



Revista de Administração - RAUSP  
ISSN: 0080-2107  
rausp@edu.usp.br  
Universidade de São Paulo  
Brasil

Vieira de Almeida, Marcio; Cavalheiro Marcondes, Reynaldo  
A distribuição física como recurso estratégico de fabricantes de bens de consumo para a obtenção da  
vantagem competitiva

Revista de Administração - RAUSP, vol. 49, núm. 4, octubre-diciembre, 2014, pp. 656-670  
Universidade de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223432648004>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

# A distribuição física como recurso estratégico de fabricantes de bens de consumo para a obtenção da vantagem competitiva

## RESUMO

**Marcio Vieira de Almeida**

*Universidade Presbiteriana Mackenzie – São Paulo/SP, Brasil*

**Reynaldo Cavalheiro Marcondes**

*Universidade Presbiteriana Mackenzie – São Paulo/SP, Brasil*

O objetivo neste artigo é identificar os diversos aspectos envolvidos na distribuição física que podem torná-la uma fonte de vantagem competitiva para fabricantes de bens de consumo. Para tanto, a distribuição foi focada na relação entre fabricantes de bens de consumo e varejistas pelo fato de estes últimos estarem em contato com os clientes e poderem avaliar sua satisfação com os produtos. O artigo está fundamentado na abordagem da visão baseada em recursos (VBR), da qual foram utilizados os conceitos de valor, recursos estratégicos, vantagem competitiva e estratégias competitivas, bem como os de distribuição física e logística de autores dessas áreas. A pesquisa foi do tipo exploratório e descritivo com a aplicação da metodologia qualitativa que se mostrou a mais adequada para os objetivos do estudo. Foram entrevistados oito executivos, sendo três de empresas de varejo e cinco de fabricantes, por meio de roteiro padrão com perguntas abertas. Os dados foram tratados e analisados com base nas técnicas da análise de conteúdo. Como resultado, constatou-se que, para obtenção de vantagem competitiva pelos fabricantes de bens de consumo, é indispensável haver criação de valor partilhado com o varejista, capital intelectual e cultura de serviços produtivos, colaboração entre os participantes da cadeia de distribuição e adoção da estratégia de modelo híbrido.

**Palavras-chave:** distribuição física, vantagem competitiva, recursos, capacidades, visão baseada em recursos.

## 1. INTRODUÇÃO

A visão baseada em recursos (VBR) tem fundamentado pesquisas nas áreas de *supply chain management* (Hitt, 2011; Hunt & Davis, 2012) e da logística empresarial (Liu, Grant, McKinnon & Feng, 2010), mas sem particularizar a distribuição física que tem sido tratada na literatura com foco essencialmente

Recebido em 28/outubro/2013  
Aprovado em 24/abril/2014

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*  
Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1175

*Marcio Vieira de Almeida*, Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, é Professor das áreas de *Supply Chain, Logística e Marketing de Serviços* da Universidade Presbiteriana Mackenzie (CEP 06519-435 – Barueri/SP, Brasil).  
E-mail: [marcio.vieira.almeida@gmail.com](mailto:marcio.vieira.almeida@gmail.com)

Endereço:  
Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Alameda dos Jasmuns, 483  
06519-435 – Barueri – SP

*Reynaldo Cavalheiro Marcondes*, Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo, é Professor Titular do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie (CEP 06519-435 – Barueri/SP, Brasil).  
E-mail: [reynaldo.marcondes@mackenzie.br](mailto:reynaldo.marcondes@mackenzie.br)

operacional e não conectada com questões estratégicas dos negócios (Georgi, Darkow & Kotzab, 2010).

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

Kotler (2000) defende que a distribuição física relaciona-se diretamente com o conceito de canal de *marketing* ou canal de distribuição, constituídos por organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo. O canal de distribuição de bens de consumo pode ser operado em quatro níveis diferentes, sendo o mais simples aquele cujo fluxo vai do fabricante diretamente ao consumidor final, até aquele do fabricante ao atacadista e deste a um varejista que vende os produtos diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial, cujo faturamento provém principalmente da venda em pequenos lotes (Kotler, 2000).

Para Churchill e Peter (2013), os varejistas criam valor para os fabricantes colocando os produtos deles à disposição dos consumidores, transferindo dados sobre o comportamento dos consumidores em relação ao produto, assumindo riscos com produtos perecíveis, promovendo os produtos dos fabricantes e oferecendo serviços aos consumidores associados aos produtos.

Diante das considerações iniciais, que indicam uma lacuna no estudo da distribuição física com foco estratégico, foi formulada a questão de pesquisa que norteia este artigo: Em que condições a distribuição física pode constituir-se em fonte de vantagem competitiva para o fabricante em relação a seu **cliente imediato**, ou seja, o varejista que coloca seus produtos no mercado?

De acordo com a VBR, a vantagem competitiva é suportada pelos recursos e pelas capacidades da empresa capazes de gerar valor econômico superior àquele dos concorrentes (Peteraf & Barney, 2003). O valor econômico vem a ser a diferença entre os benefícios percebidos como ganhos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico desses produtos ou serviços.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) acrescentam que a vantagem competitiva ocorre quando uma empresa implementa uma estratégia com recursos e capacidades que os concorrentes não conseguem copiar ou é onerosa demais para ser imitada. Para Wernerfelt (1984), a escolha de estratégias deve considerar a disponibilidade de recursos e capacidades da empresa.

Barney (2011) define recursos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias. As capacidades são as

habilidades de uma empresa que lhe permitem aproveitar produtivamente seus recursos.

