* cadeia de suprimentos ágil

Características	Cadeia de suprimentos enxuta	Cadeia de suprimentos ágil
Propósito principal.	Suprir demanda previsível eficientemente ao menor custo possível.	Responder rapidamente à demanda imprevisível para minimizar custos de falta (perda de venda) e sobre (obsolescência, liquidação).
Foco de manufatura.	Manter alta média de utilização de equipamentos para redução de custos.	Empregar capacidade “colchão” (capacidade extra bem gerenciada para lidar com o incerto e responder rápido).
Estratégia de estoques.	Gerar altos níveis de giro, minimizando os estoques ao longo de toda a cadeia de suprimentos.	Empregar estoques (colchão) (estoques de segurança) de componentes ou produtos acabados para maior disponibilidade.
Foco no tempo de resposta.	Reduzir os tempos desde que isso não aumente os custos.	Investir agressivamente para reduzir tempos (<i>leadtimes</i> e tempos de lançamento de produtos).
Abordagem para escolha de fornecedores.	Selecionar principalmente com base no custo e na qualidade.	Selecionar principalmente com base na velocidade de resposta, flexibilidade e qualidade.
Estratégia de projeto de produto.	Maximizar desempenho e minimizar custo.	Uso de projeto modular para postergar diferenciação de produto ao máximo.

Fonte: Correa, 2010

As tabelas 2.1. e 2.2. acima mostram a comparação entre os dois tipos de cadeia, sendo que um é mais voltado para *commodities* e outro, por exemplo, para produtos de moda que tem alta mudança.

2.4. Prioridades competitivas

As prioridades competitivas podem ser chamadas também de dimensões competitivas, objetivos da manufatura e missões da manufatura, as quais têm influência no tipo de estrutura e estratégia da cadeia de suprimentos. Elas servem para saber como a indústria irá competir no mercado, ou seja, qual estratégia ela usará. As quatro prioridades competitivas principais são: custo, qualidade, desempenho das entregas e flexibilidade (PIRES, 1995). Dependendo da escolha da prioridade competitiva, a escolha da cadeia de suprimentos tem de estar voltada a atender a essa prioridade competitiva.

➤ **Custo**

Se a empresa escolhe como prioridade competitiva o custo, ela deverá produzir e entregar o produto no cliente, ao menor custo possível, possibilitando assim preços menores praticados no mercado (PIRES, 1995).

Essa estratégia é uma das mais antigas utilizadas pelas indústrias (PIRES, 1995; ALVES FILHO *et. al*, 1995) como os princípios de divisão do trabalho de Adam Smith, Administração científica por Taylor e o modelo T de Ford. Outros custos mais abrangentes devem ser pensados como: custo inicial, custo de operação e custo de manutenção (ALVES FILHO *et. al*).

A estratégia que prioriza a questão do custo é baseada em três conceitos: economia de escala, curva de experiência e a produtividade (PIRES, 1995).

- Economia de escala: Visa a diminuir os custos dos produtos através do aumento no volume de produção.
- Curva de experiência: Pode ser entendida também como curva de aprendizado. É a habilidade de uma organização em criar, adquirir e realizar a transferência de conhecimento. Outra forma é a padronização de processos para redução da necessidade de grandes aprendizagens.
- Produtividade: Pode ser entendido como a quantidade que foi produzida proporcionalmente com a entrada de recursos e matérias-primas.

Para Ferdows e De Meyer (1990), pode haver produtos de melhor qualidade, mais confiáveis e que respondam mais rapidamente as novas exigências com menores custos.

➤ **Qualidade**

Antigamente, segundo Pires (1995) e Alves Filho *et. al* (1995), a qualidade era vista como produzir em conformidade com padrões pré-estabelecidos. Hoje em dia a qualidade passou por evolução e ela ganhou novas dimensões como: desempenho, características (características diferenciadoras), confiabilidade, conformidade, durabilidade, assistência técnica, estética e imagem do produto. A qualidade era responsabilidade de apenas um setor da empresa e agora os responsáveis pela qualidade são todos os envolvidos em fornecer o produto ao consumidor final.

Para concluir, a qualidade tem como objetivo a satisfação do cliente, ou seja, quanto mais um produto atenda as necessidades do cliente mais ele tem qualidade (PIRES, 1995; ALVES FILHO *et. al*; 1995).

➤ **Desempenho das entregas**

Essa prioridade competitiva tem a ver com a velocidade e confiabilidade nas entregas. Muitas vezes a questão do desempenho de entrega pode se tornar mais importante que custo e qualidade para alguns clientes (PIRES, 1995; ALVES FILHO *et. al*, 1995).

➤ **Flexibilidade**

A flexibilidade nos últimos anos vem sendo a prioridade competitiva mais estudada, pois está havendo uma crescente diversificação de produtos e diminuição dos ciclos de vida do produto. Os tipos de flexibilidade podem ser: flexibilidade no mix de produtos (aumentar o número de itens de produtos), flexibilidade no volume (ter a capacidade de aumentar o volume de produção para atender ao cliente), flexibilidade a substituições, flexibilidade a modificações, flexibilidade nos roteiros,

flexibilidade nos materiais, flexibilidade nos sequenciamentos de produção (PIRES, 1995).

Para Alves Filho *et. al* (1995) e Pires (1995), a flexibilidade pode ser entendida como a capacidade que a empresa tem em reagir às mudanças e exerce influência em como os autores são coordenados.

2.5. Gestão da demanda e nível de serviço

Quando não se tem à disposição informações para as empresas planejarem suas atividades da SCM ou quando elas têm pouca ou nenhuma coordenação, elas são forçadas a interpretar os sinais mais ou menos confiáveis sobre demanda futura. Assim grandes flutuações e uma multiplicação dos estoques de segurança são necessárias para enfrentar contingência, como por exemplo, um aumento excepcional nas vendas (BONET & PACHÉ, 2005).

É de extrema importância que as mercadorias estejam disponíveis, pois assim há um aumento no faturamento. É importante lembrar também que aumentar os níveis de serviço pode aumentar os custos da SCM e, portanto deve-se tomar cuidado para que esses custos não sejam superiores ao da receita, causando prejuízos para a empresa. Nesse caso é necessário fazer um *trade-off* (CAMPOS *et. al*, 2002).

Segundo Bonet e Paché (2005), estratégias audaciosas na mistura da distribuição, local de saída, gerenciamento de relação de consumo e compra de fornecedores juntando com o aumento do padrão de vida das famílias, ou a concentração geográfica da população em torno de áreas urbanas, justificam a criação de pontos de vendas em grande escala. Exemplos de empresas que adotaram essas estratégias desde a II Guerra Mundial e cujo mercado não é mais local e sim global são: Nestlé, Danone e Coca-Cola. Nesse tipo de produto, que são produtos de conveniência, a concorrência é intensa de preços, afetando assim as negociações.

O desempenho no processo de distribuição nesses casos se faz importante, sendo necessário segundo Vieira *et. al* (2010), atender seus clientes

com o produto certo, no lugar certo, no momento certo e na quantidade certa. Os elementos dos processos de distribuição são:

- Entregas em tempo, completas e sem erro.
- Disponibilidade de produto.
- Cumprimento de produto.
- Entregas frequentes.
- Número de pedidos devolvidos.
- Cobertura de estoque.
- Atendimento de pedido urgente e em período de demanda alta.

As características do desempenho da distribuição dizem respeito à rapidez e confiabilidade. A rapidez está relacionada com o tempo que a empresa entrega os produtos e a confiabilidade está relacionada com o que a empresa promete a ser entregue (MILGATE, 2001).

Para atender aos pedidos de forma correta é necessário, muitas vezes, fazer previsão de demanda. Segundo Taylor (2005), há várias técnicas para fazer previsões de demanda como:

- **Média móvel:** Técnica usada para produtos que não apresente variações muito grandes ao longo do tempo.
- **Agregação da demanda:** Usam-se maiores amostras de comportamentos dos clientes. As previsões são por itens separados para que haja mais credibilidade e confiança.
- **Técnica Delphi:** Analistas chegam a um consenso das previsões de demanda. É um método demorado, mas que muitas vezes funciona.

Alguns sistemas operacionais como o EDI e até mesmo a *web* ajudam as empresas a ajustarem sua produção à demanda, por isso é importante fazer uso para a troca de informações (PIRES, 2004).

2.6. Custos do processo de distribuição

Os custos do processo de distribuição totais são formados pelos: custos de transporte + custo de estocagem + custos de depósitos + custos de entregas locais + custos de processamento de pedidos (CHRISTOPHER, 2009). Na figura 2.4 está um gráfico mostrando os custos totais de uma cadeia de distribuição.

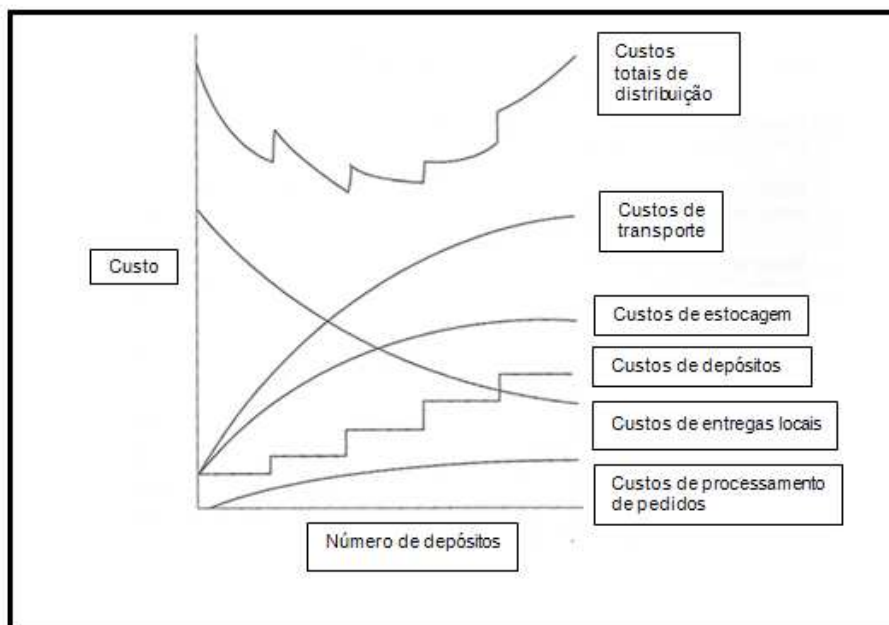


Figura 2.4.: Custos totais de um processo de distribuição

Fonte: Christopher, 2009

Quando se fala em custos do processo de distribuição é importante avaliar os *trade-off* para os custos totais e para a receita de vendas, pois o aumento do serviço ao cliente geralmente aumenta o custo de processo de distribuição e se isso é significativo ao comparar com a receita de vendas (CHRISTOPHER, 1997).

Na tabela 2.3. estão alguns exemplos de *trade-offs* entre custos logísticos e o nível de serviço (NS) (DE FARIA & DA COSTA, 2011).

Tabela 2.3.: Exemplos de *trade-offs* e o nível de serviço

Características do NS ao cliente	Transporte	Armazenagem e movimentação de materiais	Custos decorrentes de lotes
Entregas mais frequente (JIT – <i>Just in Time</i> , por exemplo)	Desvantagens: - Aumento dos custos de transporte com menores e frequentes embarques. - Maior nível de serviço requerido.	Desvantagem: - Aumento nos custos de mão-de-obra e movimentação de inventário. Vantagem: - Redução de espaço e necessidade de volume.	Desvantagem: Possibilidade de carga unitária não econômica (lotes menores).
Tempo de ciclo diminuído (menor <i>Lead Time</i>)	Desvantagem: Maior frequência de entrega e de acompanhamento.	Desvantagem: - Aumento nos custos de movimentação.	Desvantagem: Possibilidade de carga unitária não econômica (lotes menores).
Aumento na confiabilidade da distribuição	Desvantagem: Aumento dos custos.	Desvantagem: - Aumento nos custos de supervisão (Indicadores de desempenho).	
Estoque aumentado/ disponibilidade e continuidade de suprimentos	Vantagem: - Aumento da eficiência de programação. Desvantagem: - Devolução dos pedidos aumentará custos.	Desvantagem: - Aumento na necessidade de espaço e cubagem.	

Fonte: De Faria e Da costa, 2011

Segundo Christopher (1997), nas empresas Europeias e Norte-Americana há uma estimativa que os custos de distribuição em relação a porcentagem da receita das vendas varia entre 5% a 10%. A tabela 2.4 apresenta os custos em porcentagem em relação a receita de vendas.

Tabela 2.4.: Custos dos processos de distribuição como porcentagem da receita de vendas

Custos dos processos de distribuição como porcentagem da receita de vendas					
Elemento de custo	País				
	França	Alemanha	Holanda	Reino Unido	Estados Unidos
Transporte	2,43	5,81	1,44	2,65	2,92
Armazenagem	2,50	2,60	2,07	2,02	1,83
Entrada de pedido	1,30	2,27	1,38	0,72	0,55
Administração	0,65	0,65	0,32	0,27	0,39
Estoque	1,83	0,72	1,53	2,08	1,91
Total	8,71	12,05	6,74	7,74	7,60

Fonte: Christopher, 1997

Segundo Neves (1999), há uma estimativa de custos nos Estados Unidos com atacadistas e varejistas que mostra que a margem bruta no varejo é de 35% enquanto que no atacadista é de 20% e do fabricante 15%. Como consequência dessas porcentagens o preço ao consumidor final é de mais de 50%. A tabela 2.5 mostra uma estimativa de cálculo de custos de processos de distribuição.

Tabela 2.5.: Estimativa de cálculo de custos de processos de distribuição

Preço de venda	\$ 1,00
Custo e lucro do varejista (35% do preço de venda)	\$ 0,35
Preço do atacadista ao varejista (\$1,00 - \$0,35)	\$ 0,65
Custo e lucro do atacadista (20% sobre o preço de venda: \$0,65)	\$ 0,13
Preço do fabricante ao atacadista (\$0,65 - \$0,13)	\$ 0,52
Total do custo do fabricante com cadeias (15% do preço ao atacado)	\$ 0,08
Total de custos da cadeia: \$0,35 + \$0,13 + \$0,08	\$ 0,56

Fonte: Neves, 1999

No Brasil segundo o Instituto de logística e *supply chain* através de estudo feito pela COPPEAD e ilustrado na figura 2.5, mostra os custos de processos de distribuição no Brasil em 2006.

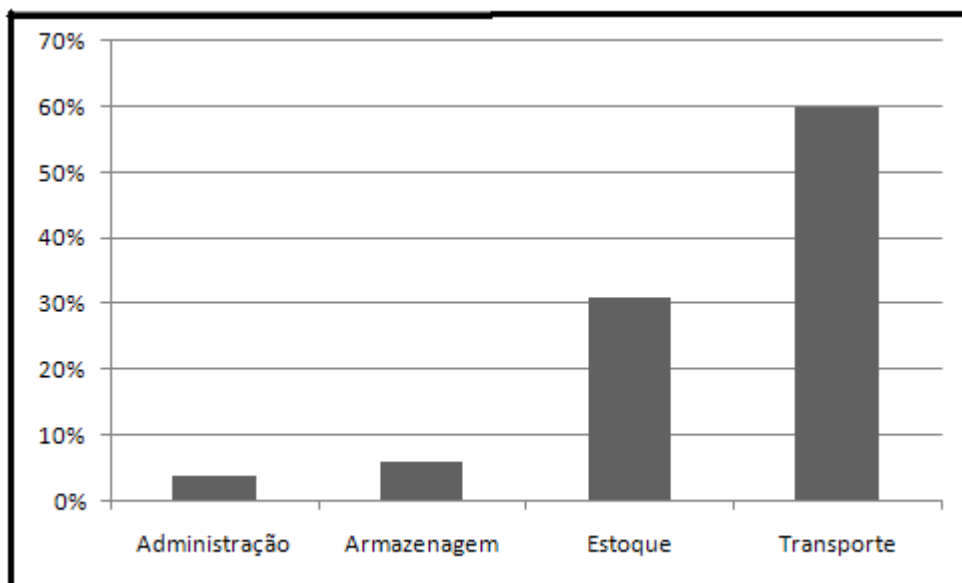


Figura 2.5.: Composição do custo de processos de distribuição no Brasil

Fonte: Adaptado do Instituto de logística e *supply chain* através de um estudo do Panorama CEL/COPPEAD – Custos logísticos no Brasil, 2006

O transporte utilizado para movimentação de matérias-primas representa uma das maiores parcelas dos custos de distribuição, sendo esse 60% das despesas de distribuição da empresa, significando de 4% a 25% do faturamento bruto, dependendo do ramo de atividade. No Brasil há uma grande deficiência no uso de modais, e dados mostram que o transporte é feito em sua maioria pelas rodovias, sendo esse o segundo modal mais caro, estando atrás somente do aéreo. De 65% a 70% dos transportes brasileiros são feitos por rodovias, seguido por cerca de 20% de ferrovia. (FERREIRA & ALVES, 2005).

Os custos de transporte como descritos na literatura de custos gerais são divididos em custos variáveis e fixos. Segundo Alvarenga e Novaes (1994), abaixo estão alguns deles:

Custos variáveis

- Combustível
- Lubrificação
- Manutenção

- Pneus

Custos Fixos

- Depreciação
- Remuneração do capital
- Salários e obrigações do motorista e ajudante
- Cobertura do risco

2.7. Cadeia de valor

A cadeia de valor é quanto a cadeia de suprimentos gerou de valor para o cliente desde a obtenção de matéria-prima até a entrega do produto ao consumidor final. Há quatro tipos de valor que a cadeia de suprimentos pode adquirir (DE FARIA & DA COSTA, 2011):

- **Forma:** Como o produto está disponível, se está pronto ou não para utilizá-lo. Refere-se à utilidade do produto.
- **Lugar e tempo:** Refere-se ao produto estar no lugar certo e no tempo certo para que o consumidor possa adquiri-lo.
- **Posse:** Refere-se ao cliente ter a posse do produto.

Para a eficiência de uma cadeia de suprimentos é necessário uma análise do valor gerado entre os elos de toda a cadeia de suprimentos, sendo que todos os elos da cadeia de suprimentos ganhem por fazer parte dela (OLIVEIRA & LEITE, 2010). O valor da cadeia de suprimentos está relacionada com os benefícios verdadeiros que se obtém da aquisição dos produtos e todos os seus custos (DE FARIA & DA COSTA, 2011).

Normalmente as empresas usam as estratégias de valor em ações estimuladas por ações não sistematizadas e sim estimuladas por ações reativas de seus membros em responder às demandas dos clientes e aos ataques da concorrência (OLIVEIRA & LEITE, 2010).

As cadeias de valor podem se formar independentemente dos limites geográficos. Exemplos segundo Oliveira e Leite (2010) e Talamo e Carvalho (2010):

- Arranjo produtivo local.
- Cadeia de suprimentos.
- Condomínio industrial.
- Consórcio modular.
- *Joint venture*.
- *Outsourcing*.

A figura 2.6 mostra o fornecimento e o mapeamento da cadeia de valor, ou seja, como a cadeia de valor pode funcionar.

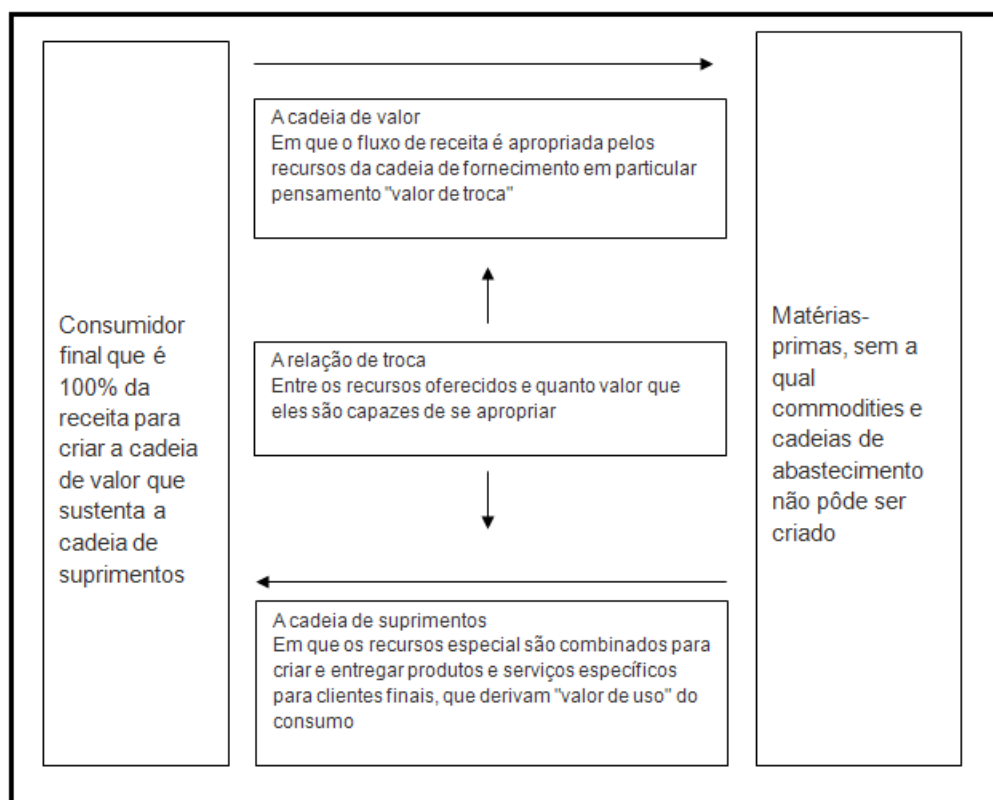


Figura 2.6.: Fornecimento e mapeamento da cadeia de valor

Fonte: Cox, 1999

2.8. Processo de distribuição

O processo de distribuição é o fluxo seguido de um produto desde o produto pronto em estoque até o consumidor, ou seja, empresas responsáveis em disponibilizar o produto até seu consumidor final (LOUREZAN & SILVA, 2004; TEIXEIRA *et. al*, 2004). Esse processo não deve somente disponibilizar o produto e serviço no lugar, quantidade e qualidade correta e sim também criar meios para o aumento das vendas (LOUREZAN & SILVA, 2004). De acordo com De Faria e Da Costa (2011), outro termo sobre o processo de distribuição é “*outbound logistics*”.

Melhorar o desempenho e eficiência no processo de distribuição exige atenção imediata, pois esses são muito sensíveis às variações causadas pelas mudanças na economia. Os processos de distribuição por si só representam 80% dos custos dos produtos para o consumidor. Assim é necessário que as empresas diminuam seus estoques e analisem os processos de distribuição e criem alternativas para se ganhar mais eficiência em todo o processo (SALCIUVIENE *et. al*, 2011).

De acordo com Wilkinson (1996), os processos de distribuição são onde a logística e o marketing se combinam para uma distribuição mais eficiente e eficaz. O processo de distribuição é uma vertente muito importante entre as áreas de marketing e logística (AZEVEDO *et. al*, 2009; LAMBERT & COOPER, 2000).

Os processos de distribuição oferecem vantagem competitiva, pois para ser implantado é necessário que haja planejamento, estrutura de organização consistente e base em pessoas e relacionamentos (NEVES, 1999).

Segundo Consoli (2005), algumas mudanças na distribuição vêm ocorrendo ao longo dos anos como as descritas abaixo:

- **Crescimento de cadeias de suprimentos com sistemas verticais:** É uma cadeia de suprimentos alinhada e coordenada de membros gerenciada por um único sistema. Esse consiste em produtores, atacadistas e varejistas que se unificam para ganhar economia de escala, máximo impacto de mercado e informações com o objetivo de serem mais competitivas.

- **Intensificação da competição entre cadeias de suprimentos:** Há um aumento da concorrência entre as cadeias.
- **Aumento da polaridade e concentração do varejo:** Há uma tendência de se gerar grandes redes de varejo para conseguirem, com isso, ganhos em economias de escala.
- **Aceleração dos ciclos de vida institucionais:** Há uma tendência de se atingir a maturidade dos negócios mais rapidamente. Como exemplo, uma loja de departamento antigamente demorava em média 75 anos para atingir a maturidade, hoje redes de supermercados levam em média cerca de 25 anos e sistemas de *fast-food* tem-se a média de 10 anos para se obter a maturidade.
- **Emergência das “formas livres” de corporações nos processos de distribuição:** Empresas antes somente voltadas para um tipo de distribuição, ou negócio sentem necessidade de se inovarem pela concorrência. Exemplo disso são supermercados virando centros de serviço, ou seja, encontram-se dentro dos supermercados: lojas, bancos, farmácias e padarias.
- **Expansão do varejo “sem loja”:** Como há uma tendência voltada para educação, cultura e lazer, algumas empresas estão se arranjando para oferecer produtos por telemarketing, *e-mail*, internet e venda porta-a-porta. Isso trás novos empreendedores e necessidade de empresas reassumirem seu lugar.

Segundo Neves (1999), é através dos processos de distribuição que os produtos e serviços chegam aos consumidores, já que eles precisam ser transportados para locais que sejam disponíveis ao público adquirir. Há quatro objetivos maiores no processo de distribuição:

1. **Conveniência espacial:** Para descentralizar a oferta e reduzir o tempo e os custos da procura e transporte para os consumidores adquirirem seus produtos.
2. **Tamanho do lote:** Quanto menor o lote que o cliente/ consumidor pode comprar, mais fácil fica de ajustar em suas necessidades.

3. **Tempo de espera:** Esse é o tempo entre o pedido e a entrega dele. O tempo de espera está cada vez se tornando menor, dependendo de alguns setores isso se faz mais necessário.
4. **Variedade:** A variedade de itens faz com que o cliente tenha conveniência de se comprar em um mesmo lugar. Um dos motivos é a diminuição do tempo de procura do consumidor ou comprador.

Segundo Consoli (2005), há também a intensidade em que se pretende fazer a distribuição. O que determina a intensidade da distribuição é o número de intermediários utilizados para a distribuição. As possibilidades de intensidade são: distribuição exclusiva, seletiva ou intensiva:

- **Distribuição exclusiva:** Somente um intermediário distribui os produtos do produtor. Esse tipo de distribuição ocorre quando o produtor quer controlar a qualidade dos serviços prestados. Nesse caso há uma parceria entre o produtor e o distribuidor, já que o distribuidor garante a não-comercialização de marcas concorrentes.
- **Distribuição seletiva:** Um número moderado distribui os produtos do produtor. Esse tipo de distribuição ocorre geralmente em produtos de compra comparada no qual o comprador compara preços e características do produto. O produtor nesse caso quer que seu produto seja vendido somente em alguns pontos de venda em que a imagem seja compatível com a da empresa. Os produtos e intermediários têm de ter as mesmas estratégias e foco no público alvo.
- **Distribuição intensiva:** O produtor oferece seus produtos a todos os membros apropriados do processo de distribuição. Nesse tipo de distribuição, o produtor quer atingir o maior número de pontos de vendas com o objetivo de assegurar um maior elevado número de negócios e máxima cobertura de seu território de vendas. Exemplos desse tipo de distribuição são as empresas de produtos alimentícios e de bebidas que pode ser encontrado em uma variedade de pontos de distribuição como supermercados, farmácias, loja de variedades, lojas de conveniência, máquinas de vendas automáticas e bancas de jornal.

Segundo Lalwani *et. al* (2006), um processo de distribuição está sujeito a riscos devido às incertezas associadas com fatores que mudam com o tempo, como por exemplo: estoque, custos da exploração do canal, frequência de entrega, volume de clientes e tarifas de transporte. As mudanças em si não são riscos, porém as incertezas do futuro associados com a mudança pode ser arriscado. A principal tarefa do gerenciamento do processo de distribuição é muitas vezes descrita como a redução de incertezas.

Quando as empresas vão desenhar ou redesenhar seu processo de distribuição, elas devem considerar os fatores que podem aumentar o risco de custo e não agregação de valor no nível de serviço.

Historicamente, um pobre arranjo dos processos de distribuição tem se mostrado como uma influência negativa nas entregas. Não se deve considerar somente a distribuição e sim todo o arranjo da cadeia de suprimentos (MILGATE, 2001).

2.8.1. Planejamento de processos de distribuição: Modelos de processos de distribuição

Segundo Consoli (2005), há os processos de distribuição diretos e indiretos:

- **Processo de distribuição direto:** Este tipo de processo de distribuição é mais simples, pois envolve apenas o produtor e o consumidor final ou organizacional. Tem-se, por exemplo, produtos de consumo que são vendidos porta-a-porta, catálogos, telemarketing, internet e lojas próprias dos produtos para os consumidores finais ou, no caso de produtos industriais a venda é direta para a indústria. Neste processo de distribuição, a vantagem é completo controle do processo e a desvantagem é que se faz necessário o produtor estar muito bem preparado para esse tipo de venda.
- **Processo de distribuição indireto:** Este tipo de processo se utiliza de intermediários como varejistas, atacadistas, agentes e distribuidores para que seu produto ou serviço chegue ao consumidor final.

A figura 2.7 mostra os principais modelos de processos de distribuição, sendo o modelo mais simples o do produtor entrega o produto diretamente ao consumidor final e os mais complexos possuem vários intermediários até chegar ao consumidor final.

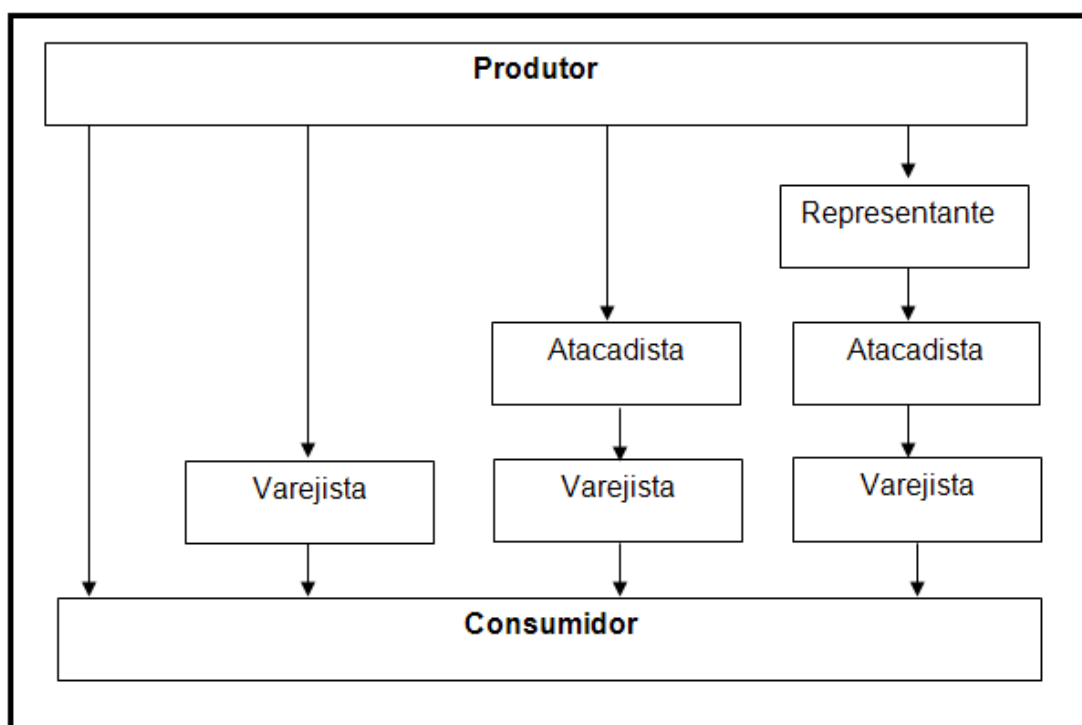


Figura 2.7.: Modelos mais comuns de processo de distribuição

Fonte: Azevedo *et. al*, 2009

Neves (1999) descreveu alguns modelos de planejamento dos processos de distribuição: Modelo de Stern *et. al*, Modelo de Rosebloom, Modelo de Berman e modelo de Kotler como descrito na tabela 2.6:

Tabela 2.6: Modelos de processos de distribuição

Modelo de Stern et. al	Modelo de Rosebloom	Modelo de Berman	Modelo de Kotler
Voltado à satisfação dos clientes.	Ênfase no planejamento de distribuição.	O desenho da cadeia de distribuição deve ser constantemente verificado para ser reavaliado e melhorar o processo de distribuição.	O modelo segue alguns passos.
Modelo tenta responder algumas perguntas: - Tipo de serviço ao cliente para obter satisfação? - Quais atividades devem ser desempenhadas para atingir as necessidades do serviço? - Quais tipos de empresas são melhores para desempenhar essas atividades? - É melhor dividir entre os membros ou verticalizar as tarefas?	Modelo tenta responder algumas perguntas: - Que papel a distribuição deve ter para atingir os objetivos estratégicos da empresa? - Como se deve desenhar o canal de distribuição para atingir esse objetivo? - Quais tipos de membros devem ser selecionados para atingir esses objetivos? - Como organizações externas podem atingir esses objetivos? - Como cada membro pode ser avaliado?	Nesse modelo há: - Determinação dos objetivos da cadeia. - Estabelecimento da largura e profundidade dos requerimentos. - Avaliação do mercado, produto e fatores que afetam o processo de distribuição. - Alocação das tarefas para os membros do processo de distribuição. - Seleção dos participantes. - Revisão dos arranjos do processo de distribuição.	Os passos a serem seguidos são: 1- Analisar o serviço. 2- Estabelecer os objetivos e restrições do processo de distribuição. 3- Identificar as principais alternativas do processo de distribuição. 4- Avaliar as melhores alternativas.

Fonte: Adaptado Neves (1999)

3. Planejamento e gestão colaborativa

Segundo Vivaldini *et. al* (2008), uma das palavras-chaves quando se fala em SCM é a gestão colaborativa. Esse tipo de sistema está sendo muito encontrado em mercados mais competitivos e com demandas mais voláteis, como por exemplo, seguimentos de alimentos e objetos de moda.