Nesse âmbito, a distribuição física foi tratada como um conjunto de recursos e capacidades específico e único disponibilizado pela empresa e capaz de gerar vantagem competitiva.

Diante das justificativas anteriores, definiu-se como objetivo geral da pesquisa identificar os diversos aspectos envolvidos na distribuição física que podem torná-la uma fonte de vantagem competitiva para fabricantes de bens de consumo. Como objetivos específicos foram estabelecidos: identificar padrões e valores atribuídos pelos varejistas aos serviços de distribuição física de fabricantes de bens de consumo, seus fornecedores; conhecer, da parte dos fabricantes, seu entendimento quanto à geração de valor econômico de seus serviços de distribuição física oferecida aos varejistas; caracterizar os recursos e as capacidades, inerentes à distribuição física, estratégicos para os fabricantes; identificar as estratégias adotadas pelos fabricantes visando à obtenção de vantagem competitiva. Em síntese, para identificar os aspectos relevantes da distribuição física, buscou-se partir dos valores considerados importantes para os varejistas, compradores imediatos dos produtos, fazer um contraponto com a percepção dos fabricantes, para ser possível caracterizar os aspectos relevantes da distribuição, objeto das estratégias dos fabricantes visando à vantagem competitiva.

Na seção seguinte, apresenta-se a fundamentação teórica referente aos conceitos da visão baseada em recursos e aos de distribuição física e logística. Na seção subsequente, apresentam-se as justificativas da opção por uma pesquisa exploratória descritiva e pela metodologia qualitativa, a escolha de empresas fabricantes de produtos de consumo de massa, o tratamento dos dados por intermédio da análise de conteúdo e a elaboração das categorias de análise. Em seguida, descrevem-se a análise e a interpretação dos dados obtidos nas entrevistas, encerrando-se com as considerações finais, com a indicação das limitações do estudo e as recomendações para novos estudos relacionados ao tema.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção está dedicada à apresentação da fundamentação teórica básica do estudo.

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

No conceito central da VBR, parte-se do princípio de que os recursos da empresa são geradores de vantagem competitiva sustentável na medida em que são heterogêneos em relação a outras empresas e de difícil imitação (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; 2011; Peteraf, 1993).

Cool, Costa e Dierickx (2002) seguem nessa linha, defendendo que recursos únicos e mercado imperfeito são condições necessárias para os recursos estabelecerem vantagem competitiva e retornos acima do normal. Os autores também salientam

que os ganhos superiores dependem não somente da habilidade de obter vantagem competitiva, mas também do tempo que essa vantagem pode ser sustentada.

### 2.1.1. Conceituação de recursos

Segundo Wernerfelt (1984), recursos significam qualquer coisa que possa ser pensada como forças ou fraquezas de uma organização. O autor acrescenta que eles podem ser identificados como ativos tangíveis ou intangíveis, exemplificando esses ativos como: marcas, conhecimento interno à empresa, habilidades das pessoas, contatos comerciais, maquinários, procedimentos eficientes, capital, etc.

Barney (1991), de maneira mais específica, define recursos como todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informações, conhecimento, etc., controlados pela organização que possibilitam a formulação e a implementação de estratégias que incrementem sua eficiência e eficácia.

Hitt *et al.* (2008), para tornar mais objetivo o entendimento sobre a natureza dos recursos, defendem que são considerados tangíveis aqueles que podem ser vistos e quantificados; intangíveis são os ativos que normalmente estão profundamente enraizados no histórico da empresa e foram acumulados ao longo do tempo.

Dando ênfase aos recursos intangíveis, Kristandl e Bontis (2007) entendem que eles permitem à organização criar valor sustentável, gerar benefícios potenciais futuros que não podem ser obtidos pelos concorrentes, são muito difíceis de serem imitados ou substituíveis, comercializáveis ou transferíveis, e podem ser considerados como um subconjunto dos recursos estratégicos que fazem parte de um conjunto integral de recursos estratégicos da empresa. Essa posição converge com as de Barney e Hesterly (2007) e Barney (2011).

### 2.1.2. Capacidades estratégicas

As capacidades organizacionais vêm a ser as habilidades de uma empresa para explorar seus recursos, de forma coordenada, para atingir objetivos específicos, tais como responder prontamente às ameaças de concorrentes ou aproveitar oportunidades de negócios, produzir bens ou serviços com alto nível de confiança, utilizando-se de processos ágeis, previsíveis e flexíveis (Amit & Schoemaker, 1993). Seu propósito é promover a produtividade de outros recursos. São ativos não comercializáveis, desenvolvidos por uma organização a partir de outros recursos comercializáveis (Dierickx & Cool, 1989).

Corroborando essas posições, Collis e Montgomery (2008) ampliam a abrangência dos conceitos defendendo que as capacidades são fatores determinantes do nível de eficiência com o qual uma empresa desenvolve novos produtos ou serviços e também do grau de habilidade com que a organização concebe novas formas de criação de valor. Para esses autores, as capacidades estão tanto embutidas nas rotinas e nos processos

organizacionais quanto na cultura e nas relações de trabalho entre os funcionários de uma organização, e complementam o uso da tecnologia na transformação de insumos em produtos e serviços com o conhecimento das pessoas (experiência, *know-how*) para tornar a organização mais eficiente do que seus concorrentes.

Já na visão de Popadiuk e Choo (2006), as capacidades têm um caráter tácito que diz respeito à combinação de elementos cognitivos, como crenças, paradigmas, sentimentos e pontos de vista, com elementos técnicos, como *know-how*, habilidades administrativas e operacionais.

Para efeito da pesquisa, as capacidades foram consideradas separadamente de recursos, tendo em vista serem de natureza diferente dos ativos tangíveis e intangíveis, contrariamente ao que defende Barney (1991; 2011), que as considera como um subconjunto de recursos, o que tornaria mais difícil sua operacionalização para efeito de observação.

### 2.1.3. Atributos dos recursos estratégicos

Barney (1991) propôs inicialmente que os recursos estratégicos (neles incluídas as capacidades) deveriam possuir atributos específicos, capazes de gerar vantagem competitiva e lucratividade superior, quais sejam: valor, raridade, imitação imperfeita e não substituição. Esses atributos vieram a constituir um modelo de avaliação da condição de um recurso ser considerado como estratégico, identificado pela sigla VRIN. Os dois primeiros atributos estariam associados à heterogeneidade; e os dois últimos, à imobilidade imperfeita dos recursos, como as condições necessárias e suficientes para gerar a vantagem competitiva sustentável.

Posteriormente, Barney e Clark (2007) propuseram uma mudança na classificação desses atributos, que passou a ser: valor, raridade, inimitabilidade e organização, alterando sua referência para VRIO:

- **valor** – os recursos são valiosos quando, incorporados aos produtos e aos serviços da organização, oferecerem condições superiores em relação aos concorrentes, permitindo a implementação de estratégias que melhorem a eficiência e a eficácia do negócio;
- **raridade** – se é de propriedade de uma ou de um pequeno número de empresas, um recurso passa a deter a característica de raridade e, portanto, é possível de ajudar na obtenção da vantagem competitiva;
- **inimitabilidade** – os recursos valiosos e raros só podem ser considerados fontes de vantagem competitiva sustentável se as empresas que não os possuem enfrentam alto custo para obtê-los ou desenvolvê-los, visando a igualar-se aos concorrentes ou superá-los. Por essa razão, Johnson, Scholes e Whittington (2007) definem que o atributo da inimitabilidade também pode ser chamado de robustez, por permitir que o recurso ou a capacidade seja durável ao longo do tempo. Barney (1991) e Barney e Clark (2007) entendem como

fontes de imitação custosas: as condições históricas únicas – o pioneirismo e a dependência do caminho percorrido para desenvolver o recurso; a ambiguidade causal, ou seja, a dificuldade para identificar qual recurso é fonte efetiva da vantagem competitiva; e a complexidade social, por exemplo as relações interpessoais entre gerentes, cultura da empresa e sua reputação entre fornecedores e clientes;

• **organização** – Barney e Clark (2007) defendem que o atributo organização – que inclui a estrutura, os procedimentos, a forma de reporte, os sistemas formais e informais de controle gerencial, as políticas de remuneração da empresa – é um fator de ajuste do modelo. Assim, para que uma empresa detenha uma vantagem competitiva sustentável, não basta possuir recursos ou capacidades valiosos, raros e custosos de imitar, pois é indispensável que a organização trabalhe para que se obtenha o máximo de vantagem com tais recursos e capacidades.

## 2.2. Estratégias de competição e vantagem competitiva

Novaes (2007) argumenta que a estratégia de distribuição física é definida em função das estratégias competitivas adotadas pela empresa como um todo.

Nesse sentido, Johnson *et al.* (2007) definem estratégia como a direção e o escopo de uma organização no longo prazo para obter vantagem competitiva em um ambiente em mudança, por meio de sua configuração de recursos e competências, com o objetivo de atingir as expectativas dos *stakeholders*. Essa definição, contudo, apresenta divergências de escopo em relação à definição de Barney (2011), que foca o nível do negócio separadamente do nível da corporação, bem como considera as capacidades transformadoras de recursos, em lugar das competências, que são tratadas em nível da corporação como um todo, conforme defendem Prahalad e Hamel (1998).

Com relação aos tipos de estratégias, Porter (1980) difundiu a concepção das estratégias genéricas – a liderança em custo, a diferenciação e o enfoque –, sendo a última uma combinação das duas primeiras. Diferentemente, Barney (2011) considera apenas duas estratégias genéricas – a liderança em custo e a diferenciação do produto –, por entender ser difícil associar ambas as estratégias, não obstante apresentar praticamente as mesmas definições daquelas de Porter (1980). Para Porter (1980) e Barney (2011), a liderança em custo pressupõe que a vantagem competitiva seja alcançada por meio da redução de custos dos produtos para níveis menores que os custos dos concorrentes.

Além dessas observações, Johnson *et al.* (2007) ampliam a concepção de estratégias genéricas para oito tipos: sem supérfluo, preço baixo, híbrido, diferenciação, diferenciação focada, e mais três, que seriam estratégias de fracasso. Diferentemente de Porter (1980) e Barney (2011), esses autores consideram o preço em lugar do custo como foco das estratégias, tendo em vista que o preço é um importante componente para a consi-

deração do benefício pelo cliente, além da dificuldade para sua comparação entre os concorrentes.

A essência da estratégia genérica de diferenciação, de acordo com Johnson *et al.* (2007), é fornecer produtos ou serviços que ofereçam benefícios percebidos como superiores aos dos concorrentes, ao mesmo preço ou com preço superior, de maneira a alavancar as margens de lucro, convergindo com Barney (2011), o qual considera que, com essa estratégia, melhora a percepção dos clientes quanto aos produtos ou serviços da empresa, gerando-se maior valor econômico do que os concorrentes.