A cooperação e a coordenação são muito importantes na cadeia de suprimentos já que são elas que fazem com que haja previsibilidade e confiança entre os membros a fim de que as empresas possam fazer seus planejamentos individualmente.

Os conflitos podem existir por terem objetivos incompatíveis, idéias diferentes e diferentes percepções da realidade. Esses conflitos precisam ser controlados de modo que não perturbe o andamento do negócio (WILKINSON, 1996). Portanto, segundo Cassivi (2006), cada membro da cadeia de suprimentos deve repensar o modo como ele lida com o relacionamento com seus parceiros, sejam eles fornecedores ou clientes para que possam inovar em processos, produtos e relacionamentos, a fim de serem mais competitivos no mercado.

3.1. Relacionamento

Em um mercado cada vez mais competitivo e turbulento as empresas vêm a necessidade de criar habilidades de gerenciamento de relacionamento para se obter vantagem competitiva e maior valor ao cliente (PIGATTO & ALCANTARA, 2007; LOCKETT *et. al*, 2011).

De acordo com Daugherty (2011), a literatura sobre relacionamento tornou-se cada vez mais sofisticada, mas ainda há oportunidades em se aprofundar no assunto. O relacionamento vem sido discutido entre acadêmicos e profissionais sobre práticas de negócios, relacionamento entre as empresas com o objetivo de conhecer os problemas e encontrar oportunidades que são geradas a partir dessas relações (VILLAR & PEREIRA, 2010).

A teoria dos custos de transação e teorias organizacionais vem tratando dos relacionamentos, porém a visão relacional apesar de ainda pouco explorada

vem tratando também desse assunto (DE SOUZA & BRITO, 2009; PIRES & SACOMANO NETO, 2009).

Durante os anos de 1980 e 1990 as empresas enfrentaram o desafio de demandas querendo o melhor, mais rápido e mais barato, o que levou muitas empresas a se concentrarem em seu *core business* e terceirizar atividades de processo de distribuição. Algumas empresas se tornaram parceiras para que as empresas não perdessem o controle total desse serviço (DAUGHERTY, 2011).

A cooperação traz benefícios como sinergia adquirida por meio de competências e recursos compartilhados, troca de informações, melhor planejamento, suporte e solução de problemas comuns. Com isso muitas empresas estão vendo a cooperação e bons relacionamentos como uma vantagem competitiva (DAUGHERTY, 2011).

A necessidade de aumento do nível de serviço e redução dos custos de distribuição fez, por exemplo, com que a partir de 1990 as redes varejistas de supermercado realizassem parcerias entre o varejo, atacado, setores industriais, setor primário e setor de serviços. Os preços não são tão flexíveis, por isso a importância de se reduzir os custos, tempo de colocação da mercadoria no mercado, melhoria da qualidade, tecnologia mais avançada e melhor serviço de entrega (BRUM & JANK, 2001; DAUGHERTY, 2011). Segundo Daugherty (2011), empresas como Wal-Mart tem sido bem sucedida estrategicamente buscando parcerias com fornecedores como a Procter e Gamble, 3M e outras.

Cada relacionamento requer diferentes tipos e graus de investimento e isso produz diferentes resultados (DAUGHERTY, 2011; MAZZALI & MILAN, 2006; DE SOUZA & BRITO, 2009). Além disso, é identificado confiança, compromisso e dependência como componentes de magnitude do relacionamento (DAUGHERTY, 2011; MAZZALI & MILAN, 2006).

Segundo De Souza e Brito (2009), os níveis de caráter técnico são mais fáceis de serem implantadas enquanto que os comportamentais são mais difíceis.

Para Machado *et. al* (2008), as relações de baixa interação podem envolver simples abastecimento de itens padrão na empresa enquanto que

relacionamentos de alta interação pode envolver dependência entre as partes na qual a tecnologia e processos são de alto grau de complexidade entre os envolvidos.

Objetivos comuns são um dos itens pelo qual as empresas têm de trabalhar para conseguir sucesso na SCM, porém elas não podem se esquecer de seus objetivos individuais para se manterem competitivas no mercado (PIGATTO & ALCANTARA, 2007).

As relações de parceria podem ser definidas como um relacionamento duradouro entre interdependentes empresas em estágios sucessivos da cadeia de suprimentos da indústria baseada em complementaridades que produz o desempenho dos negócios superior ao que seria realizado separadamente (RATAO & TORRES, 2010; MARTINS *et. al*, 2011).

Na cadeia de suprimentos, os relacionamentos ganham destaque já que envolve diversas organizações, e é o relacionamento que define o quão eficaz a cadeia de suprimentos será no atendimento ao cliente ganhando vantagem competitiva (RATAO & TORRES, 2010; MARTINS *et. al*, 2011). As parcerias são compostas por três componentes (RATAO & TORRES, 2010):

1. **Direcionadores:** motivação de criar parcerias.
2. **Facilitadores:** ambiente o qual a parceria está inserida.
3. **Componentes:** manutenção dos relacionamentos.

Segundo Daugherty (2011), as alianças estratégicas permitem a compra e fornecimento de empresas para combinar seus pontos fortes e trabalhar juntos para facilitar um melhor desempenho. Este relacionamento normalmente é chamado pelas empresas e pelos acadêmicos de “*win-win*”, ou seja, ambas as partes ganham com a aliança. Essas alianças têm o intuito de explorar novas oportunidades de negócios. De acordo com Miguel e Brito (2010), a colaboração é essencial para a SCM, pois com ela são fornecidos recursos de forma coordenada com planejamento e controle a fim de atingir o objetivo do processo de distribuição. Outro item importante é a integração de processos-chave do processo de distribuição, para que haja esta integração são necessários times multifuncionais em todos os níveis como mostrado na tabela 3.1.

Tabela 3.1.: Níveis de integração

Integração Estratégica	Líderes se unem para discutir as metas de cada companhia.
Integração Tática	Envolve a integração da média gerência para desenvolver juntos os planos para projetos específicos e atividades conjuntas.
Integração Operacional	Envolve as formas das pessoas de empresas diferentes realizarem atividades de rotina de forma conjunta.
Integração Interpessoal	Alianças maduras cada vez mais pessoas das diferentes companhias se integram, gerando mecanismos de integração entre as pessoas das companhias.
Integração Cultural	Assimilação de valores, símbolos e demais componentes culturais dos demais parceiros, de forma que os aspectos culturais estejam integrados.

Fonte: Amaral *et. al*, 1998

Um maior grau de interdependência tende a aumentar a magnitude ou a força de uma relação de parcerias (HE *et. al*, 2011; DE SOUZA & BRITO, 2009). Sendo que essa dependência nem sempre é negativa se houver cooperação e confiança (CÔNSOLI & MUSETTI, 2010), porém de acordo com Sacomano Neto e Truzzi (2004) e De Araujo e Guerini (2010), a interdependência das empresas pode ser minimizada através de acordos formais e informais de longo prazo.

- **Relações informais:** São baseadas na confiança.
- **Relações formais:** Baseadas em contratos.

Para Pires (2004), há diferentes níveis de relacionamento entre empresas em uma cadeia de suprimentos que podem ser apenas comercial, sendo o preço o atrativo principal em se manter um relacionamento e no outro extremo tem a integração vertical que já é um relacionamento mais forte via fusão ou aquisição, como mostrada na tabela 3.2.

Tabela 3.2: Níveis de relacionamento entre empresas em uma cadeia de suprimentos

Nível	Relacionamento	Características
1	Comercial (<i>arm's length</i>)	Relações meramente comerciais entre empresas independentes.
2	Acordos não contratuais	Acordos informais para alguns objetivos comuns. Ex.: cartel.
3	Acordos via licença	Cooperação multilateral via contrato. Ex.: <i>franchising</i> .
4	Alianças	Empresas independentes com participação mútua no negócio, geralmente de forma complementar e não necessariamente envolvendo novos investimentos. Ex.: alianças de companhias aéreas.
5	Parcerias	Empresas independentes agindo na cadeia de suprimentos como se fossem uma mesma (virtual) unidade de negócio, com grande nível de colaboração de alinhamento de objetivos, de integração de processos e de informações. Ex.: consórcios e condomínio na indústria automobilística.
6	<i>Joint ventures</i>	Participação mútua no negócio, geralmente via uma nova empresa (sociedade formal) e que envolve novos investimentos. Ex.: MWM e Cummins formando a empresa Power Train para atender a VW em Resende.
7	Integração vertical	Envolve a incorporação dos processos da Cadeia de suprimentos por parte de uma empresa, geralmente via fusão, aquisição ou crescimento. Nesse caso temos uma empresa que é proprietária de todos os ativos e recursos da cadeia de suprimentos.

Fonte: Pires, 2007

A confiança é um atributo muito importante nos relacionamentos é um investimento por si só e a sua construção requer habilidade de relação específica. Os contratos podem ser negativos para a construção da confiança, porém é uma forma de controle que pode impedir o oportunismo na relação (COSTA *et. al*, 2008).

Segundo Lambert e Cooper (2000), há sete processos-chave para orientação e identificação das relações na cadeia de suprimentos:

1. Gestão da relação com o cliente.
2. Gestão da demanda.
3. Atendimento aos pedidos.
4. Gestão do fluxo de produção.
5. Gestão da relação com os fornecedores.
6. Desenvolvimento e comercialização de produtos.
7. Gestão do retorno.

Segundo Coghlan e Coughlan (2002), para se conseguir colaboração entre empresas é necessário que haja alguns componentes como os citados abaixo:

- **Problema:** É necessário verificar os problemas de cada empresa do processo de distribuição para que esses possam ser resolvidos. As soluções são selecionadas e trabalhadas para que não ocorram problemas que atinjam toda a cadeia de suprimentos.
- **Grupo:** Os participantes da cadeia de suprimentos devem se reunir em igualdade para discutir os possíveis problemas e progressos do processo de distribuição. Deve-se ter a melhoria contínua colaborativa para que todos os membros consigam conversar e resolver seus problemas em conjunto.
- **O processo de questionamento e reflexão:** Nos encontros é necessário que haja reflexão e as questões levantadas possam ser pensadas e praticadas.
- **O compromisso com a ação:** O grupo tem que agir e ter compromisso com o gerenciamento do processo de distribuição para que medidas sejam tomadas e se necessário corrigidas.
- **O compromisso com a aprendizagem:** O grupo não deve somente resolver problemas imediatos e sim ter consciência da aprendizagem constante mantendo o tempo e o espaço para refletir e codificar as idéias emergentes para posteriores aplicações.
- **O facilitador:** É necessário que haja uma pessoa que possa coordenar, observar e facilitar a aprendizagem, comunicação e treinamento dos membros do grupo.

A tabela 3.3 mostra a evolução dos relacionamentos, ou seja, como os relacionamentos começam, mostrando ainda a falta de confiança e o preço sendo o principal motivador do relacionamento enquanto que ao passar do tempo, outros atributos são agregados, podendo chegar à colaboração de ambas as partes.

Tabela 3.3.: Evolução dos relacionamentos

Fase1	Antagonismo	<ul style="list-style-type: none"> • Cada parte enxerga a outra com um mínimo de confiança ou respeito; • Relações frequentemente hostis; • Estratégia de fontes múltiplas, ofertas competitivas, termos de curto prazo; • Fornecedores incapazes de redução de preço são imediatamente substituídos.
Fase 2	Competitiva ou adversativa	<ul style="list-style-type: none"> • Mera suspeita, ao invés de total desconfiança; • Estratégia de fontes múltiplas, frequentes troca de fontes; • Início de um relacionamento de trabalho.
Fase 3	Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento mais próximo em função de metas em comum; • Reconhecimento das vantagens de uma base de fornecedores enxuta; • Estratégias focadas em redução do tempo de ciclo total.
Fase 4	Colaboração	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança total entre parceiros; • Comprometimento em trabalho conjunto e adoção de estratégias que levem a <i>performance</i> de classe mundial; • Confiança e compartilhamento de informações se tornam comuns; • Fornecedores se tornam uma extensão da empresa compradora.

Fonte: Martins et. al, 2011

Segundo De Souza e Brito (2009), empiricamente foi detectado que mesmo empresas com a mesma cadeia de fornecedores não tinham desempenhos iguais, isso se dá pelo fator de competência de gerenciamento dos relacionamentos.

3.2. Vantagem colaborativa

A vantagem colaborativa é obtida através dos relacionamentos que as empresas têm (PIGATO & ALCANTARA, 2007). Normalmente é um processo pelo qual as empresas passam para um alto nível intencional com o objetivo de manter uma relação de longo prazo (FERREIRA *et. al*, 2011).

A colaboração são parcerias, alianças estratégicas, que adicionam valor ao longo da cadeia de suprimentos (VIEIRA *et. al*, 2010). Sendo que problemas podem ser resolvidos tendo parcerias.

Um dos principais problemas encontrados na produção de bens industriais é a variação entre a demanda prevista e a demanda real, isso ocorre

porque há mudanças no decorrer do pedido, o que gera mudanças significativas ao longo da cadeia de suprimentos. Portanto com compartilhamento de informações e planejamento conjunto, a cadeia de suprimentos melhora o conhecimento da demanda e comportamento futuro do consumidor, gerencia sua variabilidade e tem um melhor controle de seus volumes (CONCEIÇÃO & QUINTÃO, 2004; WILKINSON, 1996; BONET & PACHÉ, 2005).

Os benefícios mais comuns das parcerias são: melhorar a qualidade, melhorar a eficiência do tempo, reduzir o inventário, inovar, permitir a entrada em novos mercados, atingir economias de escala na produção, reduzir o tempo para desenvolver e comercializar novos produtos (HE *et. al*, 2011; MAZZALI & MILAN, 2006; FERREIRA *et. al*, 2011).

3.3. Capital social

Quando as empresas têm relacionamentos e trabalham de forma conjunta, as capacidades, fraquezas, descobertas, inovações e objetivos geram aprendizado entre as empresas (ALMEIDA, 2008).

De acordo com Cabello e Kekale (2008), o capital social são os recursos gerados pelas redes interpessoais. O capital social está dentro da teoria de capital intelectual e apresentam mais dois capitais sendo eles, o organizacional e o humano.

O capital social gerado pelas empresas é a base para relações de confiança, sendo que ela é fundamental para a construção das relações (TALAMO & CARVALHO, 2010).

A tabela 3.4 mostra como uma empresa pode se preparar para tirar proveito do capital social já que esse é um item muito importante nos relacionamentos.

Tabela 3.4.: Preparando uma organização para tirar proveito do capital social

Método	Ações
Desenvolvimento da capacidade de absorção	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenção de níveis aceitáveis de experiência nos domínios em que a organização pretende usufruir o conhecimento externo. - Instilação da importância do conhecimento externo nos funcionários. - Estabelecimento de rotinas que permitam que o conhecimento externo seja armazenado e utilizado na organização.
Desenvolvimento e utilização de múltiplas tecnologias de comunicação apropriados	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilização de múltiplas tecnologias de comunicação aos funcionários e treinamento dos mesmos para utilização adequada dessas tecnologias. - Sensibilização dos funcionários sobre a necessidade de utilizar tecnologia de comunicação que seja adequada à informação que se está buscando.
Visão holística do capital social	<ul style="list-style-type: none"> - Comparação dos vínculos sociais da organização com os da concorrência. Garantia de que a empresa possua vínculos únicos com os provedores de conhecimento, diferentes dos mantidos pela concorrência. - Elaboração de mecanismos que motivem os provedores externos de conhecimento para o fornecerem à organização. - A vinculação a provedores externos de conhecimento não é suficiente. A empresa deve administrar o capital social e, em particular, motivar esses provedores a compartilharem conhecimento-chave.
Monitoração da validade do capital social	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoração contínua das fontes externas que fornecem conhecimento à organização de modo a assegurar que elas estejam fornecendo conhecimento corrente e atualizado. - Conscientização de que as organizações podem se ver presas a relacionamentos sociais que já foram úteis, e continuar confiando neles, mesmo quando o conhecimento que eles fornecem não é mais válido.
Proteção e desenvolvimento de conhecimento interno crucial que não seja comumente dominado	<ul style="list-style-type: none"> - Garantia da presença de conhecimento único e de valor, em alguns aspectos-chave das operações da organização, que lhe dá vantagem competitiva. - Proteção contra comportamentos oportunistas por parte de parceiros.
Previsão das necessidades futuras de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento contínuo de esforços para determinar as futuras necessidades de conhecimento para a empresa. Conscientização de que os esforços de rotina, no que se refere a essa questão, provavelmente não irão informar sobre as necessidades de conhecimento em caso de rupturas na indústria, o que está tornando a cada dia mais comum nos ambientes de negócios de hoje.

Fonte: Anand *et. al*, 2002

3.3.1. Capital relacional

Na estrutura do capital social tem-se o capital relacional o qual pode haver ganhos vindos dele se ocorre troca e investimento de ativos, conhecimento, recursos e informações. Portanto a conceitualização do capital relacional é de que as empresas não devem deixar de lado esse conceito, pois diz respeito aos recursos

de uma estrutura social, no qual o acesso a eles podem ser um direcionamento a um melhor status econômico (VILLAR & PEREIRA, 2010).

A transferência de conhecimento deve ser tratada como um processo dinâmico de vários estágios. O conhecimento dentro das corporações deve ser pensado da seguinte maneira: saber fazer, saber o que fazer e saber onde fazer. O conhecimento é uma mistura de experiências estruturadas para avaliar e incorporar novas experiências e informações que muitas vezes torna-se incorporado em documentos, em rotinas organizacionais, processos e normas (HE *et. al*, 2011).

Há o ajuste de comportamento que ocorre pelo aprendizado de outra cultura no processo de socialização e alinhamento de possibilidades (VILLAR & PEREIRA, 2010).

A colaboração entre empresas auxilia e facilita a transferência de conhecimento e a criação de sinergias entre as empresas (MARTINS *et. al*, 2011). Segundo Machado *et. al* (2008), o conhecimento é o maior ativo das empresas focando estratégias e recursos para um contínuo desenvolvimento.

O conhecimento pode ser o *know-how* tecnológico, necessidades dos clientes, capacidade de inovar, entre outros (Machado *et. al*, 2008). De acordo com Talamo e Carvalho (2010), a aprendizagem das pessoas é de natureza social, compartilhamento pelo grupo formando assim o “saber organizacional”. Quanto mais complexo é o aprendizado, mais necessidade há em se ter interação.

Outro assunto muito importante do capital social é quando os membros de uma organização têm contato com membros fora de seu ambiente rotineiro de trabalho, isso pode fazer com que a confiança, o senso de oportunidade e a motivação aumentem as trocas sociais no grupo (VILLAR & PEREIRA, 2010).

3.4. Possíveis problemas no relacionamento

O relacionamento de longo prazo é um esforço conjunto de soluções de problemas e requer uma forte integração na cadeia de suprimentos. Essa integração, muitas vezes, é bem difícil de acontecer, pois é uma tarefa complexa e

longa (CONCEIÇÃO & QUINTÃO, 2004). Os ganhos nos relacionamentos são maiores se houver controle do oportunismo e alto grau de interdependência e confiança (DE SOUZA & BRITO, 2009; PHONLOR *et. al*, 2008).

Algumas parcerias nem sempre dão certo pelos seguintes motivos: sistema deficiente de comunicação, ausência de suporte da alta gerência, falta de confiança, planejamento deficiente, ausência de direção estratégica e de objetivos compartilhados (MAZZALI & MILAN, 2006). Alguns parceiros nem sempre contribuem de forma proporcional para o sucesso das empresas, por isso é importante ter um time de interação conjunta (LAMBERT, 2008).

Para Alves e Pereira (2010), algumas desvantagens das cadeias de suprimentos são: nem todos os membros têm o mesmo comprometimento, os riscos podem ser maiores do que individualmente, diferenças culturais, parceiros podem ter desconfiança e discordar sobre as decisões dos membros. Segundo Wilkinson (1996), é necessário entender fatores econômicos, de poder e de conflito, já que esses pontos podem causar problemas entre os membros da cadeia de suprimentos.

Para se ter bons relacionamentos de parcerias e alianças são necessários que ocorram mudanças na mentalidade empresarial, pois em estudos realizados 70% das empresas que tinham esse tipo de compromisso não corresponderam às expectativas dos sócios ou as parcerias já haviam sido encerradas (DAUGHERTY, 2011).

Uma das preocupações de se criar uma cadeia de suprimentos com parceria é o vazamento de informações para concorrentes, outra é a fuga de fornecedores que depois de desenvolvidas suas capacidades, podem atuar fora da cadeia de suprimentos (LOCKETT *et. al*, 2011).

Em algumas cadeias de suprimentos, uma empresa pode assumir o papel de líder para fazer tentativas deliberadas de organização. O poder ou liderança nesse caso é muito importante já que apoia a ordem fundamental da sociedade e do social, a liderança está por trás das organizações e ela sustenta sua estrutura. Para haver a liderança sem muitos conflitos é necessário que haja liderança fundada em leis e regulamentos (WILKINSON, 1996).

De acordo com Cònsoli e Musetti (2010), o poder é importante no sentido de usá-la como ferramenta de convencimento dos outros membros do grupo para atingir determinados objetivos. A influência é o quanto uma empresa consegue afetar a outra e muitas vezes é essa influência que faz gerar o poder dentro da cadeia de suprimentos (WILKINSON, 1996). De acordo com Bowersox e Closs (2001), algumas pesquisas mostram que o sucesso de uma cadeia de suprimentos pode estar diretamente relacionado com a liderança existente.

3.5. Ferramentas de gestão da cadeia de suprimentos e logística

Quando duas ou mais empresas trabalham de forma colaborativa, elas precisam trocar informações para fazer, por exemplo, o planejamento. Portanto essa integração se faz necessário e alguns métodos ajudam as empresas a atingirem esse objetivo (PIRES, 2004).

3.5.1. EDI (*Electronic Data Interchange*)

O EDI é uma tecnologia que permite uma transmissão mais rápida de informações entre os parceiros da cadeia de suprimentos (MAÇADA, *et. al*, 2007; VIVALDINI, *et. al*, 2008). Segundo Bandeira *et. al* (2008), tem-se o EDI tradicional que utiliza sistemas de serviços agregados, como linha telefônica e a *Web* EDI que utiliza a internet como base de transmissão de informações. Esse sistema permite a disponibilização de informações sobre a demanda e níveis de estoque (CAMPOS, *et. al*, 2002). Segundo Pires (2004), apesar do EDI ter surgido há quatro décadas, somente em 1980 ele começou a ser usado no ambiente empresarial.

Segundo Ferreira e Alves (2005), há algumas possíveis influências do EDI nas atividades logísticas como mostrado na tabela 3.5 em atividades como gestão de estoques, transporte e processamento de pedidos.

Tabela 3.5.: Possíveis influências do EDI nas atividades da SCM

Atividade	Influência da comunicação eletrônica via EDI
Gestão de estoques	<ul style="list-style-type: none"> - A informação com menos erros e quase instantaneamente pode resultar na redução dos níveis de estoques, evitando, assim, custos desnecessários, perda de capital de giro e obsolescência de produtos. - A diminuição de incertezas e a melhor percepção da demanda proporcionada pela troca eletrônica de informações permitem maior visibilidade para planejamento e controle de estoques.
Transporte	<ul style="list-style-type: none"> - Pode possibilitar melhor planejamento de entrega de produtos, eliminando a necessidade de fretes adicionais e reduzindo custos. - Pode eliminar o tempo em que os veículos ficam parados, esperando a realização de transações comerciais, como emissão de notas fiscais.
Processamento de pedidos	<ul style="list-style-type: none"> - A eliminação de processos manuais de revisão e digitação e a padronização de informações podem permitir agilidade na transmissão, recebimento, processamento de pedidos e redução de erros. - Pode reduzir o tempo de processamento dos pedidos, tempo de ciclo dos pedidos e conseqüentemente, o custo de processamento de pedidos.

Fonte: Ferreira e Alves, 2005.

A tabela 3.6 mostra um exemplo de comparação do uso do EDI nas empresas da indústria automobilística e de alimentos. A tabela mostra as principais diferenças desses dois ramos da indústria que fazem uso do EDI.

Tabela 3.6.: Comparação do uso do EDI nas empresas da indústria automobilística e de alimentos.

	Empresas automobilísticas	Empresas de alimentos
Implantação	Desde 1988.	Entre 2000 e 2001.
Motivo	Pressão dos clientes (Montadoras).	Pressão principalmente do grande varejo e benefícios das tecnologias de informação.
Parceiros na troca eletrônica	Maioria dos clientes (Montadoras) e fornecedores.	Poucos fornecedores e mais significativamente com clientes.
Atividades mais afetadas	Compras, vendas e logística.	Moderada em compras, mais significativa em vendas e logística de distribuição.
Estratégias na cadeia de suprimentos		
Consolidação	<ul style="list-style-type: none"> - Montagem de sistemas. - Conhecimento da demanda. - Logística de fornecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pedidos para atender distribuição ao varejo. - Centralização dos estoques. - Logística de distribuição.
Postergação	Adianta-se o ponto em que o estoque é puxado pela consolidação de conhecimento local.	Adianta-se o conhecimento da demanda, pela consolidação dos pedidos dos centros de distribuição.
Impactos na logística das empresas processadoras		
Transporte	<ul style="list-style-type: none"> - Redução de fretes adicionais. - Redução de custos de transporte. 	Melhor planejamento de transporte e entregas.

Fonte: Ferreira e Alves, 2005.

3.5.2. CR (*Continuos Replenishment*)

No CR os fornecedores recebem informações do ponto-de-venda de seus clientes para poder controlar as entregas aos clientes de forma a se manter um estoque adequado levando em consideração as sazonalidades de demanda, promoções e mudanças no gosto do consumidor (SOUZA, *et. al*, 2006; WANKE, 2004).

Segundo Pires (2004), a maior fraqueza do CR é exatamente a revisão, pois o CR geralmente é feito por algoritmos e dados históricos, se o analista que gerencia o estoque não tiver habilidade isso pode trazer problemas. Ou seja, somente o programa do CR não é o bastante para o gerenciamento.

3.5.3. ECR (*Efficient Consumer Response*)

Segundo Reis (2008), o ECR foi lançado na conferência *Mid – Winter* de 1993 do F.M.I – *Food Marketing Institute* dos Estados Unidos. A partir daí muitas empresas começaram a utilizá-lo como: fabricantes, atacadistas, supermercadistas, varejistas, transportadoras, prestadores de serviços em consultoria gerencial e operacional.

O ECR no Brasil surgiu em 1996 e foi transformado em Associação ECR Brasil que envolve indústrias, empresas e varejo (ANGELO & SIQUEIRA, 2000). Porém, segundo Reis (2008) o ECR vem sendo implementado desde 1994 principalmente pelos supermercados. No setor varejista, grandes empresas começaram a investir desde o início, mas aos poucos empresas mais agressivas de menor porte também estão se envolvendo no ECR.

Segundo Campos *et. al* (2002), o ECR é um método da gestão da cadeia de suprimentos. Ele é adotado com o objetivo de reduzir custos e inventários, aumentar a rapidez no atendimento ao consumidor e contribuir para o atendimento de novos produtos no mercado. Segundo Souza *et. al* (2006), nesse método há uma cooperação entre clientes e fornecedores em 5 áreas:

1. **Compartilhamento de informações:** Para que ambos possam ter informações necessárias para seu gerenciamento de produção e estocagem.
2. **Gerenciamento de categorias:** Isso ajuda no agrupamento de produtos com as mesmas características para que se consiga manter um preço bom sem precisar usar constantemente estratégias promocionais.
3. **Reposição contínua:** Permite o gerenciamento *Just in Time*, ou seja, ter o produto na hora em que precisar.
4. **Custeio baseado em atividades:** Ajuda a quantificar as atividades para melhorias operacionais.
5. **Padronização:** Estabelecimento de normas e rotinas para que o fluxo de informações e mercadorias seja de forma organizada, com veículos uniformes, por exemplo.

3.5.4. VMI (*Vendor Managed Inventory*)

O VMI (*Vendor Managed Inventory*) pode ser entendido como a antiga prática de estoque consignado, porém hoje ele está mais bem elaborado com maior nível de colaboração. Essa prática acontece quando o fornecedor gerencia o estoque de seu cliente (PIRES, 2004).

Segundo Souza *et. al* (2006) e Wanke (2004), o VMI tende a ser implantado quando o poder de barganha do cliente é maior que o do fornecedor ou para convencer os clientes. As chances de conflito entre fornecedor e cliente são diminuídas quando o produto consignado pode ter uma maior previsibilidade por parte do cliente, quando os custos de estoque e expectativas de nível de serviço são bem conhecidos. Empresas como Wal Mart e Procter e Gamble fazem uso dessa prática com seus fornecedores (PIRES, 2004).

A tabela 3.7 mostra algumas vantagens e desvantagens comuns do VMI.

Tabela 3.7.: Algumas vantagens e desvantagens comuns do VMI

	Empresa fornecedora	Empresa cliente
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Melhor atendimento e maior “fidelização” do cliente. - Melhor gestão da demanda. - Melhor conhecimento do mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menor custo dos estoques e de capital de giro. - Melhor atendimento por parte do fornecedor. - Simplificação da gestão dos estoques e das compras.
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> - Custo do estoque mantido no cliente. - Custo de gestão do sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior dependência do fornecedor. - Perda do controle sobre seu abastecimento.

Fonte: Pires, 2004

3.5.5. CPFR (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*)

Segundo Cassivi (2006), o CPFR começou com uma série de programas implementados nas décadas de 1980 e 1990 com a reposição de estoques e otimização de atividades.

O CPFR é o compartilhamento de informações entre fabricantes e varejistas para um processo de previsão de vendas (VIVALDINI *et. al*, 2008). De acordo com Pires (2004), as principais atividades realizadas com o CPFR são:

- Desenvolver acordos em termos de metas e métricas para medi-las.
- Criar planos em conjunto com o objetivo de atingir as metas estabelecidas.
- Criar previsão de demanda em conjunto.
- Identificar e tratar conjuntamente todos os problemas e dúvidas eventuais.
- Criar e atender as ordens (produção e compras) necessárias.

O desenvolvimento de parcerias começa com uma excelente comunicação entre os parceiros da cadeia (CASSIVI, 2006). Na figura 3.1 é apresentado um modelo do processo CPFR.

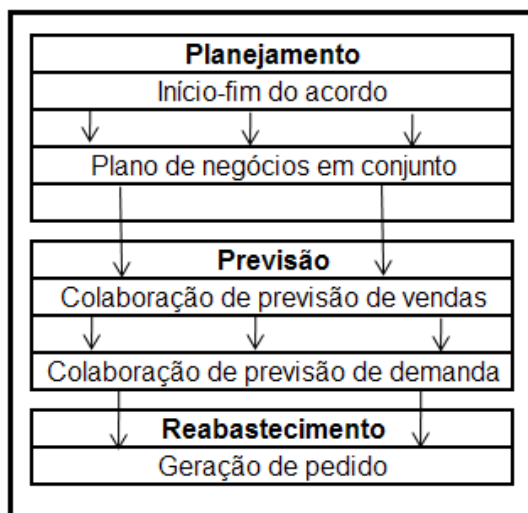


Figura 3.1.: Modelo de CPFR

Fonte: Cassivi, 2006.

3.5.6. Outsourcing

Segundo Pires (2004), o *Outsourcing* surgiu nos anos de 1990, pois com as crescentes competições, as empresas sentiram necessidade em trabalhar melhor em seu *core business* necessitando, portanto de parcerias para as outras atividades. Essa, portanto é uma prática que alguns serviços e/ou parte de produtos são de responsabilidade de uma empresa externa, porém o cliente mantém uma relação estreita e colaborativa com o fornecedor.

Portanto o *outsourcing* pode ser entendido como a transferência de produtos e serviços feitos internamente para uma parte externa da empresa (CERRA *et. al*, 2007).

3.5.7. Cross-docking

O desafio da logística moderna é a diminuição do tempo entre a produção e a demanda, fazendo com que o produto chegue mais rápido ao cliente (RIBEIRO *et. al*, 2006).

As empresas podem adotar distribuição indireta, ou seja, vários centros de distribuição ou locais no qual adquiriram o poder do estoque, ou de forma indireta. A forma indireta é quando os intermediários não obtêm o poder do estoque,

permitindo assim um fluxo mais rápido do estoque, como exemplos se têm o *cross-docking* e o *transit point* (RIBEIRO *et. al*, 2006).

Segundo Pires (2004), o *cross-docking* teve origem nos modais marítimo e ferroviário fazendo com que os navios maiores descarregassem direto em navios menores com objetivo de diminuir o desperdício com armazenagens desnecessárias.

O *cross-docking* recebe a mercadoria em caminhões grandes e de diversos fornecedores separando e já consolidando a carga para entregas individuais dentro das instalações. A carga passa direto do recebimento para a expedição (OLIVEIRA, 2003). A figura 3.2 mostra um esquema de *cross-docking*.