Nessa linha, Porter (1985) defende que o valor diferenciado é proporcionado pela redução do custo e a elevação do desempenho para o comprador, mas que a diferenciação sempre implica maiores custos, que precisam ser avaliados em relação aos benefícios.

A estratégia híbrida, segundo Johnson *et al.* (2007), busca atingir simultaneamente a diferenciação e o preço mais baixo que os concorrentes, com a entrega de mais benefícios, mas praticando custos que garantam um mínimo de margem para sustentar a diferenciação. Porter (1985) denominou esse tipo de estratégia de enfoque, defendendo que ela envolve uma necessidade diferente do cliente, por exemplo, em relação a um sistema de produção ou a um sistema de distribuição e entrega ótimos, que tem a ver com o objeto desta pesquisa.

Lynch, Keller e Ozment (2000) argumentam que as capacidades logísticas têm um relacionamento positivo com as estratégias de liderança de custos e diferenciação, convergindo com Mentzer, Mint e Bobbitt (2004), para quem a contribuição logística pode trazer vantagem competitiva por meio da redução de custos (liderança de custos) e efetividade (serviço ao cliente), o que aponta para a estratégia híbrida de Johnson *et al.* (2007).

Barney (1991) considera que a vantagem competitiva sustentável decorre da implementação de estratégias que facilitam a redução de custos, a exploração de oportunidades de mercado e/ou a neutralização de ameaças competitivas, não adotadas por outras empresas, posição corroborada por Hitt *et al.* (2008).

Evoluindo nesse conceito, Peteraf e Barney (2003) defendem que a vantagem competitiva sustentável é a capacidade de uma empresa gerar maior valor econômico do que empresas concorrentes no mesmo setor. Segundo os autores, valor econômico significa a diferença entre os benefícios percebidos como ganhos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços. Nesse sentido, Newbert (2008) enfatiza que a vantagem competitiva está estreitamente associada com o valor econômico que foi criado com a exploração das capacidades e dos recursos da organização.

Segundo Porter (1985), a vantagem competitiva advém do valor que a empresa entrega a seus clientes em excesso ao custo que tem para criar o produto. Assim, as empresas que mais geram valor dentro de seus setores detêm vantagens competitivas sobre seus concorrentes, posição corroborada por Ghemawat (2007).

De maneira mais específica, Ballou (2006) defende haver uma relação entre os serviços logísticos e as vendas de uma empresa, considerando que um aumento superior do nível de serviço logístico de um fornecedor facilita a obtenção da vantagem competitiva perante seus clientes.

### 2.3. Distribuição física: conceituação e criação de valor para os clientes

Para Bowersox e Closs (2001), a distribuição física vem a ser a movimentação de produtos acabados para entrega aos clientes, relacionando-se, assim, com a área de *marketing* tendo em vista o cliente ser seu destino final. Já Ballou (2006) divide a logística empresarial entre os canais físicos imediatos de suprimentos e a distribuição física, referindo-se a esta última como a lacuna de tempo e espaço entre os pontos de processamento da empresa e seus clientes. Para Ballou (2006), a distribuição física é um dos compostos da logística empresarial, que realiza a gestão integrada das atividades de movimentação, transporte e armazenagem.

Pires (2011) defende que a distribuição física, antecedida pelas etapas da logística de abastecimento e da logística interna, é a última etapa do processo da logística, envolvendo o sistema de distribuição, transportes e estoque. Novaes (2007), contudo, amplia essa concepção, defendendo que um sistema de distribuição física contempla atividades como instalações físicas (centros de distribuição, armazéns), estoque de produtos, veículos, informações diversas, *hardware* e *software*, custos e pessoal.

O *Council of Supply Chain Management Professionals* (Council, 2010), por seu lado, define como atividades da distribuição física o transporte, a manutenção de estoques, o processamento de pedidos, a programação de produtos, a embalagem preventiva, o armazenamento, o controle de materiais e a manutenção de informações.

Nas concepções de Sinchi-Levi, Kaminsky e Sinchi-Levi (2010), existem três modalidades de distribuição que podem ser utilizadas em diferentes momentos pelos fabricantes: remessa direta – em que os itens são enviados diretamente do fabricante para o varejo, sem passar por um centro de distribuição; estoques no depósito – adoção de armazéns que mantenham estoques e atendam os varejistas na medida em que os itens são pedidos; e *cross-docking* – em que os itens são distribuídos continuamente, dos fornecedores para os varejistas, por meio de depósitos (Gümüs & Bookbinder, 2004).

Shyncon e Krenn (1983) defendem que a distribuição física pode levar a um aumento das vendas e da participação de mercado e, finalmente, a uma crescente contribuição para os lucros.

Para Bowersox e Closs (2001), contudo, a distribuição física busca gerar valor econômico para os clientes com o tempo e o espaço do serviço. Esses autores identificam três fatores fundamentais do serviço ao cliente – a disponibilidade, o desempenho

e a confiabilidade. A disponibilidade refere-se à capacidade de ter o produto em estoque no momento em que ele é desejado pelo cliente. O desempenho operacional diz respeito ao ciclo de atividades quanto a velocidade, consistência, flexibilidade e recuperação de falhas. A confiabilidade concerne à qualidade, isto é, determina a capacidade de manter níveis de disponibilidade de estoque e desempenho operacional planejado.

Já para Christopher (2003), o valor para o cliente (no caso, o varejista) é criado quando as percepções dos benefícios recebidos em uma transação superam os custos totais reais de sua propriedade. Ele acrescenta que, como a qualidade no relacionamento com o cliente está relacionada a sua retenção, a distribuição física é um fator determinante da rentabilidade no longo prazo.

Por outro lado, Ballou (2006) entende que o serviço ao cliente é parte essencial da estratégia de marketing, entendido como o mix dos quatro **Ps** – produto, preço, promoção ou propaganda e ponto de venda (este incluindo a distribuição física). Segundo esse autor, os serviços logísticos e a distribuição física provocam efeitos sobre as vendas e a fidelização, pois há clientes que valorizam a distribuição física em detrimento de preço, promoção ou mesmo do produto.

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, apresenta-se a maneira como a pesquisa foi desenvolvida, com sua fundamentação metodológica, ambiente do estudo, instrumentos e tratamento dos dados.

### 3.1. Tipo, método e estratégia da pesquisa

Dadas as características do tema e suas justificativas, a pesquisa assumiu um caráter exploratório, tendo em vista a questão norteadora suscitar padrões de ocorrência dos fenômenos, em vez de testar ou confirmar hipóteses (Collis & Hussey, 2005).

Quanto ao método, adotou-se o método qualitativo que, segundo Merriam (2002), busca entender os fenômenos pesquisados a partir de contextos reais em que eles ocorrem. Para Gwephart (2004), o método qualitativo de pesquisa é importante no sentido de prover *insights* que seriam difíceis de ser obtidos por meio de uma pesquisa quantitativa.

Como estratégia da pesquisa, adotou-se o contraponto entre organizações que mantinham uma relação de cliente-fornecedor (B2B), tendo em vista identificar de maneira objetiva o valor econômico da parte de varejistas, que é de grande relevância no entendimento da vantagem competitiva buscada pelos fabricantes. Com isso, a primeira etapa da pesquisa ocorreu junto às organizações varejistas. A segunda etapa foi realizada junto aos fabricantes, indicados pelos varejistas como estando entre os melhores fornecedores de produtos, avaliados pelo critério de desempenho no processo de distribuição física. Com isso, procurou-se garantir que os fabricantes apresentassem o

potencial mínimo de deterem uma vantagem competitiva, não obstante estivesse fora do escopo da pesquisa fazer a avaliação dessa condição.

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

A pesquisa foi delimitada à relação entre três varejistas do grupo de supermercadistas e hipermercadistas e três fabricantes de produtos de bens de consumo de massa, no caso, de limpeza e afins, por envolverem intensa e constante movimentação e armazenagem. A escolha ocorreu pelos critérios de: elevada participação no mercado, existência da relação cliente-fornecedor entre eles e facilidade de acesso. Nos próximos parágrafos, estão indicados alguns dados demonstrativos de sua relevância econômica, mas sem a identificação das empresas dada a condição de sigilo exigida por todos os entrevistados.

De acordo com os dados fornecidos pela Associação Brasileira de Supermercados – Abras (Abras, 2011), as três organizações varejistas de vínculo dos participantes da pesquisa faturaram em conjunto cerca de R\$ 104,7 bilhões, em 2011, posicionando-se no *ranking* entre as cinco maiores do País.

Os três fabricantes de produtos de consumo não duráveis, indicados pelos varejistas, são empresas multinacionais com presença marcante no Brasil. Segundo a publicação Melhores & Maiores – Exame 2011 (Editora Abril, 2011), dois dos fabricantes faturaram, em conjunto, R\$ 15,7 bilhões, em 2010. O faturamento do fabricante C não foi disponibilizado por não ser uma empresa de capital aberto, porém, de acordo com as informações dos entrevistados desse fabricante, estima-se que o faturamento de 2010 tenha sido por volta de R\$ 1 bilhão.

Para efeito da pesquisa, considerou-se a distribuição física tradicional, aquela que ocorre diretamente entre fabricante e varejista, não obstante serem praticadas também a venda direta e a franquia, mas de maneira pouco relevante.

O mercado de produtos de limpeza e afins caracteriza-se por itens de baixo valor agregado, baixa fidelidade por parte dos consumidores, grande número de produtos e marcas disponíveis no mercado, e necessidade de manutenção de uma estrutura de distribuição capaz de atender à alta demanda com elevada movimentação de itens. Apesar de grandes empresas atuantes no segmento, como Unilever Procter & Gamble, Reckitt Benckiser e SC Johnson, que estão entre as de maior porte, concentradas na região sudeste, no Brasil existem 1.659 micros, pequenas e médias empresas (Abipla, 2010).

### **3.3. Entrevistados**

Foram entrevistados oito executivos da alta gerência, sendo três das organizações de varejo e cinco dos fabricantes. Quanto a seu perfil, no caso dos varejistas, o tempo de empresa variou de cinco a dez anos e a experiência na área, de 15 a 24 anos. Da parte dos fabricantes, o tempo de empresa variou de cinco a 15 anos e a experiência na área, de dez a 24 anos.

A definição do número de entrevistados ocorreu *a priori* e deveu-se à disponibilidade de acesso e ao prazo para a conclusão da pesquisa. Vale ressaltar, contudo, que, após a realização de dois terços das entrevistas, os dados obtidos apresentaram razoável redundância, demonstrando a produtividade na escolha dos entrevistados, conforme apontam Godoi e Mattos (2010).

### **3.4. Procedimentos de coleta de dados**

As entrevistas foram realizadas com o apoio de dois roteiros padronizados distintos, com perguntas abertas, específicos para cada grupo de executivos (Aaker, Kumar & Day, 2001; Patton, 2002): aquele aplicado ao dos varejistas continha seis questões e, ao dos fabricantes, 14 questões, conforme consta do Apêndice. As perguntas foram agrupadas em blocos conectados aos objetivos da pesquisa, elaboradas com a ajuda de uma matriz para garantir a consistência em relação ao tratamento e à análise dos dados nas etapas posteriores.