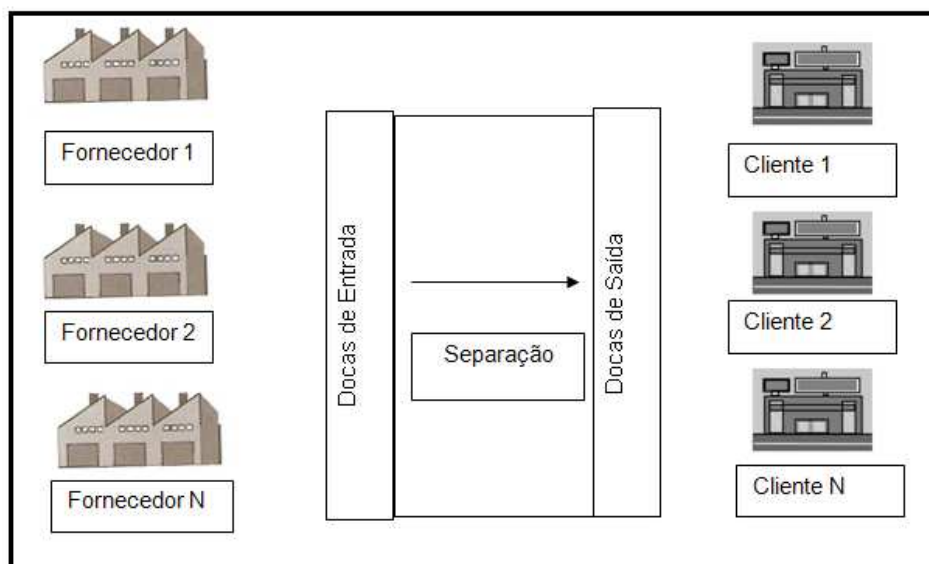


Figura 3.2.: Esquema de *cross-docking*

Fonte: Pires, 2004

Existem alguns exemplos de sucesso de empresa que usaram o *cross-docking*, segundo Pires (2004):

Parceria entre Procter e Gamble (P&G) e Wal Mart nos Estados Unidos

- A P&G conhece o que foi vendido por sistemas de informação entre as duas empresas, com isso a P&G sabe o que está faltando e o que precisa ser repostado na prateleira.
- A P&G sabe quais depósitos atendem cada loja do Wal Mart.

- O depósito pode suprir cada uma das lojas sem ter necessidades de passar por armazenagem intermediária.

Benefícios alcançados pela Goodyear na Grã-Bretanha em meados da década de 1990

- Elevação de nível do serviço ao cliente, ou seja, entregas feitas no dia seguinte ao pedido. Esse nível aumentou de 87% para 96%.
- Redução de 16% dos níveis de estoque.
- Redução de 12% custos operacionais.
- Liberação de uma área de 12.500m² antes usada somente como armazém.

3.5.8. *Transit point*

O *transit point* é similar aos centros de distribuição, porém não há estoques. Esses são formados para atender a uma determinada área de mercado que fica longe dos armazéns centrais. É uma prática na qual se usa instalações de passagem, onde se recebe e consolidam carregamentos para realizar embarques individuais. (LACERDA, 2000).

A opção do *transit point* só é viável, caso haja grande volume de carga (COSTA *et. al*, 2009). Uma característica dessa prática é que os pedidos já têm local definido e a instalação é de baixo investimento com gerenciamento facilitado pelo fato de não haver estocagem (COSTA *et. al*, 2009).

Segundo Pires (2004), o *transit point* é uma prática que aumenta a efetividade e capilaridade dos sistemas de distribuição sem necessariamente que haja o aumento dos custos de processos de distribuição como armazéns, por exemplo. Os locais que podem ser usados para realizar a consolidação das cargas menores podem ser galpões, postos de gasolina, dentre outros. A figura 3.3 mostra o esquema de um *transit point*.

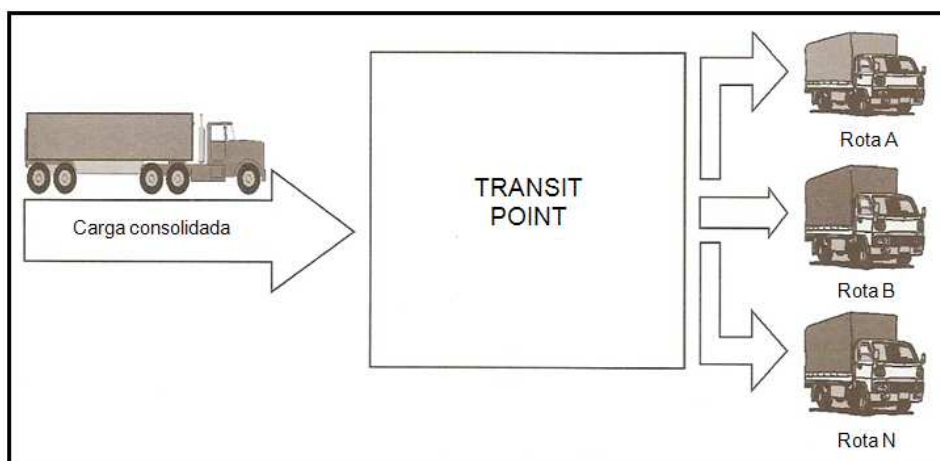


Figura 3.3. Esquema de *transit point*

Fonte: Pires, 2004

A tabela 3.8 mostra as características de distribuição do *transit point* e do *cross docking*:

Tabela 3.8.: Características dos sistemas de distribuição

	<i>Transit Point</i>	<i>Cross Docking</i>
Porte da empresa	Grande.	Conjunto de empresas de grande porte.
Característica do produto	Pré-alocados aos clientes, fornecimento complexo.	Pré-alocados aos clientes, fornecimento complexo.
Giro do estoque	Baixo.	Baixo.
Valor agregado	Alto.	Alto.
Custo por indisponibilidade	Baixo.	Baixo.
Grau de obsolescência	Alto.	Alto.
Amplitude de vendas	Alto.	Alto.
Fluxo de produtos	Puxado pelo cliente, através de ordens de pedido.	Puxado pelo cliente, através de ordens de pedido.
Alocação de estoques	Centralizada	Centralizada.
Característica de distribuição	Postergando o envio de produtos aos CDs (centros de distribuição) até a confirmação de demanda real.	Postergando o envio de produtos aos CDs (centros de distribuição) até a confirmação de demanda real.
Previsão de demanda	Alta.	Alta.

Fonte: Adaptado Ribeiro *et. al* (2006)

3.5.9. *Milk run*

O *Milk run*, segundo Pires (2011), teve seu início com indústrias de pasteurização e beneficiadoras de leite. Essa prática é um sistema de abastecimento com roteiro e horários predefinidos, com o objetivo principal de

redução dos custos logísticos. Essa prática pode ser realizada pelos clientes, porém geralmente é realizada por um operador logístico.

Segundo De Moura e Botter (2002), as vantagens em se ter o sistema *Milk run* são:

- Minimização do custo de frete através da utilização da total capacidade do veículo.
- Potencialização do giro de estoque e disciplina do fornecedor, pois há um aumento na frequência de abastecimento.
- Redução do número de veículos dentro da montadora.
- Agilidade de operação de carregamento e descarregamento de materiais.
- Padronização do fluxo diário de recebimento de materiais.
- Melhorar os serviços prestados como: embalagem padronizada e aproveitamento de carga.
- Redução dos níveis de estoque nos fornecedores.

3.5.10. Merge in transit

O *Merge in transit* normalmente é aplicado em produtos de alto valor agregado e com curtos ciclos de vida. Essa prática requer vários fornecedores enviando as partes para um determinado local, mais próximo ao consumidor final, para ser montado (Pires, 2011).

Para Juvella e Vanalle (2002) o *merge in transit* é uma extensão do conceito de *cross-docking* juntamente com Just in time. É realizado o carregamento de vários componentes realizando a consolidação ou montagem desses componentes em um determinado local estrategicamente escolhido na cadeia de suprimentos. Essa prática pode ser somente reunir os itens de várias unidades ou agregar valor a ela, fazendo a montagem final do produto. Tem como exemplo, montagem de microcomputadores

De acordo com a tabela 3.9 há vantagens e desvantagens em se adotar a prática de *merge in transit*.

Tabela 3.9: Vantagens e desvantagens do *merge in transit*

Vantagens	Desvantagens
Redução de inventário.	Controle de tempo de entrega, de tal forma a não gerar estoques, temporários no ponto de consolidação.
Redução do tempo de ciclo de atendimento.	O processo tem grande dependência de seus fornecedores: qualquer atraso, erro ou problema de identificação na embalagem pode acarretar sérios problemas na entrega do embarque.
Redução do custo de transporte, quando comparado ao conceito tradicional (onde cada fornecedor faz a entrega de seus produtos ao cliente).	Existe a dependência de um transportador que tenha condições suficientes de gerenciar o fluxo de informações além do transporte propriamente dito.
	Necessita de um suporte adequado da tecnologia de informação de forma a proporcionar acurácia de informações em tempo real.

Fonte: Juvella e Vanalle, 2002

3.5.11. *Just in sequence*

O *Just in sequence* (JIT) é uma evolução do *Just in time*, ou seja, inclui todas as exigências do *Just in time* como cliente com coisa certa, na quantia certa e no momento certo, porém com mais um item que é de estar na seqüência certa. Normalmente para se conseguir ter o JIT já houve troca de informações entre empresa e fornecedor sobre planejamento de produção. Os itens normalmente comercializados são itens de alto valor agregado que são entregues diretos ao lado das linhas de montagem (Pires, 2011).

4. Metodologia

A metodologia desta pesquisa pode ser classificada como pesquisa exploratória, qualitativa e descritiva realizada através de estudos de casos múltiplos.

Para Lakatos e Marconi (2002), a pesquisa exploratória baseia-se nas teorias anteriores ao estudo, escolhendo e planejando o melhor método a ser aplicado, formula os problemas e hipóteses e faz o registro dos dados coletados com o máximo de exatidão. O objetivo desse tipo de pesquisa é coletar com maior exatidão em observação humana, registros e comprovação de dados. Para Collins e Hussey (2005), os estudos exploratórios são usados em áreas nas quais há pouca ou uma deficiente teoria ou conhecimento, sendo necessário fazer uma exploração do tema na área.

A pesquisa qualitativa trabalha com variáveis não numéricas. Estas variáveis podem ser divididas em variáveis qualitativas de gênero ou cor e variáveis qualitativas de ordem, sendo elas posição no trabalho ou classe social.

A pesquisa qualitativa vem do paradigma fenomenológico que tem como principais características ser subjetivo, humanista e interpretativo, além disso, usam-se amostras pequenas, interessa-se pela geração de teorias e os dados são plenos de significados e subjetivo. O paradigma fenomenológico pretende entender o comportamento humano, sendo que a realidade social está inserida nas pessoas, portanto investigar a realidade causa efeito na realidade (COLLINS & HUSSEY, 2005).

Para Lakatos e Marconi (2002), a pesquisa descritiva tem como principal função descrever os fenômenos com análise empírica e teórica, delineando o que é exatamente o fenômeno, registrando e interpretando. Ela aborda alguns aspectos tais como: descrição, registro, análise e interpretação dos fenômenos. Para Collins e Hussey (2005), os estudos descritivos têm como objetivo central descrever a prática.

Para Fachin (2001), o estudo de caso é um estudo intensivo que usa principalmente a compreensão do assunto em todos os aspectos. Seu principal objetivo é explicar, de forma sistemática, um contexto social em que se relacionam com uma série de outras variáveis. Segundo Yin (2001), o estudo de caso ajuda na

compreensão de fenômenos do indivíduo, social e político, sendo ela muito usada como estratégia de pesquisa em várias áreas como psicologia, sociologia e administração. Nesse tipo de estudo a observação direta e uma série sistemática de entrevistas fazem parte, e o que o diferencia das demais é lidar com uma ampla variedade de evidências.

Tabela 4.1: Resumo das principais características da metodologia da pesquisa

Tipo de pesquisa	Qualitativa, exploratória e descritiva através de estudo de casos múltiplos
Tipo de procedimento	Levantamento de experiência
Técnica de coleta de dados	Entrevista em profundidade
Tipo de entrevista	Semi-estruturada, com o uso de roteiro de entrevista
Forma de coleta	Anotação dos dados <i>in loco</i>
Amostra	Cinco empresas da área de alimentos
Análise de dados	Não-estatística
Resultados	Compreensão dos processos de distribuição e os elementos do relacionamento.

Fonte: Autora

Na tabela 4.1 está um resumo das principais características da metodologia da pesquisa.

4.1. Coleta de dados/ Amostra

Antes da pesquisadora ir a campo foi enviada uma carta (Apêndice 1) a cada empresa para solicitar uma hora marcada com o responsável pelas respostas. Foi agendado um horário e a pesquisadora se deslocou *in loco* para a realização da entrevista.

Em campo, a pesquisadora entrevistou os executivos da empresa com o objetivo de colher o máximo de informações para ajudar a compreender melhor o fenômeno. Foi permitido o uso de gravador na entrevista para facilitar a anotação dos dados posteriormente. Foram anotados todos os pontos relevantes abordados na entrevista para ser transcrito em um formato organizado na dissertação.

A coleta de dados foi feita *in loco* através de um roteiro de entrevista em conjunto com a observação dos participantes para coletar o máximo de informações.

Foi explicado ao entrevistado a razão da pesquisa e a importância das informações com detalhes.

A amostra para o trabalho é não probabilística e por conveniência já que a pesquisadora tem contatos nas empresas mostrando assim a conveniência em estudá-las.

Amostras não probabilística é aquela que não faz uso de técnicas estatísticas para encontrá-las, podendo ser intencional por “*juris*”, por tipicidade, por quotas (MARCONI & LAKATOS, 2002) e por conveniência que é o caso do presente estudo.

O uso de entrevista facilita a comparação de resposta e pode ser realizada de diversas maneiras (COLLINS & HUSSEY, 2005). Ela é uma conversação realizada com o entrevistado para coletar a informação necessária (MARCONI & LAKATOS, 2002). As entrevistas semi-estruturadas fazem com que os tópicos de cada empresa mudem, a partir de novas informações levantadas (COLLINS & HUSSEY, 2005). Esse tipo de entrevista é focalizada, ou seja, há um roteiro a ser seguido com o intuito de o entrevistador fazer as perguntas que quiser e assim investigar as razões e motivos de um determinado fenômeno (MARCONI & LAKATOS, 2002).

As empresas envolvidas na amostra do presente trabalho são as seguintes, como mostrado na tabela 4.2:

Tabela 4.2: Empresas envolvidas na amostra do presente trabalho

	Nº Funcionários	Tipo de produto
Empresa A	35	Batata frita ondulada e palha.
Empresa B	70	Café, arroz, feijão, achocolatado em pó, cappuccino, café solúvel, batata palha e salgadinho de trigo frito.
Empresa C	150	Salgadinho extrusado de milho e de trigo frito, suco em pó, pipoca, batata ondulada e palha.
Empresa D	30	Salgadinho polvilho doce, salgado e mini pão de queijo, suspiro, salgadinho de trigo frito, pele de bacon, ovinhos de amendoim, batata ondulada e palha.
Empresa E	100	Macarrão, queijo ralado, molho de tomate, pimentas gerais em conserva, patê de pimenta e vinagre.

Fonte: Autora

A amostra, como descrito na tabela 4.2 consta com empresas do setor alimentício com o mesmo tipo de produto para poder estudar seus processos de distribuição e os elementos no relacionamento.

Foram realizadas visitas em cinco empresas, anteriormente à pesquisa oficial, para coletar informações, podendo assim dar um melhor delineamento para a pesquisa, com o objetivo de cumprir melhor com os anseios do próprio mercado estudado. Portanto, as visitas foram pré-agendadas e os próprios proprietários responderam a todos os questionamentos sem hesitarem. Com isso ficou mais claro quais tópicos deveriam ser prioritários na pesquisa e como é o processo de distribuição e os relacionamentos entre os membros dessas empresas.

4.2. Protocolo de pesquisa

O protocolo de pesquisa é importante em qualquer circunstância de estudo de caso, ele é uma estratégia para se aumentar a confiabilidade e deve apresentar: uma visão geral do projeto, procedimentos para a entrada em campo, as questões que o pesquisador utilizará e um guia para o relatório (YIN, 2001).

Os objetivos específicos da pesquisa estão descritos abaixo:

- Estudar os processos e os membros dentro do processo de distribuição utilizado pelas empresas.
- Analisar o relacionamento entre as empresas no processo de distribuição.
- Classificar e comparar os tipos de estrutura dos processos de distribuição.

4.2.1. Quadro de síntese das categorias de análise

A pesquisa busca as variáveis formadas a partir da revisão bibliográfica.

As categorias de análise são uma forma de classificar algumas categorias com o objetivo de atender aos objetivos e responder as perguntas da pesquisa (MARCONI & LAKATOS, 2002). As categorias de análise estão descritas nas tabelas 4.3, 4.4 e 4.5.

Tabela 4.3: Categorias de análise da cadeia de suprimentos

Categoria	Definição	Referência Bibliográfica
Processo de distribuição	O processo de distribuição é o fluxo seguido de um produto desde o produto em estoque até o consumidor final.	Lourezan e Silva, 2004; Teixeira <i>et. al</i> , 2004; De Faria e da Costa, 2011; Salciuviene <i>et. al</i> , 2011; Wilkinson, 1996; Azevedo <i>et.al</i> , 2009; Lambert e Cooper, 2000; Neves, 1999; Consoli, 2005; Lalwani <i>et. al</i> , 2006; Milgate, 2001;
Estrutura da cadeia de suprimentos	São os membros e as ligações entre eles.	Lambert e Cooper, 2000; Pires e Sacomano Neto, 2010; Pires, 2004; Cox, 1999; Wanke, 2004; Bowersox e Closs, 2001; Teixeira <i>et. al</i> , 2004; Consoli, 2005; Kotler, 1999; Rosebloom, 1987; Silva <i>et. al</i> , 2009; Amato e Amato, 2009; Duffy, 2004; Neves, 2005.
Prioridades competitivas	As prioridades competitivas são: custo, qualidade, desempenho nas entregas e flexibilidade.	Pires, 1995; Alves Filho <i>et. al</i> , 1995; Ferdows e De Meyer, 1990.
Gestão da demanda, nível de serviço e desempenho logístico	Gestão da demanda é quando o gestor faz as previsões para atender as demandas sem deixar faltar os produtos O desempenho logístico e nível de serviço é quanto uma empresa consegue atender aos seus clientes com o produto certo, no lugar certo, no momento certo e na quantidade certa.	Bonet e Paché, 2005; Campos <i>et. al</i> , 2005; Vieira <i>et.al</i> , 2010; Milgate, 2001; Taylor, 2005; Pires, 2004.
Tipos de cadeia: Ágil e Enxuta	A cadeia ágil tem como objetivo central responder rapidamente as mudanças do mercado e necessidades dos clientes. A cadeia enxuta tem como objetivo central trabalhar com o mínimo de estoque, componentes e de trabalho em andamento.	Pires, 2004; Godinho e Fernandes, 2005; Christopher, 2009; Godinho e Fernandes, 2004; Wanke, 2003.

Tabela 4.4: Categorias de análise do relacionamento

Categoria	Definição	Referência Bibliográfica
Aprendizado fruto do capital relacional e social	Os acessos aos recursos do capital social podem ser um direcionamento a um melhor status econômico como, por exemplo, o conhecimento e aprendizado mútuo.	Villar e Pereira, 2010; He <i>et. al</i> , 2011; Martins <i>et. al</i> , 2011; Macahado <i>et. al</i> , 2008; Talamo e carvalho, 2010.
Troca de informação	É a troca de informações entre os membros, isso se dá em diferentes níveis e de acordo com a necessidade do conteúdo da informação.	Pigatto e Alcantara, 2007; Oliveira e Leite, 2010; Conceição e Quintão, 2004; Vieira <i>et. al</i> , 2010; Daugherty, 2011; Mazzali e Milan, 2006; Villar e Pereira, 2010; De Souza e Brito, 2009; Miguel e Brito, 2010; Cònsoli e Musetti, 2010; Martins <i>et. al</i> (2011);
Comprometimento	É quanto um membro está disposto a se esforçar para um determinado objetivo.	Pigatto e Alcantara, 2007; Vieira <i>et. al</i> , 2010; Daugherty, 2011; He <i>et. al</i> , 2001; De Souza e Brito, 2009; Phonlor <i>et. al</i> , 2008; Costa <i>et. al</i> , 2008; Ratao <i>et. al</i> (2010); Martins <i>et. al</i> (2011);
Confiança	A confiança é dar crédito, ter fé em alguém. É acreditar na honradez do outro.	Pigatto e Alcantara, 2007; Salciuviene <i>et. al</i> , 2011; Vieira <i>et. al</i> , 2010; Wilkinson, 1996; Daugherty, 2011; He <i>et. al</i> , 2001; Mazzali e Milan, 2006; Villar e Pereira, 2010; De Souza e Brito, 2009; Phonlor <i>et. al</i> , 2008; Cònsoli e Musetti, 2010; Costa <i>et. al</i> , 2008; Alves e Pereira (2010); Ratao <i>et. al</i> (2010); Martins <i>et. al</i> (2011);
Cooperação e recursos compartilhados	É o ato de ajudar pessoas ou empresas a atingir o mesmo objetivo.	Pigatto e Alcantara, 2007; Oliveira e Leite, 2010; Wilhinson, 1996; Ratao <i>et. al</i> , 2010; Daugherty, 2011; De Souza e Brito, 2009; Phonlor <i>et. al</i> , 2008; Miguel e Brito, 2010; Costa <i>et. al</i> , 2008; Salciuviene <i>et. al</i> , 2011. Miguel e Brito, 2010; De Araujo e Guerrini, 2010; Martins <i>et. al</i> , 2011;
Integração	Estabelecimento de formas comuns de trabalho e decisão.	Oliveira e Leite, 2010; Conceição e Quintão, 2004; De Souza e Brito, 2009; Phonlor <i>et. al</i> , 2008; Miguel e Brito, 2010; Cònsoli e Musetti, 2010; Ratao <i>et. al</i> (2010); Daugherty, 2011; Mazzali e Milan, 2006; Martins <i>et. al</i> , 2011.
Interdependência	É quando um membro ou empresa depende do outro.	Pigatto e Alcantara, 2007; Oliveira e Leite, 2010; He <i>et. al</i> , 2001; Cònsoli e Musetti, 2010; Machado <i>et. al</i> , 2008; Pires e Sacomano Neto, 2009; Sacomano Neto e Truzzi, 2009
Poder/ Governança	É quanto um membro ou empresa tem a liderança e a decisão da situação.	Pigatto e Alcantara, 2007; Wilkinson, 1996;

Continuação da tabela 4.4: Categorias de análise do relacionamento

Categoria	Definição	Referência Bibliográfica
Relacionamento de longo prazo	Relacionamentos que duram tempos bons para que se haja ganho entre as partes.	Conceição e Quintão, 2004; De Souza e Brito, 2009; Ferreira <i>et. al</i> , 2011; Phonlor <i>et. al</i> , 2008; Miguel e Brito, 2010; Ratao <i>et. al</i> (2010);
Relações formais	São baseadas em contratos	Consoli e Musetti, 2010; Sacomano Neto e Truzzi, 2004; De Araujo e Guerrini, 2010.
Vantagem colaborativa	A vantagem colaborativa é obtida através dos relacionamentos que as empresas têm. Normalmente é um processo pelo qual as empresas passam em um alto nível intencional com o objetivo de manter uma relação de longo prazo.	Pigato e Alcantara, 2007; Ferreira <i>et. al</i> , 2001; Vieira <i>et. al</i> , 2011; Conceição e Quintão, 2004; Wilkinson, 1996; Bonet e Paché, 2005; He <i>et. al</i> , 2011; Mazzali e Milan, 2006.

Fonte: Autora

Tabela 4.5: Categorias de análise das ferramentas de ferramentas da cadeia de suprimentos e logística

Categoria	Definição	Referência Bibliográfica
CPFR (<i>Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment</i>)	É o compartilhamento de informações entre fabricante e varejistas com o objetivo de previsão de vendas.	Cassivi, 2006; Vivaldini <i>et. al</i> , 2008; Pires, 2004.
CR (Continuous Replenishment)	Fornecedores recebem informações do ponto-de-venda de seus clientes para poder controlar as entregas aos clientes de forma mais eficiente e eficaz.	Souza <i>et. al</i> , 2006; Wanke, 2004; Pires, 2004.
ECR (<i>Efficient Consumer Response</i>)	O ECR é adotado com o objetivo de reduzir custos e inventários, aumentar a rapidez no atendimento aos consumidores e contribuir para o atendimento de novos produtos no mercado.	Reis, 2008; Angelo e Siqueira, 2000; Campos <i>et. al</i> , 2002; Souza <i>et. al</i> , 2006.
EDI (<i>Electronic Data Interchange</i>)	É uma tecnologia que permite uma transmissão mais rápida de informações entre os parceiros.	Maçada <i>et. al</i> , 2007; Vivaldini <i>et. al</i> , 2008; Bandeira, 2008; Campos <i>et. al</i> , 2002; Pires, 2004; Ferreira e Alves, 2005.
<i>Outsourcing</i>	É a transferência de produtos e serviços feitos internamente para uma parte externa da empresa.	Pires, 2004; Cerra <i>et. al</i> , 2007.
VMI (<i>Vendor Managed Inventory</i>)	Pode ser entendida como a antiga prática de estoque consignado, porém mais bem elaborada e com maior nível de colaboração.	Pires, 2004; Souza <i>et. al</i> , 2006; Wanke, 2004.
<i>Cross-docking</i>	Nessa prática, é recebida a mercadoria em caminhões grandes e de diversos fornecedores, separando e consolidando a carga para entregas individuais.	Pires, 2004; Oliveira, 2003.
<i>Transit point</i>	É uma prática na qual se usa instalações de passagem, onde recebem e consolidam carregamentos para se fazer entregas individuais.	Lacerda, 2000; Costa <i>et. al</i> , 2009; Pires, 2004; Ribeiro <i>et. al</i> , 2006.
<i>Milk run</i>	Essa prática é um sistema de abastecimento com roteiro e horários predefinidos, com o objetivo principal em se reduzir os custos logísticos.	Pires, 2011; Moura e Botter, 2002.
<i>Merge in transit</i>	É realizado o carregamento de vários componentes realizando a consolidação ou montagem desses componentes em um determinado local, estrategicamente escolhido, na cadeia de suprimentos.	Pires, 2011; Juvella e Vanalle, 2002.
<i>Just in sequence</i>	O Just in sequence (JIT) é uma evolução do Just in time, ou seja, inclui todas as exigências do Just in time como cliente com coisa certa, na quantia certa e no momento certo, porém com mais um item que é de estar na sequência certa.	Pires, 2011.

4.3. Análise dos dados

Para Yin (2001) há duas estratégias para analisar os dados:

- Baseando-se em proposições teóricas: Esse tipo de estratégia busca nas revisões da literatura as respostas sobre o assunto e as novas interpretações que possam ocorrer. Ela é uma orientação teórica que pode servir como um guia para estudos de caso.
- Desenvolvendo uma descrição de caso: Esse tipo de estratégia desenvolve uma estrutura descritiva com o objetivo de organizar o estudo de caso.

Para desenvolver a análise dos dados foi utilizada as duas estratégias para uma melhor compreensão do estudo de caso, usando a teoria e a descrição do caso, para se chegar a um determinado resultado.

4.4. Mapa da pesquisa

A figura 4.1 mostra o mapa da pesquisa. Ela contempla todo o processo da pesquisa em forma de figura para um melhor entendimento da pesquisa.

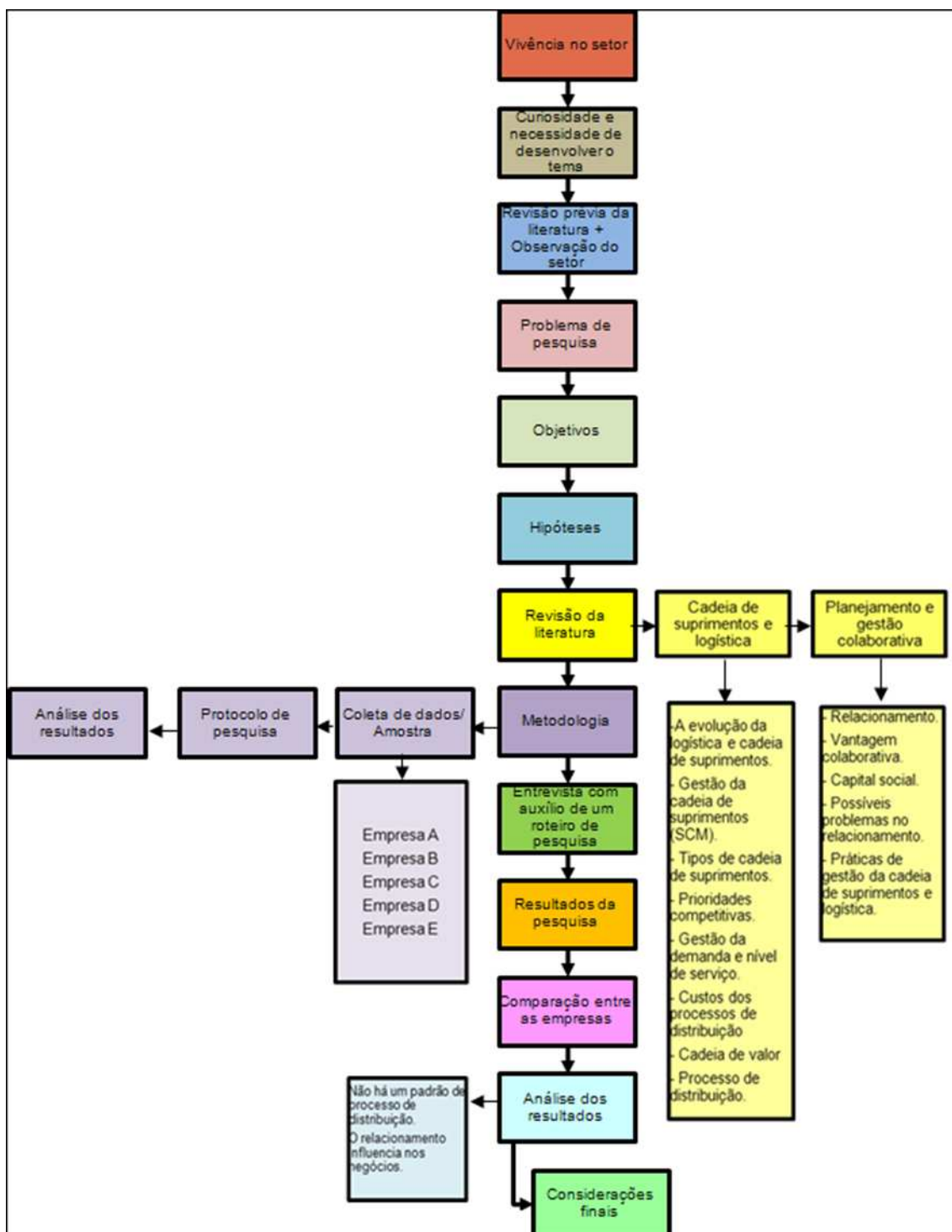


Figura 4.1: Mapa da pesquisa

Fonte: Autora

A figura 4.1 mostra o mapa da pesquisa, ou seja, como foi realizada a pesquisa ao longo do tempo. Primeiramente a autora teve vivência no setor levando assim a curiosidade e necessidade de desenvolver o tema para obter melhoria na empresa. A partir disto foi realizada uma revisão prévia da literatura e a observação no setor que fez com que chegasse ao problema de pesquisa mais delineado, para se chegar ao problema de pesquisa foram desenvolvidos os objetivos e as hipóteses.

A partir do problema de pesquisa, objetivos e hipóteses delineados, foi realizada uma ampla revisão de literatura focada no tema. Com a revisão da literatura avançada a pesquisadora pode desenvolver a metodologia criando um roteiro de entrevista e indo a campo entrevistar cinco empresas do setor de interesse. Com as entrevistas chegou-se aos resultados da pesquisa, na qual pode-se desenvolver uma comparação entre as empresas e a análise delas, chegando assim as considerações finais.

5. Resultados da pesquisa

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa dos cinco casos estudados.

5.1. Empresa A

A empresa A está no mercado desde 2005, sua planta fica próxima a um pólo produtor agrícola de batata. A empresa é gerenciada por seu proprietário, um produtor agrícola de batata que viu a oportunidade em se acrescentar mais uma etapa na produção de batata, sendo essa a produção fabril de batata frita ondulada e em palha. Essa região conta com uma cooperativa chamada Associação Brasileira de Batata e essa cooperativa investe em tecnologia de plantio com o objetivo de conseguir mais produtividade e qualidade da batata. O proprietário da empresa faz parte dessa cooperativa com o objetivo de obter melhorias em sua produção.

A empresa A conta hoje com a ajuda de trinta e cinco colaboradores diretos.

O responsável em responder o roteiro de pesquisa foi o proprietário e o gerente da empresa.

5.1.1. Estrutura do processo de distribuição na empresa A

A empresa A tem como estratégia de mercado vender 80% de sua produção em marcas próprias de terceiros, ou seja, ela produz para outras empresas com a marca de cada uma dessas empresas, sendo essa porcentagem dividida em 40% para clientes marca própria que vendem para varejo e 40% para clientes marca própria que vendem para o atacado.

Essa estratégia atualmente utilizada foi formulada, pois no início a marca da empresa não era reconhecida, portanto ofereceram sua estrutura fabril e gerencial para a fabricação de marcas próprias de terceiros.

No início das atividades em 2005, a estratégia utilizada pela empresa A era de venda direta para o varejo. Optaram por essa estratégia no início, pois achavam que a margem de lucro era melhor, porém, a estrutura para venda em

varejo é mais complexa, necessitando de representantes/ vendedores e uma estrutura de distribuição maior. Essa estratégia acarretou em não conseguir fazer as entregas de forma eficaz e eficiente e maior inadimplência dos clientes, pois eram muitos clientes para controlar. Portanto, hoje a empresa A atua com vendas de 80% em marcas próprias de terceiros e 20% com a marca da empresa com vendas para atacados.