Nos procedimentos de coleta de dados, foram adotadas as orientações de Godoi e Mattos (2010) quanto ao entrevistado se expressar a seu modo em face do estímulo do entrevistador, a ordem das perguntas não prejudicar a livre expressão dos entrevistados e o entrevistador ter a possibilidade de inserir outras perguntas no diálogo, tendo sempre em vista o objetivo de captar os depoimentos de maneira clara e dentro do tema da entrevista. Tendo em vista esses cuidados, as respostas dos entrevistados mantiveram-se aderentes às perguntas do roteiro.

A coleta de dados compreendeu dois momentos distintos, conforme mencionado anteriormente. Inicialmente, buscou-se identificar os padrões de desempenho e o valor econômico atribuídos aos fabricantes quanto aos serviços de distribuição física de produtos de limpeza por parte dos varejistas. Ao final das entrevistas, foram solicitadas indicações de fabricantes destacados como geradores de valor econômico superior em relação aos demais fornecedores. Em seguida, de posse dos nomes dos fabricantes apontados como os melhores fornecedores, foram feitas as entrevistas com os executivos dessas empresas, mas sem que fosse revelado qualquer assunto tratado com os varejistas. Logo no início dessas entrevistas, cada um deles foi informado de que a sua empresa havia sido apontada pelos varejistas (revelados os nomes nas entrevistas) como um dos melhores fornecedores, particularmente em relação aos serviços de distribuição física, e perguntadas as razões para esse desempenho. Com isso, buscou-se conhecer o entendimento dos fabricantes em relação à geração de valor para os varejistas. A intenção foi captar o quanto os fabricantes estavam alinhados com os varejistas para entender com mais clareza os fundamentos da possível vantagem competitiva que detêm perante os varejistas.

As entrevistas foram gravadas com o consentimento prévio de todos os entrevistados, as respostas transcritas *ipsis litteris* e revistas para a certificação de sua integridade.

### 3.5. Tratamento dos dados

Para o tratamento dos dados, foi adotada a análise de conteúdo, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, segundo Bardin (2002) e Gibbs (2009). Sua aplicação foi desenvolvida em três etapas: pré-análise, análise e tratamento dos dados para sua análise e interpretação subsequentes, com a utilização de uma planilha para facilitar o processo de maneira a garantir um mínimo de consistência ao produto final, ou seja, as categorias de análise.

Na etapa da pré-análise, os depoimentos foram tratados buscando-se a maior aderência com as perguntas que provocaram as respostas, obedecendo-se aos critérios de homogeneidade, exaustividade, exclusividade e pertinência. Para isso, os depoimentos foram fragmentados em unidades semânticas (palavras-chave, trechos de depoimentos e frases curtas) (Bardin, 2002). Na segunda etapa, de análise do material, foram feitas as leituras das unidades semânticas destacadas de cada entrevistado (em sentido horizontal na planilha), que passaram por um processo de redução e, em seguida, transformaram-se nos temas básicos (conectados a cada objetivo específico). Esses procedimentos foram concluídos com a elaboração das categorias que, por sua vez, resultaram da redução dos temas básicos do procedimento anterior. O objetivo das categorias foi fornecer uma representação simplificada dos depoimentos para poder realizar as análises e interpretações pertinentes (Bardin, 2002; Gibbs, 2009).

Na Figura 1, apresenta-se o produto final do tratamento dos dados, decorrente do processo descrito, para mostrar as categorias conectadas aos objetivos específicos que estruturaram as análises e interpretações da próxima seção.

## 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Tendo em vista a impossibilidade de identificação das empresas, os trechos dos depoimentos dos entrevistados estão indicados conforme segue: varejistas – V1, V2, V3 –; e fabricantes – F1, F2, F3, F4, F5.

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

Aqui estão consideradas apenas as observações dos executivos dos varejistas sobre a prestação de serviços de distribuição física por fornecedores, de maneira geral. Seguem as análises referentes às categorias que sintetizam os padrões e os valores esperados dos fabricantes.

#### 4.1.1. Nível de serviço

Os varejistas esperam que os fabricantes atendam aos requisitos básicos de entrega de produtos, na quantidade e prazo corretos, sem avarias, utilizando os procedimentos de entrega requeridos e respeitando as exigências fiscais (Bowersox & Closs, 2001; Ballou, 2006), conforme ilustrado pelo depoimento a seguir:

Basicamente, exigem-se os seguintes padrões: atendimento de 100% dos pedidos solicitados ao fabricante, cumprimento do prazo de entrega, cumprimento das janelas de entrega, disponibilidade de estoque de segurança para garantir o produto na gôndola, cumprimento da programação de entrega no mês e recebimento sem erros de quantidade e tributários. (V1)

Objetivos Específicos	Categorias
Identificar padrões e valores atribuídos pelos varejistas aos serviços de distribuição física de seus fornecedores.	Nível de serviço
Conhecer o entendimento dos fabricantes quanto à geração de valor econômico dos seus serviços de distribuição física.	Ruptura de estoque
Caracterizar os recursos e as capacidades inerentes à distribuição física considerados como estratégicos.	Desempenho do processo de distribuição
Identificar as estratégias adotadas pelos fabricantes com vistas à obtenção da vantagem competitiva.	Recursos tangíveis não estratégicos Recursos intangíveis não imitáveis Capacidade estratégica
	Estratégias híbridas

**Figura 1: Categorias e Respectivos Objetivos**

#### 4.1.2. Ruptura de estoques

Na avaliação do desempenho da distribuição física pelos fabricantes, prioriza-se a minimização das rupturas de estoques, por meio da cobertura de inventários e da qualidade das entregas. De maneira geral, os varejistas fazem essa avaliação por meio do *On Time in Full* (OTIF), pelo qual se procura medir se os produtos foram entregues no prazo solicitado, na quantidade correta e sem problemas de avarias ou erros (Bowersox & Closs, 2001; Christopher, 2003). O depoimento a seguir detalha as medições:

As métricas utilizadas têm sido o OTIF (*On time in full*), a acuracidade (quantidade *versus* pedido), a pontualidade nas agendas e janelas de entrega, a baixa ruptura nos centros de distribuição e nas lojas, e cobertura de inventários por categoria. (V1)

Diante desse risco, os fabricantes que propiciam níveis de estoques suficientes para evitar rupturas agregam valor aos varejistas.

#### 4.2. Entendimento dos fabricantes quanto à geração de valor econômico com a distribuição física

Neste objetivo, assim como nos subsequentes, levaram-se em conta exclusivamente os depoimentos dos executivos dos fabricantes apontados pelos varejistas como seus melhores fornecedores. A intenção foi verificar o entendimento deles em relação ao valor econômico que geram aos varejistas. Aqui foi possível elaborar apenas uma categoria, tendo em vista as convergências manifestadas nos depoimentos.

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

Ficou evidente que há grande preocupação dos fabricantes em relação à disponibilização de estoques para evitar as rupturas, com a adoção de processos com esse objetivo, conforme ilustrado nos depoimentos a seguir:

A gente monitora não só a entrega do produto até a porta do varejista, mas a entrega efetiva do produto é na gôndola. Há um programa de monitoramento de ruptura, aonde se faz esse monitoramento em conjunto com o cliente para identificar por que existe a ruptura, se foi um problema de indisponibilidade de estoque. (F3)

O trabalho que tem sido feito pelo time comercial é trabalhar a acuracidade de estoques para oferecer um bom serviço, um bom atendimento. (F4)

Diante do risco da ruptura de estoques, apresenta-se sempre o dilema para os fabricantes entre manter estoque para evitar

sua falta ou utilizar um esquema de entregas diretas em lojas ou *cross-docking*, que é a entrega do produto diretamente na prateleira dos varejistas (Gümüs & Bookbinder, 2004). Nessa situação, são utilizadas métricas de desempenho para avaliar a qualidade dos serviços, incluindo também o nível de comprometimento do capital intelectual.

O custo dos serviços de distribuição física foi apontado pelos fabricantes como relevante, por estar embutido nos preços dos produtos vendidos aos varejistas, apesar de não integrar seu custo direto de produção. Assim, a redução dos custos nos serviços de distribuição é um dos diferenciais que os fabricantes entendem gerar valor para os varejistas, de acordo com os depoimentos que seguem:

Busca-se reduzir custos e melhorar as suas margens, para poder reduzir preços, para o produto ter mais vantagem competitiva para a venda. (F1)

A gente está em busca da eficiência para entregar bem com o menor custo, para haver margem, poder reinvestir no próprio negócio. (F5)

Apesar da não revelação dos padrões e dos valores declarados como relevantes para os varejistas, na ocasião das entrevistas com os fabricantes houve uma elevada convergência nas manifestações entre esses dois grupos de entrevistados. Contudo, enquanto os varejistas foram mais detalhistas em relação ao que valorizam nos serviços de distribuição física, os fabricantes foram mais focados, como se verifica pelas categorias resultantes do tratamento dos dados. Isso ocorreu possivelmente por conta da indicação dos fabricantes como sendo efetivamente os melhores, para efeito da pesquisa. A divergência mais explícita ficou apenas quanto aos meios para gerar valor econômico nessa relação. Para os varejistas, a questão do custo está relacionada diretamente à manutenção de estoques de segurança em lojas e em centros de distribuição. Já para os fabricantes, isso se obtém pela otimização dos processos de distribuição com a racionalização de custos de armazenagem e transportes, que estão embutidos nos preços dos produtos.

#### 4.3. Recursos e capacidades estratégicos inerentes à distribuição física

Os fabricantes consideram os recursos e as capacidades inerentes aos serviços de distribuição física como a orquestração de distintos componentes tangíveis e intangíveis (Wernerfelt, 1984), apresentados na Figura 2.

##### 4.3.1. Recursos tangíveis não estratégicos

De maneira geral, redes de centros de distribuição, redes de transportes, pessoal, sistemas apoiados por Tecnologia de Informação (TI) são recursos tangíveis indispensáveis para o

Recursos e Capacidades	Ativos Tangíveis e Intangíveis
Recursos tangíveis não estratégicos	Centros de distribuição Redes de transportes Pessoal Parceiros logísticos Sistemas de TI
Recursos intangíveis não imitáveis	Capital intelectual Cultura de serviços ao cliente
Capacidade estratégica	Colaboração entre participantes da cadeia de distribuição

**Figura 2: Recursos e Capacidades Inerentes aos Serviços de Distribuição Física**

fabricante criar valor para os varejistas. Contudo, não podem ser considerados estratégicos, pois são passíveis de imitação e não são raros (Barney, 1991; Barney & Clark, 2007), como argumentou um fabricante:

[os recursos tangíveis] podem ser imitados, com certeza. É sempre uma questão de tempo. (F2)