O membro identificado como o cliente marca própria de terceiros são empresas como atacados, varejos e até mesmo empresas especializadas somente em vender marca própria de terceiros. As marcas próprias de terceiros segundo Neves (1999) vêm sendo muito discutido entre as empresas e os varejistas. Segundo a ABMAPRO (2012), que é uma associação de marcas próprias e terceirizadas, diz que as marcas próprias são caracterizadas por serem produtos comercializados ou vendidos por uma empresa detentora da marca não tendo a unidade fabril. Normalmente a compra é feita por encomenda atendendo as especificações definidas.

Outro membro encontrado peculiar para esse tipo de empresa é o perueiro ou kombeiro. Ele tem esse nome pelo veículo utilizada sendo a Perua Kombi, esse membro compra dos atacados e faz a distribuição para o varejo, fazendo com que haja maior distribuição do produto. O termo kombeiro é utilizado no estado de Minas Gerais

O perueiro/ kombeiro trabalha da seguinte maneira: Com seu veículo, normalmente perua Kombi ele compra os produtos dos atacadistas, colocam uma margem de lucro e vendem ao varejo. Muitas vezes ele compra direto da empresa e entrega ao varejo, fazendo com que o preço chegue ao varejo seja menor, ganhando assim competitividade.

Conforme dados coletados na empresa A, a estrutura de venda e distribuição em varejo com marcas da empresa é melhor pela margem de lucro, e por esse motivo, ela tem projeto de aumentar a expressividade da marca no mercado e trabalhar com vendas direto ao varejo.

Hoje os processos de distribuição e os atores da estrutura da cadeia de suprimentos (PD) está representado na figura 5.1.

Algumas siglas importantes:

- MPT: Marca própria de terceiros.
- ME: Marca da empresa.
- PD: Processo de distribuição.
- Emp: Empresa

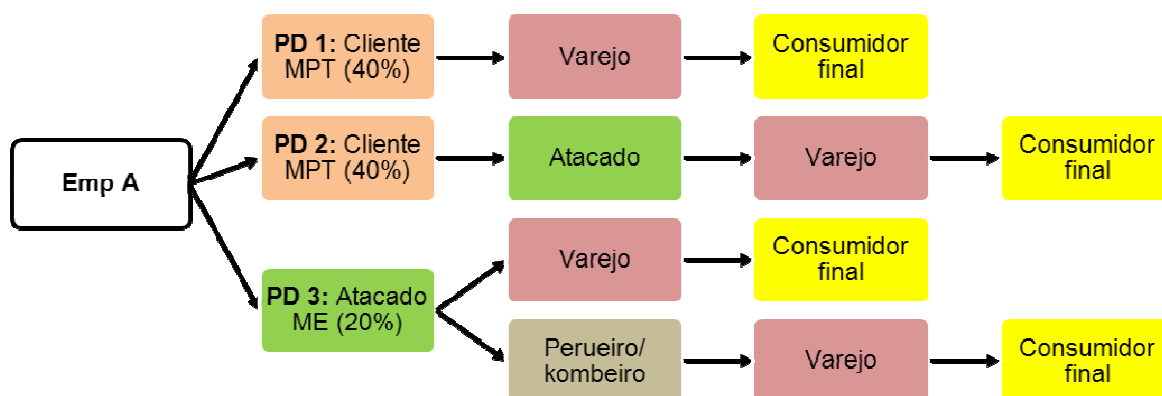


Figura 5.1: Processos de distribuição da empresa A

Fonte: Autora

- **Processo de distribuição (PD) 1:** O PD 1 representa 40% das vendas da empresa, como mostrado na figura 5.1, o processo começa na empresa A segue para o cliente de marca própria, segue para o varejo e chega ao consumidor final.
- **Processo de distribuição (PD) 2:** O PD 2 representa 40%, das vendas da empresa, como mostrado na figura 5.1, o processo começa na empresa A segue para o cliente de marca própria, segue para o atacado, segue para o varejo e chega ao consumidor final.
- **Processo de distribuição (PD) 3:** O PD 3 representa 20% das vendas da empresa, como mostrado na figura 5.1, o processo começa na empresa A segue para o atacado, que pode seguir para o perueiro/ kombeiro ou ir direto

para o varejo e chegar ao consumidor final. Nesse PD a empresa vende a marca da empresa. Em relação a vendas com marcas próprias de terceiros, a porcentagem de vendas é pequena devido sua marca ainda não estar consolidada no mercado.

➤ **Prioridades competitivas na empresa A**

Considerando as prioridades competitivas: custo, qualidade, desempenho nas entregas e flexibilidade, os itens mais importantes diferenciadores para a empresa A é a qualidade e custo. O desempenho das entregas tem de manter o padrão do mercado e ser combinado. Esses itens são primordiais na negociação, são pré-requisitos para uma negociação mais avançada, ou seja, se a entrega não estiver nos padrões do mercado, a empresa A é excluída das potenciais empresas fornecedoras dos clientes.

➤ **Gestão da demanda, nível de serviço e desempenho logístico na empresa A**

Do ponto de vista de gestão da demanda e nível de serviço, os pedidos chegam ao gerente o qual passa a ordem de produção para o encarregado de produção. Normalmente, os clientes marca própria de terceiro passam uma previsão mensal sem a necessidade de retirada do material para que a empresa A possa fazer sua programação fabril e de compra de matéria-prima.

O prazo de entrega da empresa A até os seus clientes é de cinco dias úteis, sendo que em casos de emergência consegue atender o cliente em dois dias. Com a maioria dos seus clientes, ou seja, 70% deles há programação de entrega mensal, sendo que o restante, 30%, entra no prazo dos cinco dias úteis. Não há registro nem controle das entregas efetuadas, não sendo possível avaliar o desempenho logístico, porém a empresa A informou que esses prazos não devem ser ultrapassados.

Para fazer o gerenciamento de estoques, os clientes marca própria de terceiros passam uma programação mensal, assim a empresa A faz o planejamento de estoque de matéria-prima e produção. Os produtos com marca da empresa A são

mantidos um estoque mínimo e conforme a demanda o gerente passa uma ordem de pedido ao encarregado de produção para que ele produza a quantidade necessária para o atendimento dos clientes.

O modal utilizado é o caminhão truck com baú, sendo que 95% das entregas são feitas por frota própria e 5% com frota terceirizada, isso incluindo todos os processos de distribuição. As entregas são normalmente com um único destino, sendo que o fracionamento da entrega é realizado com no máximo três clientes e a roteirização é realizada pelo gerente. Caso não se consiga completar o veículo, é ligado para o cliente avisando-o que haverá atraso na entrega e espera outros clientes fazerem pedido para que o veículo saia completo da empresa a fim de não ocorrer prejuízo e desperdício do espaço do veículo.

O fato da empresa A não terceirizar mais as entregas é que no início a frota era terceirizada e havia muitos problemas principalmente na qualidade da entrega, entregando muitas vezes caixas amassadas e pacotes estourados. O objetivo de se ter frota própria é controlar a qualidade do produto até o cliente e que o custo-benefício da entrega terceirizada não compensa.

➤ **Tipos de cadeia ágil e enxuta na empresa A**

O tipo de cadeia de suprimentos encontrada na pesquisa na Empresa A é o tipo de cadeia de suprimentos enxuta, esse tipo de cadeia de suprimentos tem por objetivo retirar práticas e anomalias que podem ser causadoras de custos adicionais do processo e a redução de custo é o objetivo principal da Empresa A para as entregas.

Pode-se notar o custo como um importante fator para a distribuição, pois a Empresa A tem a preocupação em fazer o carregamento completo do veículo para que não haja desperdício de espaço nas entregas, além do valor com o carregamento de veículo ser maior, fazendo com que os custos da entrega sejam abatidos. Os estoques são deixados em quantidades mínimas para que gastos maiores não sejam feitos.

5.1.2. Relacionamento na empresa A

O relacionamento foi estudado na empresa A seguindo as categorias de análise: troca de informações, aprendizado fruto do capital social e relacional, confiança, relacionamento de longo prazo, relações formais, interdependência, poder/ governança, comprometimento, cooperação e recursos compartilhados.

➤ **Aprendizado fruto do capital relacional e social, troca de informação e vantagem colaborativa na empresa A**

O bom relacionamento com o cliente é muito importante para a empresa A, pois traz vantagem colaborativa principalmente para a flexibilização na entrega e introdução de novos produtos. A flexibilidade da entrega é importante, pois caso haja algum problema de atraso pode-se conversar com o cliente para prorrogar o prazo de entrega. No caso da introdução de novos produtos, além da empresa A conseguir informações com os clientes sobre possíveis novos produtos, ela pode contar com o apoio dos parceiros para a introdução dos mesmos. Logo as vantagens são:

- Flexibilização nas entregas no sentido de prorrogar o prazo.
- Introdução de novos produtos.
- Coletar informações sobre possíveis novos produtos.

A empresa A considera 70% dos seus clientes como parceiros, sendo que 30% ela diz só quer “sugar” a empresa A. Ela considera que os parceiros entendem eventuais mudanças de preços, não reclamando muito sobre isso, entendendo que aumento de preços são comuns.

As informações trocadas com os clientes da empresa A considerados parceiros, geralmente, são mais valiosas, pois no caso de clientes de marca própria de terceiros, até mesmo informações de processo fabril são trocadas, logo a empresa acha muito interessante a troca de informações sobre processo fabril e mercado, pois essas trazem aprendizado para empresa.

Quando os clientes são parceiros, a empresa A considera que há mais troca de informações principalmente sobre mercado, processos gerais, processo fabril, concorrentes e possíveis novos produtos.

➤ **Confiança, relacionamento de longo prazo e relações formais na empresa A**

A confiança é um item fundamental para as negociações, sem ela não há qualquer tipo de negócio. A relação de longo prazo é importante, pois ela contribui para o aumento da confiança. O proprietário da Empresa A trabalha muito mais na base da confiança, porém o gerente acha que é importante ter contratos também. Está havendo um esforço por parte do gerente em se realizar contrato entre a empresa e o cliente.

Em alguns casos de clientes marca própria de terceiros, a empresa A é fornecedora da produção e matéria-prima, nesses casos a empresa A tem 100% das negociações com contrato, pois além do risco da perda de cliente também há o risco de perda do capital investido, ou seja, a empresa A desenvolve e compra matéria-prima personalizada para cada cliente, e caso esse cliente deixe de ser ativo na empresa, ela perde o capital investido, por ser material personalizado.

Hoje a empresa tem 40% de suas negociações com contrato e 60% sem contrato. É interessante ressaltar que nesse ponto o gerente tem feito um esforço maior para se conseguir contrato, pois o proprietário faz muitas negociações apenas pela confiança de cada pessoa atender ou não as expectativas do negócio, ou seja, as negociações feitas somente em base na confiança causando grande risco à empresa A.

O objetivo maior do contrato é manter o cliente como ativo, para que não haja perda de capital investido. Há também cláusulas de entrega, mas essas nunca foram acionadas. Outro ponto interessante sobre contratos é que com o maior cliente deles não há contrato, pois a matéria-prima batata tem muita flutuação de preço e com o contrato a flexibilidade de preço seria muito enrijecida, podendo causar prejuízos para a empresa. Até mesmo sem o contrato, em alguns momentos, a empresa A torce para que esse cliente não venda tanto, para ele poder vender a outros clientes que tem preços melhores e assim garantir uma margem de lucro maior.

➤ **Interdependência e poder/ governança na empresa A**

A relação de dependência entre as partes é de ambos, porém a empresa A tem buscado fracionar mais sua produção em diversos clientes para não haver grande dependência de apenas alguns. Os entrevistados acreditam que hoje em dia a empresa trabalha com 50% de seus clientes considerando a empresa A como “funcionário do cliente”, ou seja, tem que atender todos dos desejos e necessidades do cliente, havendo pouco retorno sobre isso em questão de preço.

Entre seus clientes 50% são de grande porte e 50% de médio porte. Hoje estão dando preferência para clientes de médio porte pela grande dificuldade nas negociações e por um fracionamento maior na produção. Empresas grandes apresentam maior dificuldade na negociação e baixa flexibilidade. Atender grandes empresas, muitas vezes, é despender grande parte da sua produção, podendo criar uma dependência muito grande de apenas poucos clientes o que resulta em grande risco para a empresa conseguir sobreviver caso esses não queiram mais trabalhar com a empresa A.

➤ **Comprometimento, cooperação e recursos compartilhados na empresa A**

A empresa A afirma que os investimentos nos parceiros são maiores. Os investimentos podem ser bonificações e incentivos tais como pintura de fachada de clientes. Sabem que esse investimento nos parceiros servirá para alavancar as vendas e não somente como lucro para o cliente; nota-se aí uma preocupação em que ambos ganhem com o investimento e não somente uma das partes.

5.1.3. Ferramentas de gestão da cadeia de suprimentos e logística na empresa A

Não há uso e nem conhecimento das atuais ferramentas de gestão da cadeia de suprimentos e logística como EDI, CR, ECR, VMI, CRPF, *outsourcing*, *cross-docking*, *transit point*, *milkrun*, *merge in transit*, *just in sequence* referenciado na literatura.

As trocas de informações são realizadas através de e-mail, telefone e pessoalmente.

5.2. Empresa B

A empresa B atua no mercado desde 1949 fabricando fubá e posteriormente milho, arroz e feijão. O proprietário fundador era produtor de café o que fez dele um grande conhecedor de tecnologia e qualidade do café, conseguindo assim, realizar a produção de café em pó. Hoje a empresa é gerenciada pelos três filhos do fundador tendo setenta colaboradores diretos.

A empresa B produz café, arroz, feijão e achocolatado em pó e comercializam produtos como cappuccino, café solúvel, batata palha e salgadinho de trigo frito. Esses produtos comercializados não são produzidos pela empresa B, ou seja, ele somente insere a marca da empresa B e terceiriza a produção para outras empresas. Ele diferentemente das outras empresas não produz nenhuma marca própria de terceiros, porém terceiriza a produção de alguns produtos comercializados.

O responsável em responder o roteiro de pesquisa foi um dos proprietários e diretor administrativo.

5.2.1. Estrutura do processo de distribuição na empresa B

A empresa B tem como estratégia de mercado vender 95% de sua produção direto ao varejo, tendo como foco os supermercados.

Ela optou por essa estratégia para conseguir ter mais controle do preço no cliente. Um exemplo dessa preocupação em controle de preço foi que não venderam mais para um grande varejista de expressão mundial, pois esses não praticavam o preço de mercado, faziam propaganda e vendiam a preços muito menores dos que os praticados pelo mercado, em consequência disso o restante dos clientes ficavam insatisfeitos com a empresa B, ou seja, a empresa B vendia pelo mesmo preço para o grande varejista e para seus outros clientes, porém o grande varejista colocava uma margem de lucro menor e vendia a preços muito menores do que os outros clientes. Isso causava desconfiança dos outros clientes, pois o grande varejista vendia a preços bem menores, trazendo uma quebra de confiança dos outros clientes na empresa B. Portanto a empresa B pediu para o grande varejista que praticasse o preço de mercado, porém esse continuou a

praticar preços baixos, então a empresa B o excluiu como cliente para não perder os demais clientes.

A empresa B está trabalhando em projetos para atender a atacados, principalmente nos produtos batata palha, salgadinho de trigo frito e café, pois ela percebeu ai um nicho ainda não trabalhado e com potencial que apesar de não conseguir ter o controle de preço, tem se mostrado um mercado potencialmente gerador de faturamento e lucro ainda não atendido por ela.

A empresa hoje só fabrica produtos da marca da empresa, porém está em negociação com potenciais clientes para produzir marca própria de terceiros que é também um nicho não trabalhado e que apresenta grande potencial.

As vendas são realizadas 95% com vendedor interno (Vendedor Int), esse vendedor interno tem vínculo trabalhista com a empresa B, sendo que ele recebe salário, comissão pelas vendas e um veículo, porém pode trabalhar apenas com a empresa B, não sendo permitida a venda de produtos de outras empresas.

A empresa B prefere trabalhar com vendedor interno para esse dar mais atenção aos clientes. Em algumas situações em que o cliente é muito grande, o proprietário faz as negociações para não ter o custo de comissão dos vendedores, podendo assim ter uma margem de lucro melhor para trabalhar.

Em 4% das vendas a empresa B faz a distribuição no varejo a partir de seu CD próprio, ou seja, envia um veículo maior com os produtos para um CD em uma determinada região e esse CD faz a distribuição para o varejo em veículos menores. Ela optou por utilizar o CD próprio, pois é uma região distante da planta da empresa B, ficando muito dispendioso entregas fracionadas direto da fábrica.

Os Processos de distribuição (PD) que o produto faz para chegar até o consumidor final seguem a figura 5.2:

Algumas siglas importantes:

- ME: Marca da empresa.
- PD: Processo de distribuição.
- Vendedor int.: Vendedor interno.
- Emp: Empresa



Figura 5.2: Processos de distribuição da empresa B

Fonte: Autora

- **Processo de distribuição (PD) 1:** O PD 1 representa, como mostrado na figura 5.2, 91% das vendas da empresa, o processo começa na empresa B, passa pelo vendedor interno que realiza a venda, segue para o varejo e chega ao consumidor final.
 - **Processo de distribuição (PD) 2:** O PD 2 representa 4% das vendas da empresa, como mostrado na figura 5.2, o processo começa na empresa B, passa pelo vendedor interno, que realiza a venda, segue para o CD (centro de distribuição) da própria empresa B, segue para o varejo e chega ao consumidor final.
 - **Processo de distribuição (PD) 3:** O PD 3 representa 5% das vendas da empresa, como mostrado na figura 5.2, o processo começa na empresa B vai até o varejo e chega ao consumidor final.
- **Prioridades competitivas na empresa B**

Considerando as prioridades competitivas: custo, qualidade, desempenho nas entregas e flexibilidade, o item mais importante para as vendas é a qualidade. A empresa B consegue vender seus produtos com preços maiores que os praticados pelos concorrentes por ter uma qualidade superior. Para uma estratégia de preço a Empresa B tem um produto de segunda linha para concorrer.

A entrega tem que ser pontual para fidelizar o cliente, não sendo um atrativo a mais e sim uma obrigação, muito interessante o fato de que quando os vendedores internos saem para a retirada de pedidos nos clientes eles já saem abastecidos de produtos fazendo a entrega no ato da venda em caso de necessidade dos clientes.

➤ **Gestão da demanda, nível de serviço e desempenho logístico na empresa B**

Do ponto de vista de gestão da demanda e nível de serviço o prazo de entrega é de cinco dias úteis, esse prazo representa 90% das vendas da empresa B, sendo 10%, vendas realizadas a pronta entrega pelos próprios vendedores internos.

Há registro dos prazos de entrega em um *software* que a empresa B utiliza mostrando os dias que estão levando para entregar, porém não há um controle periódico disso, pois o prazo de entrega é padrão e não pode ser ultrapassado.

O problema mais ocorrente nas entregas é o de embalagens aberta e falta de produtos para serem entregues, esses problemas ocorrem esporadicamente. A entrada de produto nos caminhões é fácil de controlar, pois são vários produtos em pequenas quantidades, ficando assim fácil de fazer a contagem, além disso há supervisão de um encarregado de entrada e devolução de mercadorias para controle de estoque. Há um cuidado grande no prazo de entrega e nas quantidades, pois clientes grandes devolvem a carga inteira se ocorre algum problema.

Para o controle do estoque de produto acabado é usado um *software* que controla entrada e saída de pedidos. Esse *software* trabalha com estoque mínimo, acusando quando há produto em baixa no estoque. A empresa B ajusta o estoque

de acordo com a época do ano pois há épocas em que as vendas têm grande variação.

O modal utilizado pela empresa B para as entregas são veículos menores para venda a pronta entrega e para entregas maiores utilizam caminhão truck e $\frac{3}{4}$. A frota é 100% própria, não utilizam frota terceirizada para poder controlar a entrega e garantir a qualidade até a entrega final do produto criando assim, uma maior fidelização dos clientes.

A maioria das entregas são fracionadas havendo de duas a cinquenta entregas no mesmo veículo, eventualmente há entrega de somente um pedido que complete o veículo. A rota é realizada através do software, em caso de exceções o gerente logístico faz os ajustes.

➤ **Tipos de cadeia ágil e enxuta na empresa B**

O tipo de cadeia de suprimentos encontrada na pesquisa na Empresa B é o tipo de cadeia de suprimentos enxuta, esse tipo de cadeia de suprimentos tem por objetivo retirar práticas e anomalias que podem ser causadoras de custos adicionais do processo e a redução de custo é o objetivo principal da Empresa B para as entregas.

Pode-se notar o custo como um importante fator para a distribuição, pois a Empresa B tem a preocupação em fazer o carregamento completo do veículo para que não haja desperdício de espaço nas entregas, além do valor com o carregamento de veículo ser maior, fazendo com que os custos da entrega sejam abatidos. Os custos são tão importantes para a empresa B que ela decidiu montar um CD próprio para realizar as entregas fracionadas em locais mais distantes da planta.

5.2.2. Relacionamento na empresa B

O relacionamento foi estudado na empresa B seguindo as categorias de análise: troca de informações, aprendizado fruto do capital social e relacional, confiança, relacionamento de longo prazo, relações formais, interdependência, poder/ governança, comprometimento, cooperação e recursos compartilhados.

➤ **Aprendizado fruto do capital relacional e social, troca de informação e vantagem colaborativa na empresa B**

O bom relacionamento com o cliente é fundamental para a empresa B, pois quando há um bom relacionamento a compra é frequente e normalmente há aumento nas vendas. Os executivos da empresa acreditam que para os clientes se tornarem féis é necessário que haja atendimento pós-venda, como eventuais trocas e pontualidade na entrega. Os parceiros normalmente tornam-se amigos e dão preferência para a empresa B.

A empresa B considera 80% de seus clientes como parceiros e esses representam 60% do faturamento. As trocas de informações entre os parceiros são sobre processos, mercado, concorrente e novos produtos. A empresa B precisa trocar constantemente informações pois o mercado não é estático. O executivo friza o quanto é importante o relacionamento para a entrada de novos produtos já que os clientes dizem que “a gôndola não é de borracha”, ou seja, tem espaços limitados para os produtos e a entrada de novos produtos depende muito dos relacionamentos.

Quando os clientes são parceiros, a empresa B considera que há mais troca de informações, principalmente sobre mercado, processos, concorrentes e possíveis novos produtos.

➤ **Confiança, relacionamento de longo prazo e relações formais na empresa B**

A confiança é fundamental, pois se houver desconfiança não há negociação, a confiança vem da credibilidade e do relacionamento de longo prazo. É necessário que haja confiança pois há dependência entre as partes. A confiança aumenta ao longo do tempo.

Em alguns clientes de médio e grande porte há negociação formal com contrato, na maioria das vezes a exigência é por parte dos clientes. As cláusulas mais importantes se referem a normas de entrega, bonificação e ajuda de custo de promoções.

Não há uma preocupação em aumentar as negociações com contrato, consideram necessário somente quando há um grande investimento em pintura e design de lojas de clientes.

➤ **Interdependência e poder/ governança na empresa B**

Entre seus clientes, 10% são considerados grandes, 30% médio e 60% pequeno, porém 80% do faturamento está entre os médios e grandes que representa 40% do total de clientes da empresa. A empresa B não gosta de trabalhar com empresas muito grandes e expressivas no mercado, pois o poder que elas exercem sobre a empresa B é muito grande, tendo como consequência muitas vezes o prejuízo nas vendas, porém são clientes que fazem o produto aparecer, são uma vitrine do produto e outros clientes deixam de comprar se a marca não estiver nessas grandes empresas, por isso mantêm esses clientes, muitas vezes, até arcando com prejuízo.

Em outros clientes, a interdependência existe entre ambos, pois a empresa precisa de clientes para vender e os clientes de produtos, porém consideram que quanto maior o cliente, mais poder ele tem, o que pode ser prejudicial para a empresa B.

➤ **Comprometimento, cooperação e recursos compartilhados na empresa B**

Os parceiros mantêm esforços maiores para que os negócios dêem certo pois normalmente alguns clientes só querem preço e a empresa B acredita que para fidelizar o cliente são importantes itens como: pontualidade na entrega, qualidade do produto, entregadores educados e que fazem arrumação das gôndolas. A empresa B investe em pintura de fachadas e bonificações para alavancar as vendas.

Em relação ao modo de trabalho há padronização nos modos de trabalho, porém focam mais nos clientes que trazem retorno.

5.2.3. Ferramentas de gestão da cadeia de suprimentos e logística na empresa B

A empresa B já cogitou a idéia de se fazer um *outsourcing*, porém não deu certo e não pesquisaram muito sobre o assunto, em relação as outras ferramentas como EDI, CR, ECR, VMI, CRPF, *cross-docking*, *transit point*, *milkrun*, *merge in transit*, *just in sequence* não usa e não tem conhecimento sobre elas como referenciado na literatura.

As trocas de informações são realizadas através de e-mail, telefone e pessoalmente.

5.3. Empresa C

A empresa C está no mercado desde 1994. A empresa iniciou suas atividades produzindo salgadinhos extrusados de milho e posteriormente salgadinhos de trigo frito, refresco em pó e pipoca canjica doce.

A empresa é familiar e conta com cento e cinquenta colaboradores diretos. Mais recentemente a empresa iniciou a produção de batata ondulada e palha, tendo, portanto em seu mix de produtos: salgadinhos de milho extrusados, batata ondulada e palha, pipoca canjica doce, salgadinhos de trigo frito da marca da empresa e marcas próprias de terceiros e refresco em pó da marca da empresa e marcas próprias de terceiros.

O responsável em responder o roteiro de pesquisa foi um dos proprietários.

5.3.1. Estrutura do processo de distribuição na empresa C

A empresa C optou como estratégia principal de mercado vender 79% de sua produção por intermédio de representantes autônomos para o atacado. Os executivos acreditam que são mais fáceis as vendas para os atacados, além de serem compras maiores que a do varejo, facilitando a distribuição.

A empresa C prefere ter representantes autônomos para que esses possam dar mais atenção aos clientes, ficando muito difícil para a empresa atendê-los diretamente. O membro representante autônomo (Representante Aut) faz o intermédio das vendas, visitando e recebendo os pedidos de clientes. Eles têm, normalmente, um escritório de representação, não tendo vínculo empregatício com a empresa C. Normalmente eles representam mais de uma empresa.

A empresa C também apresenta 15% das vendas pra clientes sem o intermédio de representantes autônomos, porém esses são clientes grandes que a empresa optou por atender direto para conseguir uma margem melhor de lucro melhor ou por serem clientes muito antigos que na época do início das negociações não havia representante autônomo atuando na área.

Os processos de distribuição que o produto faz até chegar ao cliente final estão mostrados na figura 5.3:

Algumas siglas importantes:

- MPT: Marca própria de terceiros.
- ME: Marca da empresa.
- PD: Processo de distribuição.
- Representante Aut: Representante Autônomo.
- Emp: Empresa

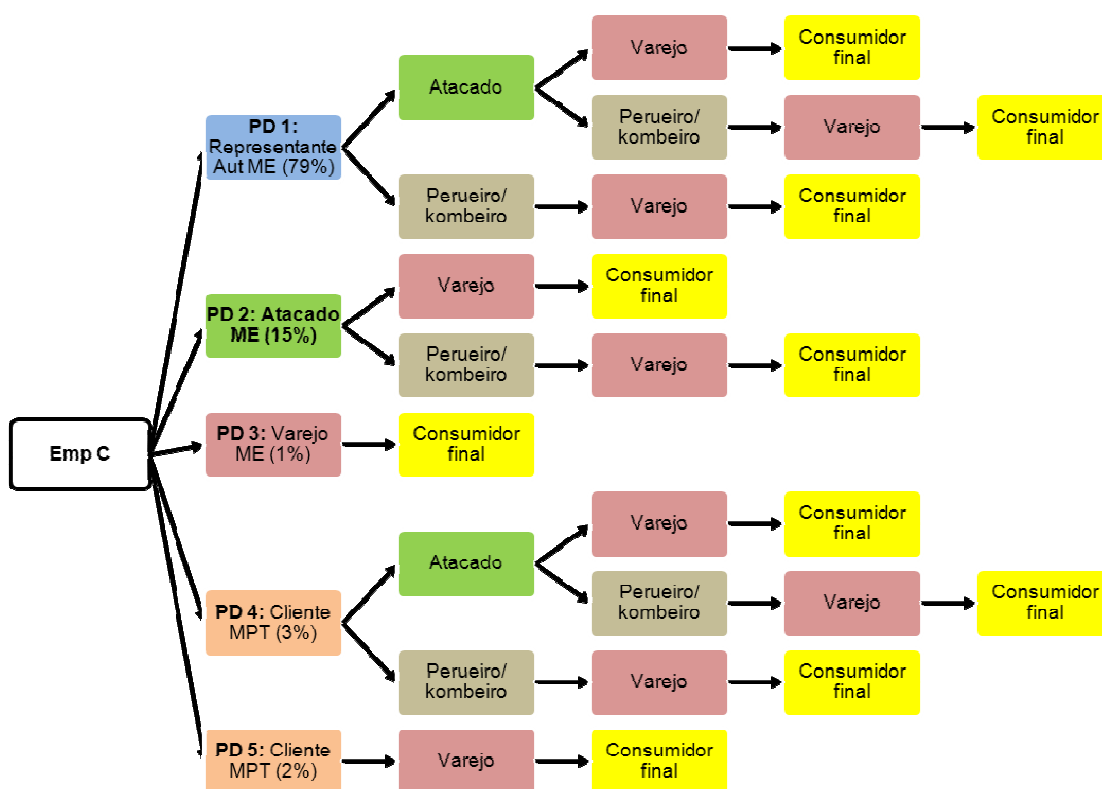


Figura 5.3: Processos de distribuição da empresa C

Fonte: Autora

- **Processo de distribuição (PD) 1:** O PD 1, como mostrado na figura 5.3, representa 79% das vendas da empresa, o processo começa na empresa C, passa pelo representante autônomo, segue para o atacado, que pode seguir para o “perueiro/ Kombeiro” ou ir direto para o varejo e chegar ao consumidor final.

- **Processo de distribuição (PD) 2:** O PD 2, como mostrado na figura 5.3, representa 15% das vendas da empresa, o esquema começa na empresa C, segue para o atacado, que pode seguir para o “perueiro/ Kombeiro” ou ir direto para o varejo e chegar ao consumidor final.
- **Processo de distribuição (PD) 3:** O PD 3, como mostrado na figura 5.3, representa 1% das vendas da empresa, o processo começa na empresa C, segue para o varejo e chega ao consumidor final.
- **Processo de distribuição (PD) 4:** O PD 4, como mostrado na figura 5.3, representa 3% das vendas da empresa, o esquema começa na empresa C, segue para o cliente marca própria, segue para o atacado que pode seguir para o “perueiro/ Kombeiro” ou ir direto para o varejo e chegar ao consumidor final.
- **Processo de distribuição (PD) 5:** O PD 5, como mostrado na figura 5.3, representa 2% das vendas da empresa, o processo começa na empresa C, segue para o cliente marca própria, segue para o varejo e chega ao consumidor final.

➤ **Prioridades competitivas na empresa C**

Considerando as prioridades competitivas: custo, qualidade, desempenho nas entregas e flexibilidade, o item custo é mais importante para a empresa C, pois primeiramente há a negociação de custo e se esse for bom para o cliente ele dá andamento as outras questões como qualidade e entrega que devem estar no patamar que o mercado oferece.

➤ **Gestão da demanda, nível de serviço e desempenho logístico na empresa C**

Do ponto de vista de gestão da demanda e nível de serviço o prazo de entrega é de cinco a sete dias úteis. Em clientes maiores e/ou em clientes em que há uma parceria mais consolidada, o prazo chega a ser até de um dia e dependendo do pedido e da disponibilidade de veículo e produto, conseguem entregar no mesmo dia.

Nos clientes maiores, com contrato, são realizadas programações mensais, ou seja, os clientes enviam uma programação mensal dos pedidos e a empresa C tem que realizar as entregas conforme a programação. Esse tipo de negociação, normalmente, ocorre com clientes marca próprias de terceiros.

Não há controle e registros das entregas dos clientes, ou seja, controle se os produtos foram entregues no prazo e se houve algum problema. Algumas vezes ocorrem problema como atraso na entrega ou itens faltando pela produção não conseguir suprir a demanda. Os itens faltando, muitas vezes, podem ocorrer pela falta de atenção dos carregadores, apesar de haver supervisão no embarque. O número de problemas já diminuiu, porém ainda acontece com uma certa frequência.

Para que não haja problemas no estoque e atrase as entregas, é deixado um estoque mínimo de cada item. Tem uma pessoa responsável em contar o estoque, todos os dias pela manhã, e passar para os encarregados de produção para esses produzirem o produto, além disso o encarregado de carregamento está em constante contato com os encarregados de produção para a produção se ajustar com a demanda de pedidos.

As entregas são realizadas com caminhão truck e em rotas mais distantes, como o Nordeste, são usados caminhões carretas que demoram até vinte dias para concluir a distribuição, pois há um número alto de entregas por viagem. Chegam a ser de quinze a vinte entregas em cada viagem. Nos veículos truck realizam entregas únicas assim como carregamentos fracionados de até até entregas, levando em média dois dias para concluir a distribuição.

A roteirização das cargas se faz da seguinte maneira: o encarregado de carregamento recebe os pedidos por cliente do setor de recebimento de pedidos e monta ele mesmo a carga com o melhor roteiro e que complete o veículo. Os executivos comentaram a dificuldade que está em se fazer entregas na cidade de São Paulo pelas restrições aos caminhões, por isso estão procurando novas soluções como operadores logísticos ou uma distribuidora.

Hoje a empresa C tem 99% da frota própria por achar mais ágil e poder controlar a qualidade até o ponto de entrega. Estão usando 1% de frota terceirizada, pois alguns clientes maiores exigem uma determinada transportadora para realizar o transporte.

➤ **Tipos de cadeia ágil e enxuta na empresa C**

O tipo de cadeia de suprimentos encontrada na pesquisa na Empresa C é o tipo de cadeia de suprimentos enxuta, esse tipo de cadeia de suprimentos tem por objetivo retirar práticas e anomalias que podem ser causadoras de custos adicionais do processo e a redução de custo é o objetivo principal da Empresa C para as entregas. Pode-se notar o custo como um importante fator para a distribuição, pois a Empresa C tem a preocupação em fazer o carregamento completo do veículo para que não haja desperdício de espaço nas entregas, além do valor com o carregamento de veículo ser maior, fazendo com que os custos da entrega sejam abatidos.

A empresa C é tão preocupada com custos do processo de distribuição, que está sempre procurando formas de reduzir os custos, como procurar alternativas para melhorar as entregas sem aumento do custo. Exemplo disso é que a empresa C procura cada vez mais fazer entregas maiores para não haver desperdício de espaço nos veículos.

5.3.2. Relacionamento na empresa C

O relacionamento foi estudado na empresa C seguindo as categorias de análise: troca de informações, aprendizado fruto do capital social e relacional, confiança, relacionamento de longo prazo, relações formais, interdependência, poder/ governança, comprometimento, cooperação e recursos compartilhados.

➤ **Aprendizado fruto do capital relacional e social, troca de informação e vantagem colaborativa na empresa C**

A empresa C considera imprescindível um bom relacionamento com os clientes, pois é uma forma de ter interação com eles, podendo assim saber de sua situação financeira, de mercado e o que a empresa C pode melhorar para atendê-los melhor, além de ter novas idéias para novos produtos.

Dos mil e duzentos clientes, a empresa C considera 8% como parceiros e esses representam 8% do faturamento. A empresa C os considera parceiros porque os clientes gostam de trabalhar com o produto e muitas vezes chegam a pagar mais

caro para trabalharem com o produto. O proprietário tem contato direto com um pequeno número de clientes, sendo a maioria administrada por representantes autônomos.

Os executivos consideram que ter bons relacionamentos com os clientes aumenta o aprendizado, pois há uma maior interação entre eles e conseqüentemente mais informações são trocadas como: informações de concorrente, mercado, processos e até outros assuntos que não estão relacionados diretamente a empresa mas que ajudam a aprender.

As vantagens encontradas em se ter parceiros são as informações que são trocadas e conseqüentemente um maior aprendizado. Há também esforços maiores de ambas as partes para que o produto se mantenha no mercado.

➤ **Confiança, relacionamento de longo prazo e relações formais na empresa C**

As negociações são feitas em sua maioria a base de confiança, são negociações informais, por isso o item confiança é tão importante para se trabalhar, sem ele não há negociação. Apenas com as grandes empresas é que se tem contrato, por exigência dos clientes. O contrato trata mais de assuntos como preço, condições de pagamento e prazo de entrega, além de itens como taxas de promoção, taxa de aniversário do cliente entre outras.

A relação de longo prazo ajuda na criação de parceria, pois há um aumento da confiança ao longo do tempo e esse é um item primordial nas relações principalmente de parcerias.

➤ **Interdependência e poder/ governança na empresa C**

Entre os seus clientes a empresa C apresenta 50% de seus clientes de pequeno porte, 40% de médio porte e 10% grandes.

Apesar de estarem trabalhando com clientes grandes, muitas vezes, prefere não tê-los como clientes, pois as exigências e o poder de barganha deles são muito grandes causando muitas vezes até mesmo prejuízo financeiro com as

vendas, porém enquanto ainda estiver trazendo benefícios, tais como visibilidade do produto, ela continuará trabalhando com esses clientes.

➤ **Comprometimento, cooperação e recursos compartilhados na empresa C**

A empresa C acredita que os clientes parceiros fazem esforços maiores para se trabalhar com o produto, pois não trocam de fornecedor por apenas uma questão de preço. Por outro lado, a empresa auxilia em bonificações para alavancar as vendas.

Tanto empresa como cliente tem interdependência, pois a empresa precisa do cliente para vender e o cliente da empresa para se ter produtos, porém ela acha que o cliente ainda tem maior poder de barganha na relação.

Com os clientes parceiros as entregas e até mesmo o preço podem ser melhores por trazerem maior retorno a empresa. Se necessário, a empresa C faz formas diferenciadas de pagamento para o cliente pelo motivo de parceria.

5.3.3. Ferramentas de gestão da cadeia de suprimentos e logística na empresa C

Não há uso e nem conhecimento das atuais ferramentas de gestão da cadeia de suprimentos e logística como EDI, CR, ECR, VMI, CRPF, *outsourcing*, *cross-docking*, *transit point*, *milkrun*, *merge in transit*, *just in sequence* referenciado na literatura.

As trocas de informações são realizadas através de e-mail, telefone e pessoalmente.

5.4. Empresa D

A empresa D está no mercado desde 2000. A empresa iniciou suas atividades produzindo os salgadinhos polvilho, porém clientes encomendaram suspiro e eles começaram a produzir para atender o mercado.

Hoje a empresa produz salgadinho polvilho doce e salgado, polvilho mini pão de queijo e suspiro. É terceirizada a produção de salgadinho de trigo frito, pele de bacon, ovinhos de amendoim, batata ondulada e palha. Na terceirização, a empresa D somente coloca sua marca e comercializa, ficando a produção por conta de empresas contratadas.

A empresa D conta com trinta colaboradores, porém pretendem diminuir esse número pois estão investindo em novas tecnologias que automatizarão a produção.

O responsável em responder o roteiro de pesquisa foi o proprietário.

5.4.1. Estrutura do processo de distribuição na empresa D

A empresa D tem diferentes processos de distribuição como estratégia, porém o de maior quantidade, ou seja 30%, está em atender ao atacado sem representantes autônomos ou vendedor interno. Ela prefere essa estratégia pelo atacado ser é um mercado mais fácil em processo de distribuição, pois o atacado faz a distribuição em pequenas quantidades enquanto que a empresa faz entregas maiores nos atacados.

Ela prefere não trabalhar com representantes autônomos ou vendedor interno pois acha que falta mão de obra que atenda a suas necessidades e a margem de lucro diminui, pois se tem o custo da comissão.

Hoje os processos de distribuição que o produto faz para chegar até o consumidor final seguem a figura 5.4.

Algumas siglas importantes:

- MPT: Marca própria de terceiros.
- ME: Marca da empresa.
- PD: Processo de distribuição.
- Representante Aut: Representante autônomo.

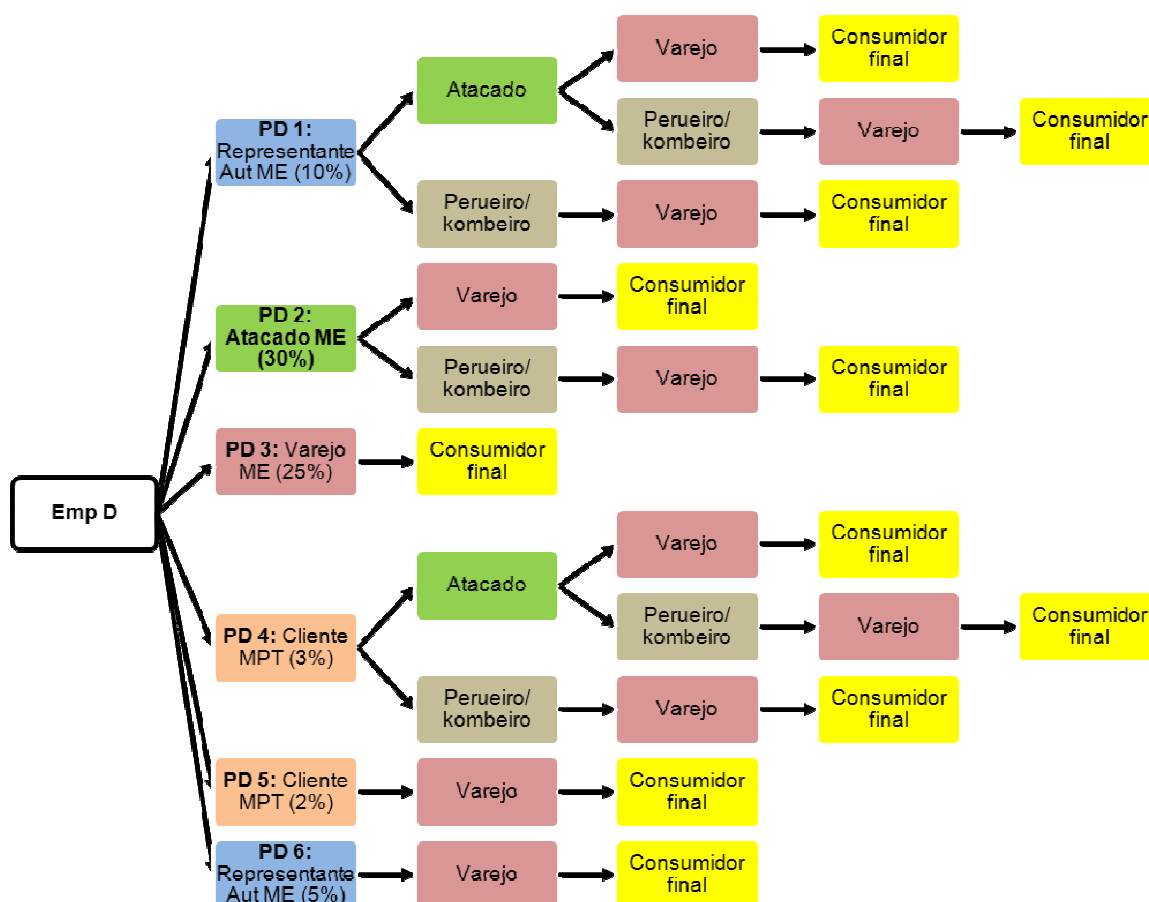


Figura 5.4: Processos de distribuição da empresa D

Fonte: Autora

- **Processo de distribuição (PD) 1:** O PD 1, como mostrado na figura 5.4, representa 10% das vendas da empresa D, o processo começa na empresa D passa pelo representante autônomo segue para o atacado que pode seguir

para o perueiro/ kombeiro ou ir direto para o varejo e chegar ao consumidor final.

- **Processo de distribuição (PD) 2:** O PD 2, como mostrado na figura 5.4, representa 30% das vendas da empresa, o processo começa na empresa D segue para o atacado que pode seguir para o perueiro/ kombeiro ou ir direto para o varejo e chegar ao consumidor final.
- **Processo de distribuição (PD) 3:** O PD 3, como mostrado na figura 5.4, representa 25% das vendas da empresa D, o processo começa na empresa D, segue para o varejo e chega ao consumidor final.
- **Processo de distribuição (PD) 4:** O PD 4, como mostrado na figura 5.4, representa 15% das vendas da empresa D, o processo começa na empresa D segue para o cliente marca própria, segue para o atacado que pode seguir para o perueiro/ kombeiro ou ir direto para o varejo e chegar ao consumidor final.
- **Processo de distribuição (PD) 5:** O PD 5, como mostrado na figura 5.4, representa 15% das vendas da empresa D, o processo começa na empresa D segue para o cliente marca própria, segue para o varejo e chega ao consumidor final.
- **Processo de distribuição (PD) 6:** O PD 6, como mostrado na figura 5.4, representa 5% das vendas da empresa D, o processo começa na empresa D, passa pelo representante autônomo, segue para o varejo e chega ao consumidor final.

➤ **Prioridades competitivas na empresa D**

Considerando as prioridades competitivas: custo, qualidade, desempenho nas entregas e flexibilidade, os itens custo e qualidade são os itens mais importantes, sem eles não há como haver negociação.

Em conjunto os clientes analisam o custo e a qualidade do produto, pois são clientes que farão a revenda do produto, sendo o custo importante para se ter uma boa margem de lucro. A qualidade é importante pela preservação da imagem do cliente e para as vendas.

➤ **Gestão da demanda, nível de serviço e desempenho logístico na empresa D**

Do ponto de vista de gestão da demanda e nível de serviço o prazo de entrega é de no máximo uma semana. As entregas são feitas por ordem de entrada de pedido, porém em alguns casos de emergência se faz exceções, diminuindo assim o prazo de entrega.

É usado um relatório de entrega, porém não há controle, em caso de precisar rastrear o pedido, eles tem guardado por um tempo.

Os problemas que podem ocorrer no carregamento são: falta de itens pela produção não suprir a demanda; atraso as entregas, pela falta de produto ou por não conseguir completar a consolidação das cargas no veículo e itens faltantes por falha no carregamento. Não há supervisão no carregamento.

O controle de estoques é realizado conforme a demanda. Somente em alguns produtos que se tem um giro maior deixa-se um estoque mínimo. Para a produção, o setor de recebimento de pedidos recebe os pedidos e depois passa para o encarregado de produção a ordem de produção para ser produzido..

Para a roteirização das cargas o setor de recebimento de pedidos mais o proprietário fazem a rota com os pedidos a serem entregues e passam uma ordem de produção para o setor de produção produzir e o carregamento carregar. O carregamento é realizado por uma pessoa da produção, o motorista e o ajudante de motorista, não há uma equipe dedicada somente ao carregamento. Para um pedido ser entregue é necessário ter um faturamento mínimo combinado anteriormente. A consolidação é feita com no máximo quinze entregas.

O transporte é feito com caminhões toco e truck baú, sendo que 10% da frota é terceirizada e 90% própria. A empresa D usa a frota terceirizada quando os locais são mais distantes ou quando há áreas restritas como algumas regiões de São Paulo, porém esse tipo de frota encarece o produto e há muita reclamação dos clientes por não se ter cuidado com o produto chegando muitas vezes produtos danificados ao cliente. Por esses motivos que a empresa prefere fazer a entrega com frota própria para reduzir os custos e garantir a qualidade do produto até o cliente.

➤ **Tipos de cadeia ágil e enxuta na empresa D**

O tipo de cadeia de suprimentos encontrada na pesquisa na Empresa D é o tipo de cadeia de suprimentos enxuta, esse tipo de cadeia de suprimentos tem por objetivo retirar práticas e anomalias que podem ser causadoras de custos adicionais do processo e a redução de custo é o objetivo principal da Empresa D para as entregas. Pode-se notar o custo como um importante fator para a distribuição, pois a Empresa D tem a preocupação em fazer o carregamento completo do veículo para que não haja desperdício de espaço nas entregas, além do valor com o carregamento de veículo ser maior, fazendo com que os custos da entrega sejam abatidos.

A empresa D tem grande preocupação com o custo no processo de distribuição, pode-se notar na entrevista que há preocupação principalmente em relação aos custos com funcionários ligados ao transporte, por exemplo, ela não tem uma equipe dedicada apenas para o carregamento e procura reduzir cada vez mais os custos com transporte. A preocupação aparece também em realizar entregas no atacado, para fazer menores entregas por veículo.

5.4.2. Relacionamento na empresa D

O relacionamento foi estudado na empresa D seguindo as categorias de análise: troca de informações, aprendizado, fruto do capital social e relacional, confiança, relacionamento de longo prazo, relações formais, interdependência, poder/ governança, comprometimento, cooperação e recursos compartilhados.

➤ **Aprendizado fruto do capital relacional e social, troca de informação e vantagem colaborativa na empresa D**

A empresa D acha importante ter bons relacionamentos, pois isso já faz parte da índole deles, ou seja é inerente aos negócios, eles preferem ter bons relacionamentos com todos.

Ela não acha fundamental para a venda dos produtos o bom relacionamento, a empresa acredita que o que realmente importa é o produto, entrega e atendimento ao cliente.

Dos trezentos clientes que ela tem no total, a empresa considera vinte como parceiros, ou seja, 6% e esses representam 30% do seu faturamento. Ela acredita que esses sejam parceiros pela exclusividade de venda do produto da empresa D.

Há mais troca de informações com os parceiros sobre novidades de produto e mercado e o que pode ser feito para a empresa D melhorar. Porém a troca de conhecimentos não é a principal forma de se obter aprendizado, ela acredita que há aprendizado em qualquer tipo de relacionamento, mas não acha isso relevante.

Há vantagens em se ter parceiros por ter exclusividade nas vendas, obter algumas informações e uma fidelidade ao produto maior.

➤ **Confiança, relacionamento de longo prazo e relações formais na empresa D**

Para a empresa D a confiança é imprescindível principalmente para não ter problemas com falta de pagamento. Sendo que o relacionamento de longo prazo é um dos itens mais importantes para se ter parceria, pois é através do tempo que a confiança aumenta.

As negociações são na proporção de 90% informais e 10% formais. A negociação formal, com contrato, é mais usada com empresas de grande porte e as exigências nos contratos se fazem em pontualidade de entrega, taxa de troca de produtos e outras taxas promocionais.

➤ **Interdependência e poder/ governança na empresa D**

Entre os seus clientes 40% são de pequeno porte e representam 10% do seu faturamento, 50% são de médio porte e representam 40% do seu faturamento e 10% são de grande porte representando 50% do seu faturamento.

A empresa D acredita que não dependa substancialmente de seus parceiros, pois sua produção é bem fracionada, não dependendo apenas de alguns para se ter faturamento. Ela não acredita que os clientes dependam substancialmente dela, pois tem vários concorrentes que podem atendê-los.

A empresa D não vê problemas em se trabalhar com empresas grandes pois acredita que eles dão visibilidade e possibilidade de crescimento para a empresa.

Ela acredita que não há poder maior de algum lado nos relacionamentos, pois tanto empresa quanto cliente ditam as regras do negócio.

➤ **Comprometimento, cooperação e recursos compartilhados na empresa D**

A empresa D diz que há sim esforços maiores com os parceiros, pois se há algum concorrente oferecendo alguma vantagem, primeiro o cliente contata a empresa para saber o que podem fazer para melhorar ao invés de trocar de fornecedor de forma repentina.

Há também um investimento maior nos parceiros em termos financeiros como: bonificação, pintura de fachadas, mudança de embalagem e disponibilização de *displays* para exposição dos produtos. Em contrapartida o cliente aumenta o espaço na gôndola para o cliente D.

5.4.3. Ferramentas de gestão da cadeia de suprimentos e logística na empresa D

A empresa D já usou parte do sistema EDI, pois um grande cliente atacadista trabalha com ele, por isso ela teve que usa-lo. Ela pagava uma mensalidade por mês para fazer uso do EDI e os pedidos entravam a partir do sistema, porém como não trabalha mais com essa empresa não faz mais uso dessa prática.

Um grande cliente varejista da empresa D faz uso da prática *cross-docking*, porém a prática não interfere na entrega da empresa D que faz a sua operação normal.

Não há uso e nem conhecimento das atuais ferramentas de gestão da cadeia de suprimentos e logística como CR, ECR, VMI, CRPF, *outsourcing*, *transit point*, *milkrun*, *merge in transit*, *just in sequence* referenciado na literatura.

As trocas de informações são realizadas através de e-mail, telefone e pessoalmente.

5.5. Empresa E

A empresa E está no mercado desde 1972. A empresa iniciou suas atividades produzindo macarrão. Hoje a empresa é gerenciada pelo fundador e seus dois filhos tendo cem colaboradores direto.

A empresa E produz e comercializa macarrão e somente comercializa queijo ralado, molho de tomate, vinagre e pimentas gerais em conserva e em patê. Esses produtos somente comercializados são produtos que a empresa E não produz, ela terceiriza a produção em outras empresas inserindo sua marca.

O responsável em responder o roteiro de pesquisa foi um dos proprietários.

5.5.1. Estrutura do processo de distribuição na empresa E

A empresa E tem como estratégia de mercado 99,9% das vendas direto para o varejo por intermédio de um representante autônomo, tendo apenas 0,1% cliente dentro dos mil e quatrocentos clientes produzindo marca própria de terceiros.

Ela prefere a estratégia de venda direto ao varejo, pois passar por vários intermediários encarece o produto diminuindo a margem de lucro. A empresa prefere ter representante autônomo, pois ela não consegue dar atenção a todos os clientes se tiver que atender direto.

O caminho que o produto faz para chegar até o consumidor final segue os processos de distribuição como representado na figura 5.5.

Algumas siglas importantes:

- MPT: Marca própria de terceiros.
- ME: Marca da empresa.
- PD: Processo de distribuição.
- Representante Aut: Representante Autônomo.

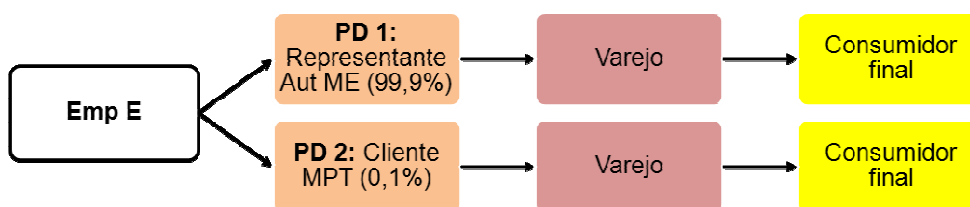


Figura 5.5: Processo de distribuição da empresa E

Fonte: Autora

- **Processo de distribuição (PD) 1:** O PD 1, como mostrado na figura 5.5, representa 99,9% das vendas da empresa E. O processo começa na empresa E, passa pelo representante autônomo, segue para o varejo e chega até o consumidor final.
- **Processo de distribuição (PD) 2:** O PD 2, como mostrado na figura 5.5, representa apenas 0,01% das vendas da empresa E. O processo começa na empresa E, segue para o cliente marca própria, segue para o varejo e chega ao consumidor final.

➤ Prioridades competitivas na empresa E

Considerando as prioridades competitivas: custo, qualidade, desempenho nas entregas e flexibilidade, o item principal para a empresa E é a qualidade, pois mesmo com um custo maior os clientes compram dela, o produto é visto no mercado como diferenciado, pois é um macarrão considerado macarrão caseiro.

➤ **Gestão da demanda, nível de serviço e desempenho logístico na empresa E**

Do ponto de vista de gestão da demanda e nível de serviço, o prazo de entrega é de uma semana, porém há um procedimento montado com os representantes autônomos no qual eles passam nos clientes uma vez a cada quatro semanas, ou seja, o representante passa no cliente, o cliente faz o pedido e o pedido é entregue em uma semana, após quatro semanas o representante passa no cliente novamente para retirar novo pedido.

Os problemas de entrega são raros de acontecer, porém algumas vezes ocorrem, sendo eles: atraso de entrega por falta de mercadoria ou o vendedor não conseguiu pedidos suficientes para completar um veículo para entrega, também pode ocorrer atraso na entrega, pois o veículo viaja com algumas entregas e caso um cliente atrase o descarregamento isso afeta os demais.

Com as empresas maiores o fornecedor tem um contrato que deve entregar as mercadorias em determinado dia, porém nem sempre eles fazem o descarregamento no mesmo dia, ficando muitas vezes o veículo na fila esperando o descarregamento, atrasando assim as demais entregas.

Para reduzir os problemas de falta de entrega por falta de estoque, é deixado um estoque mínimo de cada item e o restante é produzido de acordo com a demanda de pedidos.

Os veículos utilizados para realizar a entrega são do tipo Van e caminhão baú truck, sendo que utilizam 30% de frota própria e 70% de frota terceirizada. A empresa E prefere terceirizar a entrega, por não ter que administrar a parte logística, de manutenção e de funcionários ligados ao transporte.

A roteirização das cargas é feita pelo setor de carregamento. As entregas mais distantes e maiores ela realiza com a frota própria, o restante utiliza empresas terceirizadas.

➤ **Tipos de cadeia ágil e enxuta na empresa E**

O tipo de cadeia de suprimentos encontrada na pesquisa na Empresa E é o tipo de cadeia de suprimentos enxuta, esse tipo de cadeia de suprimentos tem por

objetivo retirar práticas e anomalias que podem ser causadoras de custos adicionais do processo e a redução de custo é o objetivo principal da Empresa E para as entregas.

Pode-se notar o custo como um importante fator para a distribuição, pois a Empresa E tem a preocupação em fazer o carregamento completo do veículo para que não haja desperdício de espaço nas entregas, além do valor com o carregamento de veículo ser maior, fazendo com que os custos da entrega sejam abatidos.

A empresa E prefere não gerenciar as entregas e deixar para operadores logísticos que segundo ela apresenta menores custos com maior eficiência e eficácia.

5.5.2. Relacionamento na empresa E

O relacionamento foi estudado na empresa E seguindo as categorias de análise: troca de informações, aprendizado fruto do capital social e relacional, confiança, relacionamento de longo prazo, relações formais, interdependência, poder/ governança, comprometimento, cooperação e recursos compartilhados.

➤ Aprendizado fruto do capital relacional e social, troca de informação e vantagem colaborativa na empresa E

A empresa E acredita que o bom relacionamento com o cliente é fundamental, porém há clientes que não deixam os profissionais relacionados a compras terem um relacionamento maior com fornecedores para esses não terem maiores benefícios somente pelo relacionamento. Porém em pequenas empresas os relacionamentos comerciais partem até mesmo para a amizade.

A empresa E possui no total mil e oitocentos clientes e consideram dez redes de supermercados como parceiros, representando 0,5% dos seus clientes, porém representam 50% do seu faturamento. Eles consideram esses clientes como parceiros, pois trabalham a mais de vinte anos com a empresa E e sempre que eles precisaram puderam contar com esses clientes, em contrapartida os clientes pedem alguns investimentos e a empresa E concede.

A empresa E considera que em qualquer relacionamento há aprendizado, até mesmo fazendo *networking* em sala de espera enquanto aguarda ser atendido com pessoas não necessariamente do cliente.

Com seus clientes parceiros eles trocam muitas informações sobre estratégia de comércio, novos conhecimentos de mercado e processos. Além disso, clientes parceiros, normalmente, passam todas as informações do concorrente para que a empresa E possa se tornar mais competitiva.

➤ **Confiança, relacionamento de longo prazo e relações formais na empresa E**

A confiança é um item imprescindível, pois em qualquer negociação a confiança vem em primeiro lugar para se poder negociar.

O relacionamento de longo prazo é muito importante para se tornar parceiro, exemplo disso é que a empresa E considera como parceiros somente clientes há mais de vinte anos.

As relações são 90% informais, a base de confiança e 10% formais com contrato. As negociações formais com contrato são mais utilizadas com empresas de grande porte por exigência do cliente. As cláusulas dos contratos dizem respeito à entrega e pagamento de diversas taxas, tais como taxas promocionais, de marketing, de troca de mercadoria e de entrega.

➤ **Interdependência e poder/ governança na empresa E**

Entre os seus clientes, 33,33% são de grande porte, 33,33% de médio porte e 33,33% de pequeno porte, sendo que a divisão do faturamento fica da seguinte maneira: 20% para empresas de grande porte, 50% para empresas de médio porte e 30% para empresas de pequeno porte.

Apesar de haver altas taxas ao se trabalhar com empresas de grande porte, a empresa E não vê problemas, pois repassa tudo ao cliente e mesmo que em algumas negociações ela fique sem margem de lucro ela prefere não deixar de trabalhar com essas empresas, pois elas são uma vitrine para seu produto.

A empresa E acredita que não dependa substancialmente de nenhum cliente, pois se algum deixar de ser cliente ela trabalhará para repor, porém não causará problemas maiores na empresa. O cliente por outro lado também precisa da empresa E para se ter o produto.

A empresa considera que o cliente tem um maior poder nas negociações, porém cabe a empresa E aceitar ou não as exigências.

➤ **Comprometimento, cooperação e recursos compartilhados na empresa E**

Normalmente os clientes fazem um esforço maior para manterem a empresa E como fornecedora, comprando algumas vezes mais caro e passando todas as informações que a empresa E necessite para fazer os ajustes, porém os esforços têm limites, o cliente não ficará no prejuízo por muito tempo apenas para comprar da empresa E e sim deve haver ganhos das duas partes.

A empresa E investe mais nos parceiros dando bonificações e ajuda de custo em inauguração de lojas e promoções, porém em relação à flexibilidade ela não considera que tenha em maior intensidade nos clientes parceiros, pois mais importante que a amizade é o profissionalismo da empresa E trabalhar para atender os seus clientes.

As formas de se trabalhar são comuns a todos os clientes, sendo parceiros ou não, porém quando o cliente está com problemas financeiros, por exemplo, ela tenta não cobrar juros e dar um prazo maior de pagamento para que ele possa se ajustar financeiramente.

5.5.3. Ferramentas de gestão da cadeia de suprimentos e logística na empresa E

A empresa E utiliza através de seu representante autônomo utiliza o EDI para alguns clientes maiores, porém não há muito conhecimento, sabe-se que os pedidos são passados através do EDI.

Um grande cliente varejista da empresa E faz uso da prática *cross-docking*, porém não interfere na entrega da empresa E que faz a sua operação normal.

Não há uso e nem conhecimento das atuais ferramentas de gestão da cadeia de suprimentos e logística como CR, ECR, VMI, CRPF, *outsourcing*, *transit point*, *milkrun*, *merge in transit*, *just in sequence* referenciado na literatura.

As trocas de informações são realizadas através de e-mail, telefone e pessoalmente.

6. Comparação entre as empresas

No capítulo 6 será apresentado as principais comparações entre as empresas A, B, C, D e E.

6.1. Características das empresas

A tabela 6.1 mostra as características das empresas estudadas.

Tabela 6.1: Características das empresas pesquisadas

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Produtos produzidos e comercializados	Produz: - Batata ondulada e palha.	Produz: - Café. - Arroz. - Feijão - Achocolatado em pó. Comercializa, porém não produz, terceiriza a produção: - Cappuccino. - Café solúvel. - Batata palha - Salgadinho de trigo frito.	Produz: - Salgadinhos de milho extrusado. - Batata ondulada e palha. - Salgadinho de trigo frito. - Refresco em pó.	Produz: - Salgadinho polvilho doce e salgado. - Salgadinho polvilho mini pão de queijo - Suspiro. Comercializa, porém não produz, terceiriza a produção: - Salgadinho de trigo frito. - Pele de bacon. - Ovinhos de amendoim. - Batata ondulada e palha.	Produz: - Macarrão tipo caseiro. Comercializa, porém não produz, terceiriza a produção: - Queijo ralado. - Molho de tomate. - Pimentas em conserva. - Patê de pimenta. - Vinagre.
Quantidade de funcionários	35	70	150	30	100

Fonte: Autora

6.2. Comparação da Estrutura do processo de distribuição das empresas

Cada empresa atua de uma forma diferente com diferentes processos de distribuição. Abaixo estão os processos de distribuição de cada empresa:

A empresa A apresenta 3 processos de distribuição. Do total:

- 40% das vendas da empresa começam na empresa A segue para o cliente de marca própria, segue para o varejo e chega ao consumidor final. (P1).
- 40% das vendas da empresa começam na empresa A segue para o cliente de marca própria, segue para o atacado, segue para o varejo e chega ao consumidor final. (P2).
- 20% das vendas da empresa começam na empresa A segue para o atacado, que pode seguir para o perueiro/ Kombeiro ou ir direto para o varejo e chegar ao consumidor final. (P3).

A empresa B apresenta 3 processos de distribuição. Do total:

- 91% das vendas da empresa, o processo começa na empresa B, passa pelo vendedor interno que realiza a venda, segue para o varejo e chega ao consumidor final. (P1).
- 4% das vendas da empresa, o processo começa na empresa B, passa pelo vendedor interno, que realiza a venda, segue para o CD (centro de distribuição) da própria empresa B, segue para o varejo e chega ao consumidor final. (P2).
- 5% das vendas da empresa, o processo começa na empresa B vai até o varejo e chega ao consumidor final. (P3).

A empresa C apresenta 5 processos de distribuição. Do total:

- 79% das vendas da empresa, o processo começa na empresa C, passa pelo representante autônomo, segue para o atacado, que pode seguir para o “perueiro/ Kombeiro” ou ir direto para o varejo e chegar ao consumidor final. (P1).

- 15% das vendas da empresa, o esquema começa na empresa C, segue para o atacado, que pode seguir para o “perueiro/ Kombeiro” ou ir direto para o varejo e chegar ao consumidor final. (P2).
- 1% das vendas da empresa, o processo começa na empresa C, segue para o varejo e chega ao consumidor final. (P3).
- 3% das vendas da empresa, o esquema começa na empresa C, segue para o cliente marca própria, segue para o atacado que pode seguir para o “perueiro/ Kombeiro” ou ir direto para o varejo e chegar ao consumidor final. (P4).
- 2% das vendas da empresa, o processo começa na empresa C, segue para o cliente marca própria, segue para o varejo e chega ao consumidor final. (P5).

A empresa D apresenta 6 processos de distribuição. Do total:

- 10% das vendas da empresa D, o processo começa na empresa D passa pelo representante autônomo segue para o atacado que pode seguir para o perueiro/ kombeiro ou ir direto para o varejo e chegar ao consumidor final. (P1).
- 30% das vendas da empresa, o processo começa na empresa D segue para o atacado que pode seguir para o perueiro/ kombeiro ou ir direto para o varejo e chegar ao consumidor final. (P2).
- 25% das vendas da empresa D, o processo começa na empresa D, segue para o varejo e chega ao consumidor final. (P3).
- 15% das vendas da empresa D, o processo começa na empresa D segue para o cliente marca própria, segue para o atacado que pode seguir para o perueiro/ kombeiro ou ir direto para o varejo e chegar ao consumidor final. (P4).
- 15% das vendas da empresa D, o processo começa na empresa D segue para o cliente marca própria, segue para o varejo e chega ao consumidor final. (P5).

- 5% das vendas da empresa D, o processo começa na empresa D, passa pelo representante autônomo, segue para o varejo e chega ao consumidor final. (P6).

A empresa E apresenta 2 processos de distribuição. Do total:

- 99,9% das vendas da empresa E começam na empresa E, passa pelo representante autônomo, segue para o varejo e chega até o consumidor final. (P1).
- 0,01% das vendas da empresa E começam na empresa E, segue para o cliente marca própria, segue para o varejo e chega ao consumidor final. (P2).

Cada empresa apresenta suas peculiaridades, utilizando mais ou menos membros no processo de distribuição.

A empresa A tem como estratégia principal, 80%, vender para clientes marca própria de terceiros por não possuir a marca de sua empresa consolidada no mercado.

A empresa B tem como estratégia principal, vender 91% para o varejo usando do intermediário vendedor interno. A escolha de vender diretamente ao varejo é uma forma de controlar os preços no mercado, ou seja, a empresa B fica mais próxima do local onde será vendido ao consumidor final, com isso ela somente precisa controlar o preço em um intermediário e não em vários caso utilizasse de mais membros para realizar seu processo de distribuição. A escolha de se ter vendedor interno é para dar maior assistência e atenção aos clientes.

A empresa C tem como estratégia principal, vender 79% para o atacado usando do intermediário representante autônomo. A escolha de vender para o atacado é a maior facilidade nas negociações, sendo o mercado de varejo mais competitivo, e por realizar menos entregas por veículo, tornando-se assim menos complexo o processo de distribuição. A escolha em ter representantes autônomos é para dar mais assistência e atenção aos clientes sem os encargos trabalhistas, já que eles são autônomos.

A empresa D tem diferentes tipos de estratégia de processo de distribuição, porém ela tem a porcentagem de vendas para o atacado pela facilidade

de negociação e quantidade reduzida de entregas por veículo. Ela prefere não ter vendedores interno/ representantes autônomo, por achar o relacionamento mais próximo ao cliente muito importante e pelos encargos que eles trazem consigo diminuindo a margem de lucro.

A empresa E tem como estratégia principal, vender 99,9% para o varejo utilizando do intermediário representante autônomo. A estratégia de venda para o varejo se dá pelo fato de ter maior margem de lucro no produto. A empresa E prefere ter representante autônomo com o objetivo de eles poderem dar maior atenção e assistência aos clientes.

Pode-se notar, portanto as diferentes formas de processo de distribuição que as empresas utilizam para atender suas estratégias e o cliente da melhor forma possível. Há diferentes motivos pelos quais as empresas escolhem determinadas estratégias de distribuição. Os motivos estão descritos na tabela 6.2.

Tabela 6.2: Estratégia de distribuição atualmente utilizada pelas empresas A, B, C, D e E

Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Estratégia atual: - Vender a clientes marca própria de terceiro: A marca da empresa A ainda não está consolidada. - Estratégia futura: Fortalecer a marca para atender ao varejo, pois tem melhores margem de lucro.	Estratégia atual: - Vender direto ao varejo: Ter maior controle de preço no mercado. - Intermediação de vendedor interno: Estar mais próximo ao cliente. - Estratégia futura: Atender ao atacado principalmente com os produtos: batata palha, salgadinho de trigo frito e café.	Estratégia atual: - Vender ao atacado: Mais fácil de vender, volume de compras maiores comparado ao varejo facilitando a distribuição. - Intermediação de representantes autônomos: Estar mais próximo ao cliente, não sendo possível para a empresa C atendê-los diretamente pela quantidade de clientes. - Vendas direta: Ter melhores margens de lucro para se trabalhar, pois não tem custo de comissão.	Estratégia atual: - Tem diversos tipos de processo de distribuição. - Vender ao atacado: Mais fácil de vender, volume de compras maiores comparado ao varejo facilitando a distribuição. - Não ter intermediação de representantes autônomos ou vendedores internos: não acha conveniente pela falta de comprometimento dos representantes autônomos ou vendedores internos.	Estratégia atual: - Vender direto ao varejo: Mais intermediários no processo de distribuição encarece o produto. - Representantes autônomos: Estar mais próximo ao cliente, dando-lhes atenção.

Fonte: Autora

Os motivos que as empresas tem para delinear sua estratégia de distribuição afetam quais membros serão utilizados e com qual intensidade cada um estará presente no processo de distribuição.

6.3. Comparação da gestão da demanda, desempenho logístico e nível de serviço das empresas

A tabela 6.3 mostra os itens relacionados à gestão da demanda, desempenho logístico e nível de serviço.

Tabela 6.3: Itens da gestão da demanda, desempenho logístico e nível de serviço.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Prazo de entrega	- Normalmente: 5 dias úteis. - Emergência: 2 dias úteis. - Clientes maiores: Programação mensal	- 90% das vendas: 5 dias úteis. - 10%: Entrega no ato da compra. - Clientes maiores: Programação mensal.	- Normalmente: 5 a 7 dias úteis. - Clientes com alto nível de parceria: Pode chegar a 1 dia. - Clientes maiores: Programação mensal.	Normalmente: 5 dias úteis. Emergência: Antes do prazo de 5 dias úteis.	Normalmente: 5 dias úteis.
Há registro e controle dos prazos de entrega	Não	Sim	Não	Parcialmente	Não
Problemas na entrega	- Atraso por falta de matéria-prima. - Não ter pedidos suficiente para completar o veículo.	- Embalagens com problema pela movimentação. - Falta de produto por atraso de fornecedores de produtos com fabricação terceirizada.	- Falta de estoque pela produção não suprir a demanda. - Falta de produtos pela desatenção dos carregadores.	- Falta de estoque pela produção não suprir a demanda. - Falta de produtos pela desatenção dos carregadores. - Não ter pedidos suficiente para completar o veículo.	- Falta de estoque pela produção não suprir a demanda. - Não ter pedidos suficiente para completar o veículo. - Cliente atrasa no descarregamento e acarreta no atraso de entrega dos outros clientes.

Fonte: Autora

Continuação da tabela 6.3: Itens da gestão da demanda, desempenho logístico e nível de serviço.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Programação de estoque de produto pronto	- Estoque mínimo de cada item. - Clientes marca própria fazem programação mensal.	- Estoque mínimo de cada item controlado através de um software.	- Estoque mínimo de cada item. Conta-se o estoque pela manhã e repassa a informação para os encarregados de produção.	- Produz conforme a demanda. - Estoque mínimo em alguns itens apenas.	- Estoque mínimo de cada item.
Qual tipo de frota é utilizada e porque.	Frota própria: 95%. É melhor para manter a qualidade até o cliente. Frota terceirizada: 5%. É usada por exigência de alguns clientes.	Frota própria: 100%. É melhor para garantir a qualidade até a entrega no cliente fideizando-o.	Frota própria: 99%. É melhor para manter a qualidade até o cliente Frota terceirizada: 1%. É usada por exigência de alguns clientes.	Frota própria: 90%. É melhor para manter a qualidade até o cliente Frota terceirizada: 10%. É usada para entregas mais distantes ou regiões de entregas mais complexas como região central de São Paulo.	Frota própria: 30%. Frota terceirizada: 70%. Preferem por não ter que administrar a parte logística, de manutenção e funcionários ligados ao transporte.
Como é realizada a roteirização das cargas?	- Pelo gerente. - Consolidação de carga em no máximo 3 clientes.	- Pelo software e vendedores. - Consolidação de carga de 2 a 50 entregas.	- Pelo encarregado de carregamento. - Caminhão truck: consolidação de carga de 1 a 10 entregas. - Caminhão carreta: consolidação de carga de 15 a 20 entregas.	- Pelo setor de recebimento de pedidos e proprietário. - Consolidação de carga de 1 a 15 entregas.	- Pelo setor de carregamento.

Fonte: Autora

A tabela 6.3 mostra diferentes formas de gestão de demanda, desempenho logístico e nível de serviço.

Os prazos de entrega são relativamente iguais, sendo a média de cinco dias úteis, porém há algumas peculiaridades como descritas abaixo:

A empresa B possui um sistema de entrega no ato da venda, ou seja, quando o vendedor interno visita o cliente ele já está com alguns produtos podendo fazer a entrega no ato da compra. Isso é uma vantagem para a empresa B, pois apresenta um alto nível de serviço ao entregar o produto no ato da venda.

A empresa C faz entregas com prazo de um dia para clientes com alto grau de parceria, tendo assim um alto nível de serviço comparado a outras empresas na qual a média é de cinco dias úteis.

As empresas cinco não controlam o prazo de entregas com registros, elas têm um padrão que deve ser seguido normalmente.

Problemas que afetam o nível de serviço ocorrem em todas as empresas, porém as empresas B, C têm supervisão no carregamento. Mesmo assim a empresa C tem problemas com produtos carregados de forma errada causando problemas no cliente e nos processos de nota fiscal, por exemplo, dentro da empresa.

A falta de produto pronto é um item que ocorre em todas as empresas estudadas, seja por falta de matéria-prima ou pela produção não conseguir suprir a demanda. Esse é um problema que deve ser gerenciado e minimizado, pois acarreta falta de confiança e prejuízos para as empresas.

A programação de estoque de produto pronto é feita de diferentes maneiras: a empresa B utiliza um *software* para controlar, enquanto que as empresas A, C, D e E mantêm estoques mínimos diários ajustados conforme a demanda.

As empresas A, B, C, D preferem trabalhar com frota própria na maioria das entregas, para se ter controle da qualidade do produto até a entrega no cliente, evitando assim problemas como: embalagens danificadas e entregadores não capacitados com a filosofia da empresa.

6.4. Comparação dos relacionamentos no processo de distribuição das empresas

As tabelas 6.4, 6.5 e 6.6 mostram os elementos dos relacionamentos e como eles interferem nas empresas.

Tabela 6.4: Dados gerais sobre parceria das empresas

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Quantos clientes há no total?	25	100	1200	300	1800
Quantos clientes são parceiros?	70%	80%	8%	6%	0,5%
Qual a % de faturamento desses clientes?	80%	60%	8%	30%	50%

Fonte: Autora

A tabela 6.4 mostra quantos clientes cada empresa possui, sendo que as que tem maior quantidade são as empresas C e E, tendo mais de mil clientes ativos. É interessante notar que quanto mais clientes as empresas possuem, menos porcentagem de parceiras elas têm, pois é muito difícil dar atenção a todos os clientes.

A empresa A como tem sua estratégia voltada para a produção de marcas próprias de clientes de terceiros, ela possui poucos clientes, ou seja, vinte e cinco clientes, por isso os esforços em se fracionar mais a produção para não ter grande dependência em apenas alguns. Há também o interesse do gerente em se aumentar os relacionamentos formais com contrato, pois os clientes são poucos e há grande investimento em cada cliente de forma personalizada.

A empresa D apesar de ter um número médio de clientes, ou seja, trezentos clientes, possui baixa porcentagem de parceria, apenas 6%. Esse cenário se dá pelo fato da empresa D não achar que os relacionamentos sejam muito significativos para os negócios.

Tabela 6.5: Elementos do relacionamento: vantagem colaborativa, capital relacional e troca de informação

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Vantagem colaborativa	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilização nas entregas como prorrogação no prazo de entrega. - Introdução de novos produtos. - Coletar informações sobre possíveis novos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento das vendas. - Clientes dão preferência para empresas parceiras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interação maior. - Informações sobre situação financeira. - Informações de como a empresa C pode melhorar. - Idéias para novos produtos. 	<p>Não acredita que se tem vantagem em ter bons relacionamentos. O que importa é o produto, entrega e atendimento ao cliente (trocas de produtos por exemplo).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamentos geram amizade. - Informações privilegiadas de concorrentes e mercado.
<ul style="list-style-type: none"> - Capital relacional e social - Compartilhamento de informações 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizado e troca de informações sobre mercado e processos e possíveis novos produtos. - Clientes marca própria: Aprendizado sobre processo fabril. 	<p>Aprendizado e troca de informações sobre mercado, processos, concorrentes e possíveis novos produtos.</p>	<p>Aprendizado e troca de informações sobre mercado, processos, concorrentes, possíveis novos produtos e sobre outros assuntos que não estão diretamente ligados a empresa, mas que ajudam a aprender (novos investimentos)</p>	<p>Acredita que há troca de informações e aprendizado com os relacionamentos, mas não é a principal forma de se obter conhecimento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Em qualquer relacionamento e troca de informações há aprendizado de todos os tipos. - Troca de informações sobre estratégia de comércio, mercado, processos e informações privilegiada para se tornar mais competitiva.

Fonte: Autora

A tabela 6.5 mostra que as empresas vêem vantagem colaborativa ao se ter bons relacionamentos, exceto a empresa D que não acredita em grandes vantagens em se ter bons relacionamentos. As demais, sendo elas A, B, C e E apresentam diferentes formas de ver a vantagem colaborativa.

Somente a empresa A acredita que com os parceiros ela tem maior flexibilidade de entrega, os demais acreditam que os padrões de trabalho devem ser seguidos.

O item introdução e idéias de novos produtos está presente nas empresas A e C, essas empresas tiram grande parte de suas idéias de novos produtos de seus clientes.

O item informações privilegiada está presente nas empresas A, C e E, essas informações podem servir para preveni-los de problemas de pagamento dos clientes ou novos concorrentes que possam trazer problemas.

A troca de informações e o aprendizado é muito importante para as empresas A, B, C e E, pois elas retiram muitas informações e com isso tem um aprendizado muito importante.

Tabela 6.6: Relacionamento de longo prazo, confiança e relações formais

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Relacionamento de longo prazo	- Relacionamento de longo prazo contribui para o aumento da confiança.	- Relacionamento de longo prazo contribui para o aumento da confiança.	- Relacionamento de longo prazo contribui para o aumento da confiança.	- Relacionamento de longo prazo contribui para o aumento da confiança.	- Relacionamento de longo prazo contribui para o aumento da confiança.
Confiança	- Confiança é fundamental. O proprietário faz a maioria de suas negociações com base nela.	- Confiança é fundamental, pois vem da credibilidade e do relacionamento de longo prazo.	- Confiança é primordial e aumenta ao longo do tempo.	- Confiança é imprescindível principalmente em relação a problemas por falta de pagamento.	- Confiança é imprescindível.
Relações formais	- Negociações formais: 40% (Gerente pretende aumentar essa porcentagem para se ter mais segurança). - Negociações informais: 60%	- Negociações formais: somente em grandes varejistas. - Negociações informais: A maioria.	- Negociações formais: somente com clientes grandes por exigência deles. - Negociações informais: A maioria.	- Negociações formais: 10% (Clientes grandes que fazem exigência de contrato). - Negociações informais: 90%.	- Negociações formais: 10% (Clientes grandes que fazem exigência de contrato). - Negociações informais: 90%.
Relações formais – Principais cláusulas do contrato	- Entrega nas datas corretas. - Manter o cliente como ativo até que os investimentos nele sejam amortizados.	- Normas de entrega. - Bonificação. - Ajuda de custo em promoções.	- Preço. - Prazo de entrega. - Taxa de promoção. - Taxa de aniversário do cliente.	- Pontualidade na entrega. - Taxa de troca de produtos. - Taxas promocionais. Obs.: Não há cláusula de fixação de preço	- Pontualidade de entrega. - Diversas taxas como: troca de mercadorias, promocionais, de marketing, de entrega.

Fonte: Autora

A tabela 6.6 mostra os elementos do relacionamento: relacionamento de longo prazo, confiança e relações formais.

A confiança é um dos itens principais para as negociações e os relacionamentos de parceria. A confiança aumenta a longo prazo, sendo o relacionamento de longo prazo um dos itens mais importantes para que as empresas considerem seus clientes como parceiros.

Pode-se notar que as empresas A, B, C, D e E trabalham na maioria com relações informais, sem contrato, sendo que os contratos existentes são exigências de clientes normalmente de grande porte. Apenas a empresa A está tendo um esforço para aumentar as relações formais, porém ela trabalha em sua maioria com clientes marca própria de terceiros e com isso ela tem de fazer grandes investimentos para cada cliente como embalagem, o que é um risco para ela, não somente de perder o cliente, mas perder o capital investido nesses clientes.

A tabela 6.7 apresenta os elementos do relacionamento interdependência e poder/ governança.

A empresa A acredita ter grande dependência de seus clientes, por esse motivo está buscando fracionar mais sua produção em mais clientes para diminuir os problemas desse cenário.

As empresas B e E acreditam que haja interdependência, porém não dependem substancialmente de nenhum cliente.

Já a empresa D não acredita que haja grande interdependência, pois tanto a empresa quanto os clientes tem outros meios de sobreviver caso alguma das partes desista dos negócios.

A empresa A tem 50% de seus clientes exercendo forte poder nela. As empresas B e C acreditam que os clientes, normalmente, tem maior poder de barganha, principalmente os de grande porte. Por esse motivo, as empresas A, B e C não gostam de trabalhar com empresas grandes, pois seu poder de barganha é tão forte que as vendas para essas empresas levam ao prejuízo. Porém empresas como a B, D e E dizem que elas são “vitrine” para seus produtos.

Tabela 6.7: Interdependência e poder/ governança

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Interdependência	Há grande dependência dos cliente, porém a empresa A está buscando fracionar mais a sua produção.	Há interdependência, pois a empresa precisa de clientes e os clientes precisam de produtos para vender.	Há interdependência, porém acredita que o cliente tem maior poder de barganha.	Não acredita que haja grande interdependência, pois a empresa não depende substancialmente de alguns clientes e os clientes têm concorrentes que possam atendê-los.	Há interdependência. Porém não depende substancialmente de seus clientes e seus clientes também não dependem dele para sobreviver.
Poder/ Governança	-50% de seus clientes exercem grande poder, considerando a empresa A como funcionária. -Não gosta de trabalhar com empresas grandes, pois elas têm um poder de barganha muito alto, fazendo com que muitas vezes fiquem no prejuízo.	-Quanto maior o cliente, maior o poder, principalmente em ditar os preços. -Não gosta de trabalhar com empresas grandes, pois muitas vezes tem prejuízo em trabalhar com elas. Porém elas dão visibilidade ao produto, o que faz com que ela consiga novos clientes.	- O cliente tem maior poder de barganha. - Não gosta de trabalhar com empresas grandes pelas exigências e poder de barganha que elas têm.	-Não há parte com maior poder, pois ambos ditam as regras. -Não vê problemas em trabalhar com empresas grandes, pois elas dão visibilidade ai produto e possibilidade de crescimento.	-O cliente tem maior poder, porém cabe a empresa E aceitar ou não. -Não vê problemas em trabalhar com empresas grandes, pois ela visibilidade ao produto e as taxas são repassadas ao cliente.

Fonte: Autora

A tabela 6.8 apresenta os elementos do relacionamento: comprometimento, cooperação e recursos compartilhados.

As empresas A, B, D e E acreditam que há maior comprometimento e cooperação quando trabalham com clientes parceiros, porém as formas de trabalho são padronizadas, não tendo grandes diferenciações.

A empresa C, por outro lado, faz diferenciação nos prazos de entrega e formas de pagamento para clientes parceiros.

A empresa E diz que, em caso de clientes parceiros estarem com dificuldades financeiras, ela os ajuda com prazos maiores de pagamento.

Há também investimentos maiores nos clientes parceiros. As cinco empresas investem em bonificações de produtos para alavancar as vendas.

As empresas A e B fazem a pintura da fachada para melhorar o visual dos seus clientes. No caso das empresas B, C, D e E os clientes não trocam de fornecedor com facilidade, criando assim maior fidelidade a elas.

No caso da empresa B os clientes disponibilizam maiores espaço nas gôndolas para a exposição e venda de seus produtos.

Tabela 6.8: Comprometimento, cooperação e recursos compartilhados

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
- Comprometimento - Cooperação	Há maior comprometimento e cooperação com parceiros, porém as formas de trabalho são padronizadas com todos seus clientes.	Há maior comprometimento e cooperação com parceiros, porém as formas de trabalho são padronizadas com todos seus clientes.	Há maior comprometimento e cooperação com parceiros principalmente em diferenciação de formas de pagamento.	Há maior comprometimento e cooperação com parceiros, porém as formas de trabalho são padronizadas com todos seus clientes.	- Há maior comprometimento e cooperação com parceiros, porém as formas de trabalho são padronizadas com todos seus clientes. - Em caso do cliente parceiro estar com problemas financeiros, a empresa ajuda com prazos maiores de pagamento.
Recursos compartilhados	- A empresa ajuda com bonificação e investimentos como pintura de fachada do cliente. - O cliente recebe os investimentos e repassa aos cliente para alavancar as vendas.	- A empresa ajuda com bonificação e pintura e fachadas. - O cliente disponibiliza mais espaço nas gôndolas para os produtos.	- A empresa auxilia os clientes com bonificações para alavancar as vendas. - O cliente não troca de fornecedor com facilidade.	- A empresa auxilia os clientes com bonificações para alavancar as vendas. - O cliente não troca de fornecedor com facilidade.	- A empresa auxilia com bonificações e preços mais competitivos. - O cliente não troca de fornecedor com facilidade.

Fonte: Autora

Tabela 6.9: Resumo dos principais resultados da pesquisa

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Estratégia de distribuição atual	-Cliente marca própria de terceiro. -Não ter intermediação de VI ou RA.	-Venda direto ao varejo. -Ter intermediação de vendedor interno.	-Venda direto ao atacado. -Ter intermediação de representante autônomo.	-Diversos tipos de PD. -Não ter intermediação de VI ou RA pela falta de comprometimento.	-Venda direto ao varejo. -Ter intermediação de representante autônomo.
Estratégia de distribuição futura	Atender ao varejo	Atender ao atacado	Não há	Não há	Não há
Prazo de entrega	5 dias	5 dias/ 20% pronta entrega	-5 a 7 dias úteis. -Cliente parceiro: 1 dia.	5 dias	5 dias
Programação de estoque pronto	-Estoque mínimo. -Programação mensal (Cliente marca própria de terceiro).	Estoque mínimo controlado por <i>software</i>	-Estoque mínimo. -Responsável conta pela manhã e repassa para a produção	-Produz conforme a demanda. -Estoque mínimo de alguns itens.	Estoque mínimo.
Tipo de frota utilizada	95% frota própria 5% frota terceirizada	100% frota própria	99% frota própria 1% frota terceirizada	90% frota própria 10% frota terceirizada	30% frota própria 70% frota terceirizada
Roteirização de carga	-Realizada pelo gerente. -Máximo 3 entregas.	Realizado pelo software e vendedores com 2 a 50 entregas.	-Realizada pelo encarregado de carregamento. -Truck: 1 a 10 entregas. -Carreta: 15 a 20 entregas.	Realizada pelo setor de recebimento e proprietário de 1 a 15 entregas.	Realizada pelo setor de carregamento.
Relacionamento	-Flexibilizar a entrega em caso de atraso. -Introdução de novos produtos. - Informações sobre novos produtos. -Aprendizado sobre processo fabril.	-Aumentar as vendas. Informações e aprendizado sobre: mercado, processos, concorrentes e possíveis novos produtos.	-Aumentar a interação. -Troca de informação e aprendizado sobre: situação financeira, idéias de melhoria e novos produtos.	Não acredita que tem vantagens. O que importa é o produto, entrega e atendimento ao cliente.	-Gera amizade. -Informações privilegiadas de concorrentes e mercado.

Fonte: Autora

Continuação tabela 6.9: Resumo dos principais resultados da pesquisa

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Negociações formais	40% contrato, pois se tem matéria-prima personalizada (gerente pretende aumentar)	Somente com grandes varejistas	Somente quando há exigência dos clientes	Somente quando há exigência dos clientes	Somente com grandes varejistas.
Recursos compartilhados	-Empresa: bonificação e pintura de fachada -Cliente: recebe investimento e repassa ao cliente para aumentar as vendas	-Empresa: bonificação e pintura de fachada. -Cliente: disponibiliza mais espaço nas gôndolas.	-Empresa: bonificação. -Cliente: não troca de fornecedor com facilidade.	-Empresa: ajuda com bonificação. -Cliente: não troca de fornecedor com facilidade.	-Empresa: bonificação e preços mais competitivos. -Cliente: não troca de fornecedor com facilidade.

Fonte: Autora

A tabela 6.9 mostra uma síntese dos principais resultados das cinco empresas:

Estratégia de distribuição atual de cada empresa: cada empresa possui a sua estratégia de acordo com a estratégia geral da empresa.

Estratégia de distribuição futura: As empresas A e B possuem estratégia futuras, porém as empresas C, D e E estão satisfeitas com a estratégia atual e não pretendem mudá-la.

Prazo de entrega: Os prazos de entregas são em média cinco dias, sendo esse prazo o praticado pelo mercado. Diminuir o prazo traria mais custos para as empresas sem muito ganho de benefícios.

Tipo de frota: As empresas A, B, C, D preferem realizar a distribuição através de frota própria pelo controle da qualidade até o cliente. Somente a empresa E prefere trabalhar com frota terceirizada para não ter trabalho com a distribuição e poder dar mais atenção em seu *core business* que é a produção.

Roteirização de carga: A roteirização de carga é feita com o objetivo de minimizar os custos de distribuição, ou seja, há cargas mínimas para a distribuição, além de ter a necessidade dos veículos estarem completos para poder realizar a distribuição.

Relacionamento: Somente a empresa D acredita que o relacionamento não é tão importante para os negócios. As demais, A, B, C e E acreditam que ter bons relacionamentos ajuda em se obter vantagens nos negócios.

Negociações formais: Somente a empresa A pretende ter negócios formais por trabalhar com matéria-prima personalizada, pois seus clientes são cliente marca própria de terceiros. As empresas B, C, D e E trabalham em sua maioria com relações informais, na qual a confiança é o principal fator para se haver negociações.

Recursos compartilhados: As empresas em sua maioria ajudam seus clientes com bonificações e pintura de fachadas e espera que seus clientes aumentem as suas vendas para ambos estarem ganhando com o investimento, além desses clientes não trocarem de fornecedor com facilidade.

7. Análise dos resultados

A discussão dos resultados será feita a partir das categorias de análise, transcrevendo cada categoria com os resultados coletados nas 5 empresas estudadas.

7.1. Estrutura do processo de distribuição

Segundo Lambert e Cooper (2000), a estrutura da cadeia de suprimentos é formada pelos membros que fazem parte da cadeia de suprimentos e suas ligações. Para Pires e Sacomano Neto (2010) e Pires (2004), as cadeias de suprimentos são formadas pela estrutura horizontal, vertical e empresa foco.

No presente trabalho foi estudada a estrutura horizontal a partir da empresa foco, sendo que o sentido da estrutura horizontal se faz na jusante ou *downstream* que segundo Pires (2004) é o sentido dos clientes ou também chamado de *outbound logistics* (DE FARIA & DA COSTA, 2011).

Foi verificado que as cinco empresas possuem diferentes estruturas e processos de distribuição, utilizando diferentes membros em maior ou menor intensidade. Na tabela 7.1 é mostrado um resumo dos membros utilizados pelas empresas no processo de distribuição.

Tabela 7.1: Membros participantes no processo de distribuição

Empresa	CD próprio	Transportadora	Representante autônomo/ vendedor interno	% Vendas direto ao membro			
				Varejo	Atacado	Atacado/ Perueiro/ Kombeiro	Cliente marca própria terceiro
A	-	5% das vendas	0%	0%	20%	0%	80%
B	4%	0% das vendas	95%	100%	0%	0%	0%
C	-	1% das vendas	79%	1%	-	94%	5%
D	-	10% das vendas	15%	30%	-	40%	30%
E	-	70% das vendas	100%	99,9%	0%	0%	0,01%

Fonte: Autora

A empresa A ainda tem, como estratégia, vendas para cliente marca própria, como representado na figura 7.1, pois sua marca ainda não está tão consolidada para atingir a estratégia de vendas direta ao varejo que é objetivo da empresa. Ela pretende consolidar mais a sua marca e depois realizar vendas direto

ao varejo, pois acredita ter uma maior margem de lucro. Segundo Consoli (2005) o processo de distribuição direto é mais simples, pois há menos membros envolvidos, porém a empresa deve estar muito bem preparada para esse tipo de venda.

As empresas B e E são mais voltadas à distribuição direta ao varejo, como mostrado na figura 7.1. Segundo Teixeira *et. al* (2004) e Consoli (2005) o varejo é um membro primário que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas ou outros distribuidores e vende direto ao consumidor final.

Conforme resultados das entrevistas, as empresas B e E optaram pela estratégia atual por ter mais controle de preço e para diminuir a quantidade de membros envolvidos, fazendo assim com que a margem de lucro do produto fique maior (SALCIUVIENE *et. al*, 2011).

Para a empresa B ainda há a questão de controle de preço Ela quer estar mais próximo ao cliente final para poder controlar os preços que eles comprarão. Segundo Consoli (2005), a empresa com o tipo de distribuição direta, como no caso das empresas B e E, tem maior controle dos processos.

As empresas C e D são empresas que têm como estratégia a distribuição para atacado, ou perueiros/ kombeiros, como representado na tabela 7.1. Segundo Consoli (2005), Bowersox e Closs (2001), os atacados são empresas que vendem os produtos para outros revenderem, podendo ter como clientes varejistas industriais ou comerciais, instituições e outros. Elas utilizam essa estratégia, pois acreditam que esse seja um mercado mais fácil de vender, além dos volumes de compras serem maiores, simplificando os processos de distribuição com menos número de entregas em cada veículo. Elas preferem ter intermediários como atacados e perueiros/ kombeiros, pois segundo Neves (1999), eles podem melhorar a eficiência do processo diminuindo as transações.

Um importante membro identificado foi o cliente marca própria de terceiros que todas as empresas têm. Esses clientes marca próprias são atacados, varejos e até mesmo empresas especializadas somente em vender marca própria de terceiros. As marcas próprias de terceiros segundo Neves (1999) vêm sendo muito discutido entre as empresas e os varejistas.

Outro membro encontrado nas empresas que é peculiar para esses tipos de empresa é o perueiro ou kombeiro, eles são importantes distribuidores para as empresas A, C e D, pois compram dos atacados ou diretamente das empresas e fazem a distribuição para o varejo, fazendo com que haja maior distribuição do produto.

Pode-se notar que as empresas A, C e D utilizam a distribuição intensiva que segundo Consoli (2005), o produtor oferece seus produtos a todos os membros apropriados no processo de distribuição. Realmente esse tipo de distribuição é encontrado em empresas de produtos alimentícios e bebidas, como é o caso do presente trabalho.

Com a pesquisa realizada foi comprovado que não há um padrão dos processos de distribuição, conforme levantado na proposição 2, sendo que cada empresa escolhe a mais viável para seu negócio.

Todas as empresas estudadas são empresas que a cada ano tem aumento de seu faturamento e investimentos, concluindo que não há uma única maneira correta em se realizar a distribuição e sim a melhor escolha para cada uma. Por isso, as empresas têm de verificar o valor gerado para cada cadeia de suprimentos, e os benefícios verdadeiros que se obtém para a cadeia de suprimentos (OLIVEIRA & LEITE, 2010; FARIA & DA COSTA, 2011).

As empresas B, C e E fazem a maior parte de suas vendas com intermediação de representantes autônomos (empresa C e E) ou vendedores internos (empresa B), como representado na figura 7.1. Elas preferem ter intermediação dos representantes autônomos ou vendedores internos, pois esses podem dar uma atenção maior aos clientes e administrá-los de uma forma mais intimista, pois somente a empresa não conseguiria dar atenção a todos os clientes, e o contato, para elas, é muito importante para o relacionamento.

A empresa A não utiliza representante autônomo ou vendedor interno, como representado na figura 7.1, pois possui poucos clientes e já tiveram muitos problemas em utilizar intermediários no passado, sendo que não acha vantajoso em mantê-los.

A empresa D realiza suas vendas com representante autônomo em apenas 15% das suas vendas, ela prefere não utilizá-los, pois acredita que eles nem

sempre “vestem a camisa” da empresa, além de ser um custo a mais para empresa, pois ganham uma comissão pela venda (CONSOLI, 2005; BOWERSOX, 2001).

É interessante o caso da empresa D, pois ela não acredita que o relacionamento seja tão importante para os negócios, afetando assim a contratação de representantes autônomos ou vendedores que teriam uma ligação maior com os clientes. Porém segundo Lambert (2008), hoje em dia a gestão da cadeia de suprimentos é a gestão de relacionamentos, sendo que a empresa D ainda não notou as oportunidades e vantagens que ela tem em manter relações mais próximas dos clientes.

Pode-se notar na tabela 7.1 que há preferência em se utilizar a frota própria, pois as empresas A, B, C e D dizem que quando terceiriza a entrega, elas perdem o controle de qualidade até o cliente, sendo que já tiveram experiência com frota terceirizada e normalmente há muitas reclamações envolvendo pacotes estourados, caixas amassados e algumas vezes entregadores mal educados, causando problemas para a continuidade das vendas.

Apesar da terceirização ser uma forma da empresa dar maior atenção ao seu *core business* (CONSOLI, 2005), no caso das empresas estudadas há muitos problemas que podem ocorrer pela terceirização não sendo interessante para elas o custo-benefício em se terceirizar as entregas (VALENÇA E BARBOSA, 2002)

A empresa E, por sua vez tem 70% de suas entregas com frota terceirizada, pois prefere não administrar as entregas, manutenção de veículos e funcionários ligados ao transporte relatando a dificuldade em se contratar funcionários ligados ao transporte. A empresa E prefere dar mais atenção ao seu *core business* (CONSOLI, 2005) que é a produção.

A empresa B utiliza um CD próprio em uma região para que a partir desse CD se realize as entregas em veículos menores, ficando inviável a distribuição a partir da planta fabril pela distância. O CD é considerado um membro secundário por prestar serviço a empresa e não possuir propriedade do estoque (WANKE, 2004; BOWERSOX & CLOSS, 2001; LAMBERT & COOPER, 2000), fornecendo assim, recursos para que o produto chegue ao cliente (PIRES & SACOMANO NETO, 2010; WANKE, 2004).

Para outras regiões mais próximas da planta de fabricação é utilizada a frota da planta fabril realizando as entregas com caminhões ou veículos menores. Os veículos menores são usados em entregas no ato da venda ou em regiões que veículos maiores não podem transitar.

Através do estudo pode-se verificar que o processo de distribuição não é padronizado e não tão bem coordenado como setores automobilístico, por exemplo.

➤ **Prioridades competitivas**

Cada empresa pode ter estratégias diferentes e essas estratégias devem estar alinhadas em toda a cadeia de suprimentos.

Dentro das estratégias das empresas tem que considerar as prioridades competitivas que segundo Pires (1995) são: custo, qualidade, desempenho na entrega e flexibilidade. Elas também podem ser chamadas de dimensões competitivas, objetivos da manufatura e missões da manufatura.

Dependendo da prioridade competitiva que a empresa escolher para atender aos clientes, ela pode alterar toda a cadeia de suprimentos e os processos de distribuição.

A tabela 7.2 mostra as prioridades competitivas de cada empresa.

Tabela 7.2: Prioridades competitivas de cada empresa

Empresa	Prioridade competitiva
A	Custo e qualidade
B	Qualidade
C	Custo
D	Custo e qualidade
E	Qualidade

Fonte: Autora

A empresa A como tem sua maior estratégia voltada para marcas próprias, a qualidade do produto deve ser muito boa, pois normalmente, as empresas fazem auditoria e tem um nome a zelar, por isso eles ficam muito atentos com essa questão.

O custo também é de extrema importância, pois os clientes buscam o menor preço também para serem competitivos no mercado. Pode-se dizer que as

empresas verificam a qualidade e depois de aprovada eles negociam o preço. Logo o processo de distribuição deve estar alinhado com essas prioridades competitivas, custo e qualidade, ou seja, a empresa A busca realizar as entregas no menor custo, não desperdiçando espaço nos veículos e fazendo rotas na mesma região com frota própria para garantir a qualidade do produto até o cliente. Nesse caso, a busca pela redução do custo está basicamente na busca pela produtividade, ou seja, aproveitar ao máximo as capacidades da empresa (Pires, 1995).

A empresa B diz ter a qualidade como prioridade competitiva, já que muitas vezes ela vende seus produtos a um preço maior e os clientes compram por gostarem do produto. Logo a prioridade competitiva custo não é tão importante.

A prioridade competitiva afeta o processo de distribuição e para garantir que o produto mantenha sua qualidade até o cliente ela utiliza 100% de frota própria para que a qualidade nas entregas seja controlada mais de perto e com funcionários treinados para exigências dos seus clientes, sendo necessário eles serem educados e façam arrumação nos depósitos dos clientes.

A qualidade na empresa B tem a ver com sabor e textura do produto e no caso das entregas, funcionários educados que façam a arrumação do depósito e não entregue embalagens com problemas. Esses são fatores essenciais exigidos pelos clientes para considerarem o produto com qualidade. A qualidade tem como objetivo a satisfação do cliente, ou seja, quanto mais um produto atenda as necessidades do cliente, mais ele tem qualidade (PIRES, 1995; ALVES FILHO *et. al*, 1995).

A empresa C considera o custo o item mais importante das prioridades competitivas. Sua estratégia de maior intensidade é de vendas para atacadistas que exigem preços baixos da empresa.

A qualidade tem de estar dentro dos padrões do mercado, não sendo exigidos muitos diferenciais para o ganho de mercado como matérias-primas especiais e embalagens diferenciadas. O que realmente manda é o preço. Como o que realmente manda é o custo para os clientes, a empresa C entrega os pedidos com um mínimo de faturamento a cada pedido para que esse compense ser entregue. Além disso, os veículos devem estar completos para não haver desperdício de espaço no veículo causando assim custos maiores.

As rotas são realizadas por região para que o custo de movimentação por rota seja menor. Nesse caso, a busca pela redução do custo está basicamente na busca pela produtividade, ou seja, aproveitar ao máximo as capacidades da empresa e dos veículos (Pires, 1995).

A empresa D acredita que o custo e a qualidade são imprescindíveis, ambos caminham juntos e são importantes para as negociações.

O processo de distribuição deve estar alinhado com essas prioridades competitivas, custo e qualidade, ou seja, a empresa D busca realizar as entregas com menor custo, não desperdiçando espaço nos veículos e fazendo rotas na mesma região com frota própria para garantir a qualidade do produto até o cliente.

No caso do custo, a empresa D tenta aproveitar ao máximo com as entregas não desperdiçando espaço em veículos e realizando consolidação de cargas mais eficientes diminuindo os custos e aumentando a produtividade (PIRES, 1995).

Em relação à qualidade ela tenta entregar o produto com a textura e sabor que os clientes desejam com entregas realizadas por ela mesma para evitar problemas de embalagens e funcionários não capacitados (PIRES, 1995; ALVES FILHO *et. al*, 1995).

A empresa E relata que a qualidade é o item mais importante das prioridades competitivas, pois ela trabalha com macarrão tipo caseiro, diferenciado, que normalmente custa mais caro que o dos concorrentes, pois seu processo de fabricação é mais elaborado.

Sendo a qualidade a prioridade competitiva mais importante para a empresa E, ela prefere terceirizar grande parte de suas entregas para poder dar maior atenção ao seu *core business* que é a produção.

A qualidade, segundo Pires (1995) e (Alves Filho *et. al*), é a satisfação do cliente, ou seja, quanto mais o produto atenda as necessidades do cliente mais ele é visto com qualidade.

A prioridade competitiva desempenho na entrega, que tem a ver com confiabilidade e velocidade nas entregas, segundo Pires (1995) e Alves Filho *et. al* (1995), é um item que para as cinco empresas deve estar no patamar do mercado.

O prazo de entrega é em média cinco dias úteis, não sendo necessário diminuir esse prazo, pois os clientes já estão acostumados.

A prioridade competitiva flexibilidade, que segundo Pires (1995), pode ser flexibilidade no mix de produtos (aumentar o número de itens de produtos), flexibilidade no volume (ter a capacidade de aumentar o volume de produção para atender ao cliente), flexibilidade a substituições, flexibilidade a modificações, flexibilidade nos roteiros, flexibilidade nos materiais, flexibilidade nos sequenciamentos de produção não é um item tão importante. Algum grau de flexibilidade nas negociações é importante, mas não chega a ser uma prioridade competitiva importante para essas empresas.

Os itens qualidade e custo são os mais importantes para as empresas.

A prioridade competitiva custo segundo Pires (1995) é produzir e entregar o produto ao cliente ao menor custo possível, possibilitando assim preços menores praticados no mercado.

A prioridade competitiva qualidade segundo Pires (1995) e Alves Filho *et. al* (1995), tem várias dimensões como: desempenho, características (características diferenciadas), confiabilidade, conformidade, durabilidade, assistência técnica, estética, imagem do produto. Porém a qualidade que eles se referem é a qualidade do produto de estar com o sabor e textura agradável e que chegue ao cliente nas melhores condições de embalagem.

➤ **Tipo de cadeia de suprimentos**

O tipo de cadeia de suprimentos encontrada na pesquisa, nas cinco empresas é o tipo de cadeia de suprimentos enxuta que de acordo com Pires (2004), esse termo vem da produção enxuta e tem como objetivo retirar práticas e anomalias que podem ser causadoras do processo e o custo é o objetivo principal. Pode-se notar o custo como um importante fator para a distribuição, pois todas elas têm a preocupação em fazer o carregamento completo do veículo para que não haja desperdício nas entregas, por exemplo.

Considerando as prioridades competitivas na direção *outbound*, ou seja, na distribuição dos clientes, pode-se verificar que as cinco empresas relataram que custo e qualidade são as prioridades mais importantes para suas empresas.

Os resultados colhidos sobre roteirização de carga, prazo de entrega, tipo de frota e programação de estoque pronto dá maior embasamento no tipo de cadeia enxuta que foi determinado para essas empresas.

A roteirização de carga é sempre realizada com o objetivo de reduzir os custos o quanto mais possível, ou seja, as empresas realizam roteirização de determinados números de entregas, com isso obriga os clientes a fazerem pedidos mínimos para compensar as entregas. No caso dos veículos não terem pedidos suficientes para completar os veículos, a empresa aguarda novos pedidos ou solicita aos clientes que aumentem o volume de compra, pois assim não ocorre desperdício de espaço nos veículos, compensando assim a entrega.

O prazo de entrega é de em média cinco dias úteis para as cinco empresas. Esse é um prazo que o mercado em geral desse setor pratica, ou seja, diminuir o prazo pode acarretar mais custo de distribuição o que não compensaria no momento para as empresas, pois os clientes estão acostumados com o prazo estabelecido, sendo que seu *trade-off* não seria justificável, pois o custo-benefício dessa ação não traz tantos benefícios quanto os custos aumentados.

O tipo de frota que a maioria prefere ser frota própria mostra a preocupação em se manter a qualidade do produto até o ponto de entrega. Essa qualidade se refere a produtos entregues sem problemas com embalagens e com a disponibilidade dos entregadores em fazer a arrumação dos produtos nos depósitos dos clientes, além deles estarem preparados e treinados para atender as necessidades da empresa.

A programação de estoque pronto em todos os casos é o estoque mínimo, ou seja, eles deixam um estoque mínimo para que não falte produtos para a demanda, porém não produzem muito além do que precisam justamente para não haver aumento de custo.

Pode-se notar nos quatro itens a preocupação com custo e qualidade seguindo a filosofia “fazer mais com menos”. Alguns direcionadores da cadeia de suprimentos enxuta são: mercado estável, preço competitivo e qualidade (PIRES,

2004), e pode-se comprovar que as empresas estudadas. Outras características importantes desse tipo de cadeia de suprimentos citadas por Correa (2010) comprovam mais uma vez a determinação do tipo de cadeia de suprimentos enxuta:

- As empresas têm como foco principal suprir a demanda ao menor custo possível.
- Elas procuram manter alta média de utilização dos veículos para reduzir os custos.
- Minimizar os níveis de estoque, gerando altos níveis de giro.
- A seleção de fornecedores é com base em custo e qualidade.
- Há uma grande preocupação em maximizar desempenho e minimizar custo.

Todas as características descritas acima foram encontradas, podendo sim dizer que a cadeia de suprimentos completa deve ser do tipo enxuta, ou seja, as empresas devem coordenar sua cadeia de suprimentos desde o sentido *inbound* até o *outbound* com o objetivo de redução de custo e ganho na qualidade.

7.2. Relacionamento

O relacionamento foi estudado nas empresas e foi percebido grande impacto dos elementos do relacionamento como: Aprendizado fruto do capital relacional e social, troca de informação, vantagem colaborativa, confiança, relacionamento de longo prazo, relações formais, interdependência, poder/governança, flexibilidade, integração, comprometimento, cooperação e recursos compartilhados.

Cada elemento dos citados acima configuram certa importância e utilidade para as empresas. A confiança e o poder/governança foram aspectos que chamam a atenção na pesquisa.

A confiança é essencial para as cinco empresas já que as negociações são realizadas basicamente a base dela, com pouco uso de contratos que caracterizam relações formais. Os proprietários acreditam dar maior agilidade nas negociações somente com base na confiança. O risco aumenta quando se faz

negociações somente com base em confiança, porém esse é um item de extrema importância.

O poder/ governança chama a atenção no que se refere as empresas não gostarem de trabalhar com clientes de grande porte, pois eles exercem um poder de barganha para as empresas que muitas vezes chega ao prejuízo ao se trabalhar com elas. Como para as empresas B e E elas são vitrines para os seus produtos, as empresas precisam, muitas vezes, arcar com esse prejuízo para ter seus produtos expostos nesses clientes.

➤ **Aprendizado fruto do capital relacional e social, troca de informação e vantagem colaborativa**

Segundo Almeida (2008), as empresas podem tirar proveito do capital social formado entre elas. Os relacionamentos podem através de trabalhos em conjunto, gerar aprendizado para as empresas. Esse aprendizado pode ser gerado através de trocas de informações, as quais segundo Pigatto e Alcantara (2007) e Oliveira e Leite (2010), se dá em diferentes níveis e de acordo com a necessidade do conteúdo da informação.

Para as empresas pesquisadas, embora Lambert (2008) afirma que a gestão da cadeia de suprimentos é a gestão do relacionamento, somente a empresa D acha que a troca de conhecimentos é somente interessante, porém não é a principal forma de se obter conhecimento.

A empresa D também não acredita que o relacionamento seja muito importante para as negociações, já que o que realmente importa é o produto, entrega e atendimento ao cliente. Esse pode ser um ponto fraco da empresa D, podendo deixá-la fragilizada à frente de concorrentes que apresentam melhores relacionamentos interpessoais das empresas e clientes.

Conforme os resultados da coleta de dados, as outras 4 empresas, sendo elas, A, B, C e E acreditam que bons relacionamentos colaboram sim para o aprendizado, pois através das trocas de informações entre eles. Cada empresa dá maior importância para determinadas informações como as citadas abaixo:

- Processo fabril: Para a empresa A essa é uma importante informação, pois contribui para o aprimoramento de seus processos de fabricação.
- Concorrentes: Para as empresas B, C e E, informações sobre concorrentes é importante para se prevenirem a possíveis ações dos concorrentes.
- Processos: Para as empresas B e C informações sobre processos gerais auxiliam-nas a melhorar seus processos.

A vantagem colaborativa é obtida através dos relacionamentos das empresas. Normalmente é um processo pelo qual as empresas passam em um alto nível intencional com o objetivo de manter uma relação de longo prazo (PIGATO & ALCANTARA, 2007; FERREIRA *et. al*, 2001).

Todas as cinco empresas consideram obter vantagem quando se mantém relacionamento. As vantagens mencionadas pelos executivos são:

- Flexibilização nas entregas no sentido de prorrogar o prazo, para a empresa A. A empresa A acredita que quando tem parceria é mais fácil, por exemplo, prorrogar prazos de entrega, já que seu produto, batata frita ondulada e palha, muitas vezes acontece de haver falta de matéria-prima batata *in natura* o que atrasa as entregas do pedido.
- Introdução de novos produtos, para as empresas A e C. Quando se tem parceria as empresas A e C acreditam que possuem maior oportunidade de introduzir os novos produtos nos clientes, pois normalmente, os espaços são limitados e nem sempre os clientes estão dispostos a disponibilizar mais espaço para as empresas.
- Coleta de informações para oportunidades de novos produtos, situação financeira, possíveis melhorias e concorrentes para as empresas A, C e E. A coleta de informações com clientes parceiros são normalmente maiores, e isso faz com que as empresas fiquem mais preparadas para possíveis ações de concorrentes, oportunidades de melhoria e possíveis problemas financeiros que os clientes têm e que possam interferir nas empresas.
- Aumento nas vendas, para a empresa B. Quando os clientes são parceiros, normalmente, fazem um maior esforço para divulgar e vender os produtos da empresa, resultando no aumento das vendas.

- Clientes preferem empresas parceiras até mesmo para criar laços de amizade, para as empresas B e C. Os clientes parceiros normalmente, criam laços de amizade, criando assim oportunidades além do negócio foco.

➤ **Confiança, relacionamento de longo prazo e relações formais**

A questão confiança teve unanimidade nas repostas das cinco empresas, pois é ela o principal item para que haja algum tipo de negociação (PIGATTO E ALCANTARA, 2007 E VIEIRA *et. al*, 2010).

O relacionamento de longo prazo ajuda na conquista da confiança, pois segundo conceição e Quintão (2004) e De Souza e Brito (2009), os relacionamentos de longo prazo são relacionamentos que duram bons tempos para que se haja ganho entre as partes. A relação de confiança aumenta ao longo do tempo, podendo chegar a níveis de alta colaboração (MARTINS *et. al*, 2011).

Dados das entrevistas revelam que clientes com relacionamento de longo prazo são considerados os parceiros das empresas, não importando apenas a quantidade e os preços praticados para serem parceiros, mas o tempo em que trabalham juntos e conquistaram confiança um no outro.

Além do que já foi escrito acima, as empresas trabalham muito ainda com relacionamentos informais, sendo que realmente a confiança é a base para as negociações. A maioria das negociações formais segundo Consoli e Musetti (2010) e Sacomano Neto e Truzzi (2004), são relações baseadas em contratos, elas ocorrem com clientes de grande porte e por exigência do cliente.

A empresa A relatou que está mantendo esforços para aumentar os números de negociações com contrato, pois como é uma empresa que faz marcas próprias de terceiros, normalmente há altos investimentos em matéria-prima e desenvolvimento e ela precisa estar assegurada através do contrato para não ter prejuízos com os produtos negociados.

Os clientes de grande porte, normalmente exigem cláusulas como entrega e taxas promocionais. Esse é um caso de grande poder de uma das partes e sendo a imposição de um grande número de taxas um dos grandes problemas no relacionamento (MAZZALI & MILNA, 2006). O ideal para ganhos no relacionamento

seria controle do oportunismo e alto grau de interdependência de ambas as partes e não somente de uma (DE SOUZA & BRITO, 2009; PHONLOR *et. al*, 2008).

As outras empresas B, C, D e E não tem tanto interesse em se ter relações formais com contratos, pois os produtos da marca da empresa são produtos padronizados e os contratos, normalmente, deixam os processos mais demorados e inflexíveis (DE ARAUJO & GUERRINI, 2010).

➤ **Interdependência e poder/ governança**

As empresas A, B e C acreditam que há interdependência entre a empresa e os clientes já que as empresas precisam dos clientes para vender e os clientes precisam de produtos para obter faturamento, logo ambas são interdependentes. A empresa A está buscando fracionar mais a produção em diversos clientes para não ficar apenas dependente de alguns clientes (DE SOUZA & BRITO, 2009; PHONLOT *et. al*, 2009).

As empresas D e E acreditam que há certa dependência dos clientes, pois é necessário cliente para haver faturamento, porém não dependem substancialmente de determinados clientes, pois tem a produção fracionada (LOCKETT *et. al*, 2011).

A interdependência segundo He *et. al* (2001) e MACHADO *et. al* (2008) é quando um membro ou empresa depende do outro e as empresas pesquisadas tem fracionado sua produção para que não dependam apenas de alguns clientes.

A empresa E acredita que o cliente ainda tem um maior poder de barganha, porém consegue controlar a situação. Ela relatou que o cliente normalmente dita mais as regras, porém cabe a ela decidir se aceita ou não. O poder excessivo de uma das partes prejudica os relacionamentos de parceria (DE SOUZA & BRITO, 2009; PHONLOR, *et. al*, 2008).

As empresas A, B e C não gostam de trabalhar com clientes de grande porte, pois justamente eles têm maior poder de negociação o que causa muitas vezes prejuízo nas vendas. Esses clientes impõem diversas taxas que encarece muito o custo do produto. Porém o cliente B diz ter necessidade de vender para esses clientes, pois eles são vitrine para seu produto e algumas vendas dependem

da visibilidade do produto nesses clientes. Segundo Pigatto e Alcantara (2007) e Wilkinson (1996) o poder ou governança é quanto um membro ou empresa tem a liderança e a decisão da situação, sendo que no caso dos clientes de grande porte esse poder é tão grande que as empresas ficam em posição de desvantagem nas negociações, levando muitas vezes ao prejuízo das vendas.

➤ **Flexibilidade e integração**

A flexibilidade das empresas diz respeito a quanto os membros ou empresas conseguem mudar para se moldarem com o objetivo de se obter ações em comum entre as partes (VIEIRA *et. al*, 2010). Porém somente as empresas A e C dizem que há maior flexibilidade quando o cliente é parceiro principalmente em relação a entregas e preço.

A integração segundo Oliveira e Leite (2010) e Conceição e Quintão (2004), é quando se cria formas comuns de trabalho e decisão. Somente a empresa C cria formas comuns de trabalho e decisões, como formas diferenciadas de pagamento para parceiros e entregas com menor prazo.

As empresas A, B, D e E tentam manter um padrão em suas ações e decisões, pois como a empresa E comentou “antes da amizade vem o profissionalismo”, e isso quer dizer que não deve ter muita diferenciação entre os clientes nos padrões de trabalho.

➤ **Comprometimento, cooperação e recursos compartilhados**

Quando se há parceria as 5 empresas dizem que há esforços e investimentos maiores para os negócios darem certo.

O comprometimento é quanto um membro está disposto a se esforçar para um determinado objetivo (PIGATTO & ALCANTARA, 2007; OLIVEIRA & LEITE, 2010). Sendo que a cooperação e recursos compartilhados são o ato de ajudar pessoas ou empresas a atingir o mesmo objetivo (WILKINSON, 1996; DAUGHERTY, 2011). Logo, tanto o comprometimento quanto a cooperação andam juntas com o objetivo de se atingir metas em comum.

A empresa A tem um esforço e investimento maior nos parceiros por meio de bonificação e incentivos como pintura de fachada do cliente. Por sua vez o cliente recebe os investimentos e repassa para o cliente para alavancar as vendas e não obtém vantagem pessoal em ficar para ele o investimento, aumentando assim o lucro de ambas as partes e trazendo benefícios para o relacionamento (HE *et. al*, 2011; MAZZALI & MILAN, 2006; FERREIRA *et. al*, 2011).

A empresa B disse uma frase muito usada pelos seus clientes sendo ela: “a gôndola não é de borracha”. Isso quer dizer que o espaço na gôndola é limitado para produtos e a entrada de novos produtos depende muito do relacionamento entre empresa e cliente. Logo quando há parceira, normalmente os clientes abrem espaço para que as empresas possam disponibilizar mais produtos e em lugares privilegiados. Já a empresa B colabora em pintura de fachadas e bonificações beneficiando a relação (HE *et. al*, 2011; MAZZALI & MILAN, 2006; FERREIRA *et. al*, 2011).

Com a empresa C, clientes parceiros não fazem a troca de fornecedores apenas por uma questão de preço. Um exemplo que ela forneceu é de seu maior cliente parceiro que nem mesmo recebe a visita de novos fornecedores, sendo que já trabalha com a empresa C desde o início de suas atividades. A empresa C por outro lado auxilia os clientes com bonificações para alavancar as vendas (HE *et. al*, 2011; MAZZALI & MILAN, 2006; FERREIRA *et. al*, 2011).

A empresa D também relata que seus clientes parceiros não trocam de fornecedor com facilidade e se caso o cliente receba alguma proposta que lhe traga maiores benefícios eles entram em contato com a empresa D para discutirem melhores estratégias e facilidades (CONCEIÇÃO & QUINTÃO, 2004; WILKINSON, 1996; BONET & PACHÉ, 2005).

A empresa E considera que seus clientes parceiros compram muitas vezes até mais caro o produto para não retirá-los do mercado e caso necessite fazer ajustes nos negócios as empresas se conversam. Porém ela diz que os esforços têm limites, pois o cliente não ficará no prejuízo por muito tempo apenas para comprar da empresa E (HE *et. al*, 2011; MAZZALI & MILAN, 2006; FERREIRA *et. al*, 2011).

➤ **Exemplos de problema com o relacionamento**

As empresas pesquisadas relataram problemas no relacionamento que já tiveram.

○ **Empresa A**

Mesmo a empresa A acreditando que é importante ter boas relações com os clientes ela já teve problemas. Um exemplo que ficou marcado para eles foi de um cliente que fazia marca própria e estava muito próximo do gerente e do proprietário e com isso conseguiu informações privilegiadas sobre processos de produção e mercado. Foi descoberto após um período que esse cliente se tornaria concorrente, pois construiu uma empresa de batata.

○ **Empresa B**

Apesar de acharem importante ter parcerias, já tiveram problemas como investir em fachada de clientes e esses não comprarem mais os produtos após o investimento. Hoje em dia esse tipo de problema ocorre menos pois normalmente, nesses casos, há contrato.

○ **Empresa C**

Apesar da empresa C acreditar que o bom relacionamento ajuda nos negócios, ela teve problemas no relacionamento. Um exemplo de problema foi em confiar no cliente dando-lhes mais crédito para pagamento, mesmo estando com problemas financeiros. Pela confiança a empresa C disponibilizou mais crédito, porém a o cliente faliu e não honrou suas dívidas.

○ **Empresa D**

Apesar de considerarem importante ter bons relacionamentos, a empresa D já teve problemas. Um exemplo foi de um grande atacadista negociar exclusividade de uma região e os os volumes de venda foram crescendo gradativamente e com isso ganhando cada vez mais a confiança da empresa D.

Repentinamente o cliente não honrou com suas suas dívidas financeiras e começou a trabalhar com outra empresa. A empresa D investiu dinheiro e concedeu uma região somente para esse cliente trabalhar, por confiança, porém além de trocar de fornecedor, não honraram com sua dívida.

- **Empresa E**

Apesar de acreditar que ter bons relacionamentos é importante, a empresa E já teve problemas em investir dinheiro como pinturas de fachada e bonificações, em clientes que prometeram comprar e esses não se tornaram clientes.

7.3. Ferramentas de gestão da cadeia de suprimentos e logística

Entre as práticas de gestão da cadeia de suprimentos e logística apenas algumas foram ou são usadas pelas empresas. Porém as empresas pesquisadas não têm conhecimento da maioria práticas de gestão da cadeia de suprimentos e logística.

A empresa D já utilizou parte do EDI, pois um grande cliente atacadista trabalha com ele, por isso ela teve que usar. Ela pagava uma mensalidade por mês para fazer uso do EDI e os pedidos entravam a partir do sistema, porém como não trabalha mais com essa empresa, não faz mais uso dessa prática.

A empresa E utiliza através de seu representante autônomo o EDI para alguns clientes, porém não há muito conhecimento, sabe-se que os pedidos são passados através do EDI. Segundo Ferreira e Alves (2005) as empresas alimentícias vem usando o EDI desde 2000 por pressão do grande varejo.

A empresa B já pensou em realizar o *outsourcing*, porém não soube dar detalhes de como funcionaria.

A empresa D diz ter um grande cliente varejista que faz uso da prática *cross-docking*, porém essa prática não interfere nas entregas da empresa D que faz a sua operação normal, ele apenas entrega em um CD e o cliente faz o processo de *cross-docking*.

A empresa E diz ter um grande cliente varejista que faz uso da prática *cross-docking*, porém não interfere na entrega da empresa E que faz a sua operação normal, ele apenas entrega em um CD e o cliente faz o processo de *cross-docking*.

Todas as cinco empresas trocam informações através de e-mail, telefone e pessoalmente.

8. Considerações finais

Conforme resultados da pesquisa, cada empresa produtora de bens de conveniência do setor alimentício apresenta diferente modelo de processo de distribuição. Esse processo de distribuição depende da estratégia que cada empresa pretende utilizar para que a empresa chegue aos seus objetivos. Nesse sentido, uma das conclusões centrais da pesquisa envolve as diferenças estruturais, os elementos do relacionamento no processo de distribuição e a forma como os atores são coordenados.

Conforme a proposição 1, questões como margem de lucro, controle de preço no mercado, garantia da qualidade do produto até o cliente e facilidades em atuar em determinados mercados fazem com que haja essa diferença. Cada item interfere no modo de se fazer negócios, tendo, portanto diferentes modelos de processo de distribuição.

A margem de lucro faz com que a empresa opte por mais ou menos membros no processo, pois diversos membros faz com que cada um tenha que ter sua porcentagem, encarecendo o produto no ponto final de venda, porém vendas realizadas diretamente no ponto final requerem processos mais complexos de distribuição, necessitando de mais veículos, por exemplo, pois as entregas são feitas em menor quantidade.

O controle de preço foi um item muito interessante da pesquisa, pois mostrou ser um modo de controle de escolha do processo de distribuição, ou seja, para se ter um maior controle de preço no mercado a empresa B decidiu estar mais próximo ao cliente que fará a venda ao consumidor final para ter mais controle do preço e não ter grande variação de preço, logo a empresa B decidiu vender direto ao varejo.

A garantia da qualidade até o cliente faz com que as empresas realizem as entregas com frota própria para não ter problemas com pacotes estourados e funcionários de empresa terceirizada não treinados para atender as exigências da empresa para a satisfação do cliente.

Comparando as empresas A, B, C, D e E cada uma tem seu processo de distribuição usando os membros em diferentes proporções em maior ou menor intensidade.

O relacionamento influencia nos processos de distribuição conforme a proposição 2 da pesquisa. O relacionamento entre as empresas faz com que elas consigam mais ou menos informações privilegiadas sobre concorrentes e possíveis novos produtos a serem lançados no mercado. Com a troca de informações há um aprendizado muito maior, pois há troca de experiências. Em alguns casos as empresas têm maior flexibilidade de entrega por serem parceiros.

Pode notar, por exemplo, a empresa D não acredita que o relacionamento seja tão importante nos negócios, por ela achar isso ela não contrata muitos representantes autônomos ou vendedores internos e faz a sua venda direto ao cliente, não sendo possível dar uma atenção mais personalizada para cada cliente. Isso pode ser um problema a longo prazo, pois o gerenciamento de seus clientes fica mais complexo ao passo que ela conquista novos clientes, além disso ela não acompanha de perto seus clientes, podendo ser um ponto frágil para que novos concorrentes atuem nos mesmos.

Os relacionamentos influenciam nos negócios e cada empresa a encara de diversas formas, tendo ou não representantes autônomos ou vendedores internos.

Um membro muito interessante encontrado na pesquisa e que é peculiar para esse mercado é o Perueiro/ Kombeiro, esse membro é um importante ator, pois grande parte da distribuição dos produtos se faz através dele. Ele consegue aumentar a distribuição para os varejos.

Todos os membros devem ser considerados e analisados estrategicamente para seu produto e estratégia da empresa com o objetivo de maximizar a distribuição e o lucro.

Entre as práticas de gestão da cadeia de suprimentos e logística apenas algumas foram ou são usadas pelas empresas, como o EDI e o *cross-docking*, porém as empresas não utilizam e nem mesmo tem conhecimento da maioria dessas práticas.

Através do estudo pode-se verificar que o processo de distribuição não é padronizado e não, porém apresenta grande dinamismo e oportunidade de negócios e aprendizado.

A principal contribuição da pesquisa foi a de conhecer os processos de distribuição e os elementos do relacionamento nas empresas do setor alimentício. A partir desse estudo podem-se verificar as diferentes estratégias para a distribuição, podendo concluir que não há um único modo de realizar a distribuição e sim o mais alinhado as estratégias e expectativas das empresas.

Além dos membros clássicos encontrados na literatura, pode-se conhecer os clientes marca própria de terceiros, sendo esse um membro com grande potencial e que todas as empresas fazem uso e o membro perueiro/ kombeiro que é peculiar desse mercado, sendo muito importante para a distribuição dos produtos.

A pesquisa trás limitações pela amostra da pesquisa ser somente em cinco empresas, não podendo generalizar a pesquisa para todas as empresas do setor e nem mesmo para outros setores. As empresas escolhidas foram de pequeno e médio porte, sendo possível uma avaliação em empresas de grande porte também que dariam maiores informações do setor por porte das empresas.

Porém, estudos futuros podem se basear nessa presente pesquisa, sendo elas: estudar um número maior de amostras; diversos setores; estudar outras regiões; se aprofundar mais nos relacionamentos, principalmente na confiança; pesquisar não somente a empresa foco e sim seus clientes para que possa verificar se há alinhamento nos pensamentos estratégicos.

9. Referências bibliográficas:

ABIA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIA DE ALIMENTAÇÃO. **Indústria da alimentação – principais indicadores**. 2012. <www.abia.org.br>

ABMAPRO – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARCAS PRÓPRIAS E TERCEIRIZAÇÃO. Marca própria – conceito. 2012. <www.abmapro.gov.br>

ABRAHÃO, F.; SOARES, N. **Estratégia de terceirização de serviços de transporte – Parte 1**. Instituto de logística e *supply chain*. Rio de Janeiro, 2007. <www.ilos.com.br>

ALMEIDA, C. M. P. R. A evolução do conceito de cadeias de organizações. **SIMPOI Anais**. São Paulo, 2008. <www.simpoi.fgvsp.br>

ALVARENGA, A. C.; NOVAES, A. G. N. Logística aplicada: suprimento e distribuição física. **Pioneira administração e negócios**. São Paulo, 1994

ALVES FILHO, A. G.; PIRES S. I.; VANALLE, R. M. Sobre as prioridades competitivas da produção: compatibilidades e seqüências de implementação. **Gestão e Produção**. São Carlos, v.2, n.2, Agosto 1995. <www.scielo.br>

ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D. Configuração dos estudos em relacionamento interorganizacionais no Brasil: Por onde caminhamos?. **SIMPOI Anais**. São Paulo, 2010. <www.simpoi.fgvsp.br>

AMARAL, D. C.; DE TOLEDO, J. C.; TAHARA, C. S. Modelo para avaliação da integração na colaboração entre empresas. **ENEGEP**. Rio de Janeiro, 1998. <www.abepro.org.br>

AMATO, L. H.; AMATO, C. H. Changing retail Power and performance in distribution channels. **International of Retail e Distribution Management**. Estados Unidos, v.37, n.12, 2009. <www.emeraldinsight.com>

ANAND, V.; GLICK, W. H.; MANZ, C.C. Capital social: explorando a rede de relações da empresa. **RAE**, São Paulo, v.42, n.4, Dezembro 2002. <www.scielo.br>

ANGELO, C. F.; SIQUEIRA, J. P. L. Avaliação das condições logísticas para a adoção do ECR nos supermercados brasileiros. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v.4, n.3, Dezembro 2000. <www.scielo.br>

AZEVEDO, J. M.; CORREA, G. M.; CONTIJO, F. E. K. Estratégia de distribuição materiais: Um estudo de caso em uma empresa varejista de vestuário. **Anais SIMPOI**, 2009. <www.simpoi.fgvsp.br>

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/ logística empresarial**. Bookman. 5ª Edição. Porto Alegre, 2006a.

BALLOU, R. H. Revenue estimation for logistics customer service offerings. **The International Journal of Logistics Management**. Inglaterra. V.17, n.1, 2006b. <www.emeraldinsight.com>

BALLOU, R. H.; The evolution and the future of logistics and supply chain management. **Produção**. São Paulo, v.16, n3, Dezembro 2006c. <www.scielo.br>

BANDEIRA, R. A. M.; MACADA, A. C. G.; Tecnologia da informação na gestão da cadeia de suprimentos: o caso da indústria de gases. **Produção**. São Paulo, v.8, n2, 2008. <www.scielo.br>

BONET, D.; PACHÉ, G. A new approach for understanding hindrances to collaborative practices in the logistics channel. **International of Retail e Distribution Management**. França, v.33, n.8, 2005. <www.emeraldinsight.com>

BRUM, B. L.; JANK, M. S. A padronização na gestão da cadeia de suprimentos da carne bovina por supermercados. **Gestão e Produção**. São Carlos, v.8, n.1, Abril 2001. <www.scielo.br>

CABELLO, C.; KEKALE, T. Managing intellectual capital in small ITC companies. **Business Strategy Series**. Inglaterra.v.9, n.4, 2008. <www.emeraldinsight.com>

CAMPOS, L. H.; STAMFORD, A.; CAMPOS, M. F. S. S. Otimizando a capacidade de crescimento numa cadeia produtiva supermercadista. **Produção**. São Paulo, v.12, n1, 2002. <www.scielo.br>

CASSIVI, L. Collaboration planning in a supply chain. **Supply Chain Management: An International Journal**. Inglaterra, v.11, n.3, 2006. <www.emeraldinsight.com>

CERRA, A. L.; MAIA, J. L.; ALVES FILHO, A. G. Aspectos estratégicos, estruturais e relacionais de três cadeias de suprimentos automotivas. **Gestão e Produção**. São Carlos, v.14, n.2, Maio – Agosto 2007.<www.scielo.br>

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. Pioneira administração e negócios. São Paulo, 1997.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Criando redes que agregam valor**. Cenlage learning. 2ª Edição. São Paulo, 2009

COGHLAN, D.; COUGHLAN, P. Designing and implementing improvement in the extended manufacturing enterprise. **The Learning Organization**. Irlanda, v.13, n.2, 2002. <www.emeraldinsight.com>

COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Bookman. 2ª Edição. Porto Alegre, 2005.

CONCEIÇÃO, S. V.; QUINTÃO, R. T. Avaliação do desempenho logístico da cadeia brasileira de suprimentos de refrigerantes. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.11, n.3, Dezembro, 2004. <www.scielo.br>

CONSOLI, M. A. Proposta de um sistema de análise da captura de valor nos canais de distribuição com base nos fluxos de marketing. **Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade**. São Paulo. Universidade de São Paulo, 2005. <www.teses.usp.br>

CÔNSOLI, M. A.; MUSETTI, M. A. Análise das variáveis de integração externa em cadeias de suprimentos no setor de *foodservice*. **XXXIV EnANPAD**. Rio de Janeiro, 2010.

CORREA, H. L. **Redes de suprimentos**. Atlas. São Paulo, 2010

COSTA, D. E.; DA SILVA, V. A. F.; SIMÕES, V. A. S. Proposta para implantação de um *transit point*. **XII SEMEAD**. Ao Paulo, 2009. <www.ead.fea.usp.br>

COSTA, J. C.; LADEIRA, W. J.; LUBECK, R. M. Análise das relações de contrato e confiança em uma associação de empresas de transporte intermunicipal de passageiros do Rio Grande do Sul. **SIMPOI Anais**. São Paulo 2008. <www.fgvsp.br>

COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT. **CSCMP Supply Chain Management Definitions**, 2012. <www.cscmp.org>

COX, A. Power, value and supply chain management. **Supply Chain Management: An international Journal**. Inglaterra, v.4, n.4, 1999. <www.emerald-library.com>

DAUGHERTY, P. Review of logistics and supply chain relationship literature and suggested research agenda. **International Journal & Logistics Management**. Estados Unidos, v.41, n.1, 2011. <www.emeraldinsight.com>

DE ARAUJO, L. E. D.; GUERRINI, F. M. Ciclo de cooperação: operacionalização e reconfiguração em um consórcio de construção civil. **SIMPOI Anais**. São Paulo, 2010. <www.simpoi.fgvsp.br>

DE FARIA, A. C.; DA COSTA, M. F. G. **Gestão de custos logísticos: custeio baseado em atividades (ABC), *balanced scorecard* (BSC), valor econômico (EVA)**. Atlas. São Paulo, 2011

DE MOURA, D. A.; BOTTER, R. C. Caracterização do sistema de coleta programada de peças, *Milk run*. **RAE Eletrônica**. São Paulo, v.1, n.1, 2002. <www.scielo.br>

DE OLIVEIRA, F. P.; ZANQUETTO FILHO, H. Gestão de relacionamento comprador-fornecedor em ambientes com contratos estruturados: O caso de uma grande multinacional. **SIMPOI Anais**, 2010. <www.fgvsp.br>

DE SOUZA, P. L.; BRITO, L. A. L. A gestão da cadeia de suprimentos e sua conexão com a visão relacional da estratégia. **XXXIII EnAPAD**. São Paulo, 2009.

DUFFY, D. L.; Multi- channel marketing in the retail environment. **Journal of Consumer Marketing**. Inglaterra. V.21, n.5, 2004. <www.emeraldinsight.com>

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. Editora Saraiva. 3ª Edição. São Paulo, 2001.

FERDOWS, K.; DE MEYER, A. Lasting improvements in manufacturing performance: In search of a new theory. **Journal of operations management**. França, v.9, n.2, 1990.

FERREIRA, G. C; PADULA, A. D. Gerenciamento de cadeias de suprimentos: novas formas de organização na cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v.6, n2, Agosto 2002. <www.scielo.br>

FERREIRA, K. A.; ALVES, M. R. P. A. Logística e troca eletrônica de informação em empresas automobilísticas e alimentícias. **Produção**, São Paulo, v.15, n.3, Dezembro 2005. <www.scielo.br>

FERREIRA, V. L.; SALERNO, M. S.; LOURENÇÃO, P. T. M. As estratégias na relação com fornecedores: O caso Embraer. **Gestão e Produção**. São Carlos, v.18, n.2, 2011. <www.scielo.br>

FISHER, M. What is the right supply chain for your product? **Harvard Business Review**, Canadá, v.75, n.2, Março – Abril, 1997.

GODINHO FILHO, M.; FERNANDES, F. C. F. Paradigmas estratégicos de gestão da manufatura (PEGEMs): elementos-chave e modelo conceitual. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.12, n.3, Dezembro, 2005. <www.scielo.br>

GODINHO FILHO, M.; FERNANDES, F. C. F. Proposta de um novo conceito em Gestão da Produção: Paradigmas Estratégicos de Gestão da Manufatura (PEGEMs). **XI SIMPEP**, Bauru. 2004. <www.simpep.feb.unesp.br>

HAGELAAR, G; VAN DER VORST, J. G. A. J. Environmental supply chain management: using life cycle assessment to structure supply chains. **International Food and Agribusiness Management**, Austrália, n.4. 2002. <www.emeraldinsight.com>

HE, QILE; GALLEAR, D; GHOBADIAN, A. Knowledge transfer: The facilitating attributes in supply-chain partnerships. **International System Management**. Reino Unido, 2011. <www.taylorandfrancisgroup.com>

JAYARAMAN, V. Transportation, facility location and inventory issues in distribution network design: An investigation. **International Journal of Operations and Production Management**. Estados Unidos, v.18, n.5, 1998. <www.emeraldinsight.com>

JUVELLA, S. B.; VANALLE, R. Merge in transit: Uma nova ferramenta logística. **ENEGEP**. Curitiba, 2002. <www.abepro.org.br>

KOTLER, P. **Marketing management: analysis, planning, implementation and control**. New Jersey, Prentice hall, 1999.

LACERDA, L. **Armazenagem estratégica: analisando novos conceitos**. Centro de estudos em Logística (CEL), COPPEAD/UFRJ, 2000

LALWANI, C. S.; DISNEY, S. M.; NAIM, M. M. On assessing the sensitivity to uncertainty in distribution network design. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**. Inglaterra, v.36, n.1, 2006. <www.emeraldinsight.com>

LAMBERT, D. M. **Supply Chain Management: process, partnerships, performance**. SCMI – Institute Supply Chain Management. 3ª Edição. Estados Unidos, 2008

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. **Issues in supply chain management**. New York. 2000. <www.emeraldinsight.com>

LAZZARINI S. G.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. **Integrating supply chain and network analyses: the study of netchains**. 2001

LOCKETT, H.; JOHNSON, M.; EVANS, S.; BASTL, M. Product service systems and supply network relationships: an exploratory case study. **Journal of Manufacturing Technology Management**. Inglaterra. V.22, n.3, 2011. <www.emeraldinsight.com>

LOUREZAN , A. E. B. S.; SILVA, A. L. Um estudo da competitividade dos diferentes canais de distribuição de hortaliças. **Gestão e Produção**. São Carlos, v.11, n3, Dezembro 2004. <www.scielo.br>

MAÇADA, A. C.; FELDENS, L. F.; SANTOS, A. M. Impacto da tecnologia da informação na gestão das cadeias de suprimentos – um estudo de caso múltiplos. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.14, n1, Abril 2007. <www.scielo.br>

MACHADO JUNIOR, C.; FURLANETO, C. J.; MAZZALI, L. Da gestão da qualidade à gestão do conhecimento: Um estudo na relação fornecedor-cliente. **SIMPOI Anais**. São Paulo, 2008. <www.simpoi.fgvsp.br>

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. Editora Atlas. 5ª Edição. São Paulo, 2002.

MARTINS, R. S.; DE SOUZA FILHO, O. V.; DI SERGIO, L. C. Práticas colaborativas entre camadas na cadeia automobilística brasileira. **SIMPOI**. São Paulo, 2011. <www.fgvsp.br>

MAZZALI, L; MILAN, M. A integração empresa cliente – Operador logístico: Uma análise na cadeia automotiva. **Gestão e Produção**. São Carlos, v.13, n.2, Maio – Agosto 2006. <www.scielo.br>

MIGUEL, P. L. S.; BRITO, L. A. L. Antecedentes da gestão da cadeia de suprimentos: Um modelo de mensuração. **XXXIV EnANPAD**. Rio de Janeiro, 2010

MILGATE, M. Supply chain complexity and delivery performance: na internacional exploratory study. **Supply Chain Management: An Internacional Journal**. Austrália, v.6, n.3, 2001. <www.emerald-library.com/ft>

NEVES, M. F.; **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos** – Tese de doutorado. Faculdade de economia, administração e contabilidade. São Paulo, 1999. <www.teses.usp.br>

OLIVEIRA, J. B.; LEITE, M. S. A. Modelo analítico de suporte à configuração e integração da cadeia de suprimentos. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.17, n3, 2010. <www.scielo.br>

OLIVEIRA, P. F. A. A evolução da distribuição: Cross docking. **VII Encontro engenharia de produção da UFRJ**, Rio de Janeiro, 2003

OLIVEIRA, V. M.; CÂNDIDO, G. A. Gerenciamento logístico: O caso de uma indústria de alimentos. **XXVI ENEGEP**. Fortaleza, 2006. <www.abepro.org.br>

PHONLOR, P.; PAIVA, E. L.; DÁVILLA, L. C. A influência do relacionamento fornecedor-comprador sobre o desempenho de serviços sob a ótica do comprador. **SIMPOI Anais**. São Paulo, 2008. <www.simpoi.fgvsp.br>

PIGATTO, G; ALCANTARA, L. C. Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.14, n1, abril 2007. <www.scielo.br>

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management): Conceitos, estratégias, práticas e casos**. Editora Atlas. São Paulo, 2004.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management): Conceitos, estratégias, práticas e casos**. Editora Atlas. 2ª Edição. São Paulo, 2011.

PIRES, S. I. **Gestão estratégica da produção**. Editora Unimep. Piracicaba, 1995.

PIRES, S. R. I. SACOMANO NETO, M. Características estruturais, relacionais e gerenciais na cadeia de suprimentos de um condomínio industrial na indústria automobilística. **Produção**, São Paulo, v.20, n.2, 2010. <www.scielo.br>

RATAO, B. P.; TORRES JUNIOR, A. S. Eficiência operacional e relacionamento na cadeia de abastecimento da pequena e média empresa: Estudo de caso sobre uma pequena empresa distribuidora. **SIMPOI Anais**, 2010. <www.fgvsp.br>

REIS, M. A. S. **O ECR na relação fornecedor x atacadista**. FGV EAESP. São Paulo. 2008. <www.virtualbib.fgv.br>

RIBEIRO, P. C. C.; SILVA, L. A. F.; BENVENUTO, S. R. S. O uso de tecnologia da informação em serviços de armazenagem. **Produção**, São Paulo, v.16, n.3, Dezembro 2006. <www.scielo.br>

ROSEBLOON, B. **Marketing functions and the wholesaler-distributor: achieving excellence in distribution**. Washington, DC: Distribution research and education foundation, 1987.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Configurações estruturais e relacionais da rede de fornecedores: uma resenha compreensiva. **R. Adm.** São Paulo, v.39, n.3, Julho/ Agosto/ Setembro 2004.

SALCIUVIENE, L.; REARDON, J.; AURUSKEVICIENE, V. Antecedents of performance of multi-level channels in transitional economies. **Baltic Journal of Management**. Inglaterra, v.6 n.1, 2011 <www.emeraldinsight.com>

SILVA, A. M.; AKABANE, G. K.; SOARES, W. P. Viabilidade econômica no canal de distribuição: Estudo de caso em uma empresa atacadista. **Anais SIMPOI**, São Paulo, 2009. <www.simpoi.fgvsp.br>

SILVA, J. V. R.; MARTINS R. S. A contribuição das melhorias das práticas logísticas à política pública de segurança alimentar. **SIMPOI Anais**. São Paulo, 2010. <www.simpoi.fgvsp.br>

SLACK N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. Atlas. 2ª Edição. São Paulo, 2002.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. Atlas. São Paulo, 1993.

SOUZA, G. D.; CARVALHO, M. S. M. V.; LIBOREIRO, M. A. M. Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.40, n.4, Agosto 2006. <www.scielo.br>

TALAMO, J. R.; CARVALHO, M. M. Redes de cooperação com foco em inovação: Um estudo exploratório. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.17, n.4, Dezembro, 2010. <www.scielo.br>

TEIXEIRA, L; NEVES, M. F., SCARE, R. F. Auditoria e sistema de informação em canais de insumos do agronegócio: proposta de uma ferramenta de pesquisa. **Gestão e Produção**. São Carlos, v.11, n.2, Dezembro 2004. <www.scielo.br>

JUVELLA, S. B.; VANALLE, R. Merge in transit: Uma nova ferramenta logística. **ENEGEP**. Curitiba, 2002. <www.abepro.org.br>

VALENÇA, M. C. A.; BARBOSA, A. C. Q. A terceirização e seus impactos: Um estudo em grandes organizações de Minas Gerais. **Revista Administração Contemporânea**. Curitiba, v.6, n.1, abril, 2002. <www.scielo.br>

VIEIRA, J. G. V.; YOSHIZAKI, H. T. Y.; LUSTOSA, L. J. Um estudo exploratório sobre colaboração logística em um grande varejo supermercadista. **Produção**. São Paulo, v.20, n.1, Março 2010. <www.scielo.br>

VILLAR, C. B.; PEREIRA, S. C. F. A geração de capital relacional e a percepção de ganhos de níveis superiores no relacionamento cliente-fornecedor – Um estudo comparativo. **SIMPOI Anais**. São Paulo, 2010. <www.simpoi.fgvsp.br>

VIVALDINI, M; SOUZA, F. B.; PIRES, S. R. I. Implementação de um sistema Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment em uma grande rede fast food por meio de um prestador de serviços logísticos. **Gestão e Produção**. São Carlos, v.15, n3, Dezembro 2008. <www.scielo.br>

WANKE, P. Impactos da sofisticação logística de empresas industriais nas motivações para terceirização. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.11, n.3, Dezembro 2004. <www.scielo.br>

WANKE, P. **Uma revisão dos programas de resposta rápida: ECR, CRP, VMI, CPFR, JIT II**. 2004. <www.ilos.com.br>

WILKINSON, I. F.; Distribution channel management: power considerations. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**. Inglaterra. V.26, n.5, 1996. <www.emeraldinsight.com>

YIN, R. K. **Estudos de caso: Planejamento e métodos**. Bookman. 2ª edição. Porto Alegre, 2001.

Apêndice 1: Exemplo de carta de apresentação

Nome da empresa entrevistada:

Endereço:

Data de envio da carta

A pessoa para quem a carta está sendo enviada:

Meu nome é Nataly Bragion Schincariol Pellegrini, sou estudante do mestrado profissional em administração pela Unimep Piracicaba com a orientação do professor Doutor Mário Sacomano Neto.

Essa carta visa apresentar e solicitar um agendamento para uma entrevista com o responsável pelo Supply Chain da empresa voltado a distribuição dos produtos. O objetivo da pesquisa é estudar as cadeias de distribuição e os elementos do relacionamento que influenciam a cadeia. A entrevista durará por volta de 40 minutos e garantimos total sigilo em falar o nome da empresa. Esse trabalho estará disponível para quem se interessar pelo assunto, mas as empresas serão denominadas por códigos das letras alfabéticas garantindo assim a confiabilidade da empresa.

A pesquisa está voltada para o setor de alimentos, por isso sua empresa foi escolhida por ser conceituada nessa área.

Desejo expressar minha gratidão pela ajuda. Caso queira receber o relatório final do estudo será um prazer enviá-lo.

Atenciosamente

Nataly Bragion Schincariol Pellegrini

Apêndice 2: Roteiro de entrevista para banca e entrevistador

Observação: Todo o escrito em *itálico* serve como orientação para o entrevistador e para a banca, não sendo entregue ao entrevistado.

1. Perfil da empresa

- 1.1. Nome da empresa:
- 1.2. Telefone:
- 1.3. E-mail:
- 1.4. Pessoa responsável pelas respostas:
- 1.5. Cargo:
- 1.6. Produtos comercializados pela empresa:
- 1.7. Quantidade funcionários:

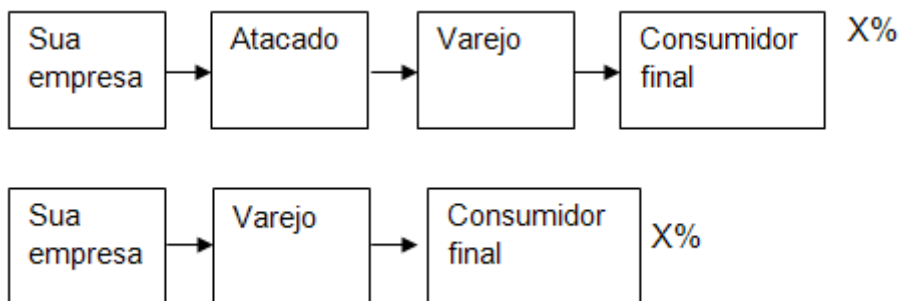
2. Estrutura do processo de distribuição

2.1. Quais são as empresas envolvidas na distribuição do produto desde a saída da empresa até o consumidor final?

Tópico 2.1: Com esse questionamento buscam-se as seguintes informações:

- *Como é a estrutura horizontal da distribuição do produto desde a saída da empresa até o consumidor final.*
- *Quem são os membros envolvidos no processo de distribuição?*

2.2. Desenhar a seqüência do produto desde a sua empresa até o consumidor final, incluindo a porcentagem de cada forma de distribuição. Por que a sua empresa optou por esses modelos de distribuição? Exemplo:



Tópico 2.2: Com esse questionamento buscam-se as seguintes informações:

- Poder visualizar de forma mais clara como o processo de distribuição está formatado.
- Qual é a estratégia de distribuição que a empresa atua para chegar o produto ao consumidor final?
- Por qual motivo a empresa optou em realizar o processo de distribuição nas formas descritas.

2.3. A sua empresa tem como clientes pequenos, médios ou grandes? Qual a porcentagem de cada grupo? Dentro de cada grupo, entre custo, qualidade, entrega e flexibilidade, quais você considera mais importante? Por quê? Algum cliente faz exigências quanto a custo, qualidade, entrega ou flexibilidade (volume e tipo de produto)?

Tópico 2.3: Com esse questionamento buscam-se as seguintes informações:

- Poder qual ou quais itens são mais importantes em relação as prioridades competitivas.

2.4. Como são feitas as negociações com os clientes? Há contrato. Como funciona?

Tópico 2.4: Com esse questionamento buscam-se as seguintes informações:

- Verificar se há relações formais, informais ou ambas.

- *Verificar como as relações de negociação funcionam.*

2.5. Qual o prazo de entrega? Há registros e relatórios que se possam analisar os prazos de entrega e se os pedidos foram completos ou faltando algo?

Tópico 2.5: Com esse questionamento busca-se a seguinte informação:

- *Verificar o nível de serviço e poder comparar com as outras empresas.*
- *Verificar o nível de serviço e se a empresa possui controle dessas informações.*

2.6. Há problemas na entrega? Quais são? Por que eles ocorrem?

Tópico 2.6: Com esse questionamento busca-se a seguinte informação:

- *Verificar o nível de serviço e poder comparar com as outras empresas.*

2.7. Como é realizada a programação de estoque de produto pronto?

Tópico 2.7: Com esse questionamento busca-se a seguinte informação:

- *Verificar como é realizada a gestão de demanda.*

2.8. Qual tipo de veículo você usa para transportar os produtos?

Tópico 2.8: Com esse questionamento busca-se a seguinte informação:

- *Verificar qual modal a empresa utiliza para transportar seus produtos.*

2.9. O transporte da sua empresa é realizado através de frota própria ou terceirizado. Qual a porcentagem de cada? Por que você utiliza dessa maneira de transportar seus produtos?

Tópico 2.9: Com esse questionamento buscam-se as seguintes informações:

- *Verificar como é a estratégia do processo de distribuição.*
- *Verificar o porquê da escolha de frota própria ou terceirizada podendo ser custos, entrega mais rápida ou outro.*

2.10. Como é realizada a consolidação das cargas?

Tópico 2.10: Com esse questionamento busca-se a seguinte informação:

- *Verificar qual é o processo de consolidação de cargas, se é feito através de funcionários ou tecnologia de informação.*

3. Relacionamento

3.1. Você acha importante ter bons relacionamentos com clientes? Por quê?

Tópico 3.1: Com esse questionamento busca-se a seguinte informação:

- *Verificar qual é a posição do respondente ao relacionamento.*

3.2. Quantos clientes você tem no total? Quantos desse você considera como parceiros? Por que você os considera como parceiros? Qual a porcentagem de faturamento desses clientes em relação ao total?

Tópico 3.2: Com esse questionamento busca-se a seguinte informação:

- *Verificar a quantidade de parcerias que a empresa tem em relação ao seu número de clientes e se o faturamento deles influencia.*

3.3. Abaixo estão alguns elementos de relacionamento, diga-nos se são importantes e por que.

Tópico 3.3: Com esse questionamento busca-se a seguinte informação:

- *Verificar quais elementos do relacionamento e por que eles são importantes para cada empresa.*

A) Você acha que ter bons relacionamentos você consegue ter um melhor aprendizado sobre mercado e processos, por exemplo? (Categoria de análise Capital relacional e social)

B) Você acha que com esses clientes que você tem parceria, vocês trocam mais informações sobre mercado e processos, por exemplo? Quais tipos de informações você acha importante serem trocadas para serem considerados seus parceiros? (Categoria de análise compartilhamento de informações)

C) Você acha que esses parceiros mantêm esforços maiores para que os negócios entre vocês dêem certo? Como isso ocorre? *(Categoria de análise comprometimento)*

D) Você acha que a confiança é um fator importante para se manter um negócio de parceria com esse cliente? *(Categoria de análise confiança)*

E) Você tem investimento maior nesses clientes? E eles fazem diferenciação com seu produto em termos de recursos de espaço ou outro ativo? *(Categoria de análise recursos compartilhados)*

F) Você acha que com essas empresas que você considera como parceira, você consegue ter mais flexibilidade em geral, como preço e entrega? *(Categoria de análise flexibilidade)*

G) Vocês criaram formas comuns de trabalho e decisão entre ambos que podem ser diferenciadas do padrão na empresa? *(Categoria de análise integração)*

H) Você acha que depende substancialmente do seu cliente? E ele de você? *(Categoria de análise interdependência)*

I) Você acha que entre vocês há alguma parte que há mais poder que a outra? Por quê? *(Categoria de análise poder/governança)*

J) Você acha que o relacionamento de longo prazo ajuda os seus clientes a se tornarem parceiros? *(Categoria de análise relacionamento de longo prazo)*

K) Você acha que tem mais vantagens em se ter parceiros? Por quê? *(Categoria de análise vantagem colaborativa)*

3.4. Você já teve problemas nos relacionamentos? Conte como ocorreu?

Tópico 3.4: Com esse questionamento busca-se a seguinte informação:

- *Verificar se há problemas nos relacionamentos e quais os tipos de problema que essas empresas já passaram.*

4. Práticas de gestão da cadeia de suprimentos e logística

4.1. Você utiliza algum dessas práticas de gestão da cadeia de suprimentos?

Tópico 4.1: Com esse questionamento busca-se a seguinte informação:

- *Verificar se as empresas utilizam alguma dessas práticas logísticas.*

EDI (<i>Electronic Data Interchange</i>)	É uma tecnologia que permite uma transmissão mais rápida de informações entre os parceiros.
CR (<i>Continuous Replenishment</i>)	Fornecedores recebem informações do ponto-de-venda de seus clientes para poder controlar as entregas aos clientes de forma mais eficiente e eficaz.
ECR (<i>Efficient Consumer Response</i>)	O ECR é adotado com o objetivo de reduzir custos e inventários, aumentar a rapidez no atendimento aos consumidores e contribuir para o atendimento de novos produtos no mercado.
VMI (<i>Vendor Managed Inventory</i>)	Pode ser entendida como a antiga prática de estoque consignado, porém mais bem elaborada e com maior nível de colaboração.
CPFR (<i>Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment</i>)	É o compartilhamento de informações entre fabricante e varejistas com o objetivo de previsão de vendas.
<i>Outsourcing</i>	É a transferência de produtos e serviços feitos internamente para uma parte externa da empresa.
<i>Cross-docking</i>	Nessa prática é recebida a mercadoria em caminhões grandes e de diversos fornecedores separando e consolidando a carga para entregas individuais.
<i>Transit point</i>	É uma prática na qual se usa instalações de passagem, onde recebem e consolidam carregamentos para se fazer entregas individuais.
<i>Milk Run</i>	É uma prática na qual há um sistema de coleta em cada fornecedor, dentro de uma determinada rota e quantidade visando assim aproveitar melhor a capacidade do transporte.
<i>Merge in transit</i>	É uma prática há a consolidação da carga em um determinado local livre de estoques. Essa é uma prática que junta o <i>cross-docking</i> e o <i>Just-in-time</i> .
<i>Just in sequence</i>	É um aprimoramento do Just in time no qual se faz a entrega certa, no local certo, na quantidade certa e na seqüência certa.

4.2. Como é feita a troca de informações com os clientes? Quais os tipos de informações são trocadas?

Tópico 4.1: Com esse questionamento busca-se a seguinte informação:

- *Verificar como as empresas trocam informações e quais os tipos de informações que são trocadas.*

Apêndice 3: Roteiro da entrevista para o entrevistado

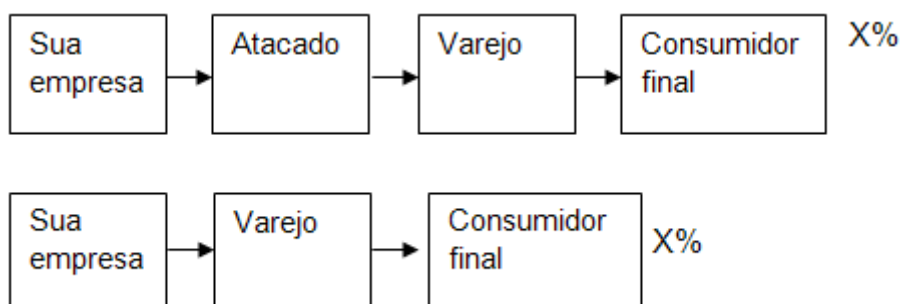
1. Perfil da empresa

- 1.1. Nome da empresa:
- 1.2. Telefone:
- 1.3. E-mail:
- 1.4. Pessoa responsável pelas respostas:
- 1.5. Cargo:
- 1.6. Produtos comercializados pela empresa:
- 1.7. Quantidade funcionários:

2. Estrutura do processo de distribuição

2.1. Quais são as empresas envolvidas na distribuição do produto desde a saída da empresa até o consumidor final?

2.2. Desenhar a seqüência do produto desde a sua empresa até o consumidor final, incluindo a porcentagem de cada forma de distribuição. Por que a sua empresa optou por esses modelos de distribuição? Exemplo:



2.3. A sua empresa tem como clientes pequenos, médios ou grandes? Qual a porcentagem de cada grupo? Dentro de cada grupo, entre custo, qualidade, entrega e flexibilidade, quais você considera mais importante? Por quê? Algum cliente faz exigências quanto a custo, qualidade, entrega ou flexibilidade (volume e tipo de produto)?

2.4. Como são feitas as negociações com os clientes? Há contrato. Como funciona?

2.5. Qual o prazo de entrega? Há registros e relatórios que se possam analisar os prazos de entrega e se os pedidos foram completos ou faltando algo?

2.6. Há problemas na entrega? Quais são? Por que eles ocorrem?

2.7. Como é realizada a programação de estoque de produto pronto?

2.8. Qual tipo de veículo você usa para transportar os produtos?

2.9. O transporte da sua empresa é realizado através de frota própria ou terceirizado. Qual a porcentagem de cada? Por que você utiliza dessa maneira de transportar seus produtos?

2.10. Como é realizada a consolidação das cargas?

3. Relacionamento

3.1. Você acha importante ter bons relacionamentos com clientes? Por quê?

3.2. Quantos clientes você tem no total? Quantos desse você considera como parceiros? Por que você os considera como parceiros? Qual a porcentagem de faturamento desses clientes em relação ao total?

3.3. Abaixo estão alguns elementos de relacionamento, diga-nos se são importantes e por que.

A) Você acha que ter bons relacionamentos você consegue ter um melhor aprendizado sobre mercado e processos, por exemplo?

B) Você acha que com esses clientes que você tem parceria, vocês trocam mais informações sobre mercado e processos, por exemplo? Quais tipos de informações você acha importante serem trocadas para serem considerados seus parceiros?

C) Você acha que esses parceiros mantêm esforços maiores para que os negócios entre vocês dêem certo? Como isso ocorre?

D) Você acha que a confiança é um fator importante para se manter um negócio de parceria com esse cliente?

E) Você tem investimento maior nesses clientes? E eles fazem diferenciação com seu produto em termos de recursos de espaço ou outro ativo?

F) Você acha que com essas empresas que você considera como parceira, você consegue ter mais flexibilidade em geral, como preço e entrega?

G) Vocês criaram formas comuns de trabalho e decisão entre ambos que podem ser diferenciadas do padrão na empresa?

H) Você acha que depende substancialmente do seu cliente? E ele de você?

I) Você acha que entre vocês há alguma parte que há mais poder que a outra? Por quê? (Categoria de análise poder/governança)

J) Você acha que o relacionamento de longo prazo ajuda os seus clientes a se tornarem parceiros?

K) Você acha que tem mais vantagens em se ter parceiros? Por quê?

3.4. Você já teve problemas nos relacionamentos? Conte como ocorreu?

4. Práticas de gestão da cadeia de suprimentos e logística

4.1. Você utiliza algum dessas práticas de gestão da cadeia de suprimentos?

EDI (<i>Electronic Data Interchange</i>)	É uma tecnologia que permite uma transmissão mais rápida de informações entre os parceiros.
CR (<i>Continuous Replenishment</i>)	Fornecedores recebem informações do ponto-de-venda de seus clientes para poder controlar as entregas aos clientes de forma mais eficiente e eficaz.
ECR (<i>Efficient Consumer Response</i>)	O ECR é adotado com o objetivo de reduzir custos e inventários, aumentar a rapidez no atendimento aos consumidores e contribuir para o atendimento de novos produtos no mercado.
VMI (<i>Vendor Managed Inventory</i>)	Pode ser entendida como a antiga prática de estoque consignado, porém mais bem elaborada e com maior nível de colaboração.
CPFR (<i>Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment</i>)	É o compartilhamento de informações entre fabricante e varejistas com o objetivo de previsão de vendas.
<i>Outsourcing</i>	É a transferência de produtos e serviços feitos internamente para uma parte externa da empresa.
<i>Cross-docking</i>	Nessa prática é recebida a mercadoria em caminhões grandes e de diversos fornecedores separando e consolidando a carga para entregas individuais.
<i>Transit point</i>	É uma prática na qual se usa instalações de passagem, onde recebem e consolidam carregamentos para se fazer entregas individuais.
<i>Milk Run</i>	É uma prática na qual há um sistema de coleta em cada fornecedor, dentro de uma determinada rota e quantidade visando assim aproveitar melhor a capacidade do transporte.
<i>Merge in transit</i>	É uma prática há a consolidação da carga em um determinado local livre de estoques. Essa é uma prática que junta o <i>cross-docking</i> e o <i>Just-in-time</i> .
<i>Just in sequence</i>	É um aprimoramento do Just in time no qual se faz a entrega certa, no local certo, na quantidade certa e na seqüência certa.

4.2. Como é feita a troca de informações com os clientes? Quais os tipos de informações são trocadas?