Quanto a recursos tangíveis, não há nenhum diferencial em relação aos competidores. (F3)

#### 4.3.2. Recursos intangíveis não imitáveis

Efetivamente, o diferencial para criação de valor econômico apoia-se nos recursos intangíveis (Kristandl & Bontis, 2007), como o capital intelectual e a cultura de serviço ao cliente, voltados às soluções de distribuição para atender a demandas específicas dos varejistas, considerados como criadores de valor, raros e de difícil imitação pelos concorrentes. Os depoimentos a seguir são ilustrativos desses intangíveis:

O tipo de problema que eles pedem ajuda: “Olha, eu estou com um problema de distribuição no Nordeste, o que vocês estão fazendo lá? Que região é boa para investir? Qual o seu plano estratégico de crescimento para eu abrir minhas lojas?”. (F2)

O diferencial, de fato, está no *know-how* e na própria composição da equipe. (F4)

É a integração das pessoas alinhada com as metas [...] é a paixão de fazer o certo pela primeira vez. Fazer o certo e ser autêntico. (F5)

O conceito de capital intelectual expresso pelos fabricantes, de maneira geral, é bem próximo daquele de Edvinsson e Malone (1998), ou seja, toda capacidade, conhecimento, habilidades e experiências individuais aplicadas pelas pessoas por meio

de relacionamentos com clientes e desenvolvimento de novas tecnologias, com a finalidade de trazer vantagem competitiva (Stewart, 1998; Antunes & Martins, 2005).

A cultura de serviços, outro intangível, é considerada essencial para geração de valor aos varejistas, dado o entendimento de que a implementação de um processo operacional em nível de excelência somente pode ser conseguido por meio do envolvimento e do comprometimento dos colaboradores da empresa.

Sua relevância é objeto de convergência de opiniões no grupo dos fabricantes, conforme demonstram os depoimentos:

A cultura é um recurso intangível que está no DNA da empresa, tem que estar na veia a gana de buscar ser o *preferred supplier*. [...] ter *key accounts* específicas gera valor para os clientes, principalmente para esses três clientes principais que nos destacaram. (F1)

Há uma área de *customer service* que está voltada 100% para a geração de valor. Operacionalmente, existe o time de *order management*, focado em controle de inventário, *out of stock* e projeto, que gerencia pedidos, que resolve problemas de crédito e cobrança, de fluxo nas cadeias. (F2)

De 2007 para cá, esse aumento do nível de serviço só foi possível porque se conseguiu espalhar na organização inteira uma cultura de serviços. (F3)

Em relação a esses dois recursos intangíveis, observou-se que as condições históricas e a ambiguidade causal são condições atuantes na preservação de sua inimitabilidade, além de seu valor e de sua raridade (Barney & Clark, 2007).

#### 4.3.3. Capacidade estratégica

A capacidade estratégica mais relevante é a da colaboração entre participantes da cadeia dos serviços de distribuição, conforme ilustram os depoimentos a seguir:

O trabalho colaborativo é feito ombro a ombro com os varejistas. Há vários projetos em que trabalhamos juntos. [...] está sendo desenvolvido o sistema de interfaces de informações. (F1)

A gente compartilha conhecimentos com os varejistas. (F2)

Dentro da medição do nível de serviço, existe um sistema de revisão mensal conjunta em que se identificam onde estão as perdas. (F3)

A colaboração é estar junto lá no centro de distribuição do cliente, entender qual é a dificuldade dele. É fazer com que a transportadora entenda qual é a necessidade (do varejista) para que chegue a carga de forma adequada. (F4)

Isso revela que os ativos tangíveis inerentes ao armazenamento e ao transporte de produtos, por si só, não são suficientes para os fabricantes oferecerem um desempenho superior; há necessidade de articulação entre eles. Daí a realização de reuniões entre os executivos dos varejistas e dos fornecedores nas quais são discutidos os indicadores de desempenho e analisados os *gaps* com o propósito de implementar planos de ação para a mitigação de eventuais problemas operacionais. Sua característica estratégica está no fato de gerar valor para o serviço de distribuição ao varejista, ser rara e de difícil imitação (Barney & Clark, 2007).

#### 4.4. Estratégias adotadas visando à obtenção da vantagem competitiva

A definição de estratégias na busca pela vantagem competitiva está intimamente ligada à gestão dos recursos e capacidades estratégicos da organização. Nesse sentido, observou-se que os fabricantes têm adotado a combinação do preço baixo com a diferenciação da distribuição física, ou seja, um modelo híbrido (Johnson *et al.*, 2007), como a maneira de posicionarem-se entre os melhores fornecedores perante os varejistas. Apesar de a diferenciação ser a estratégia de maior visibilidade, o custo do serviço de distribuição tem um peso significativo para os fabricantes, tendo em vista manter um percentual baixo no preço do produto para o varejista. Por isso, a redução de custos no processo de distribuição assume um papel importante para eles, não obstante isso representar um grande desafio, conforme os depoimentos:

Tem sido feito um esforço muito grande nos últimos três anos para a gente ser o *preferred supplier*. Isso passou a ser uma meta, um direcionamento com vários indicadores de desempenho, pois, para os principais clientes, o serviço tem peso. Aqui a qualidade do serviço é fundamental. (F1)

Para esses três varejistas, a gente considera basicamente o serviço, apesar de custar muito caro entregar para eles. (F3)

Para alavancar e melhorar a nossa imagem perante os varejistas, em um primeiro momento, não se medem esforços, mas há um trabalho colaborativo para reduzir os nossos custos. (F4)

Assim, com o objetivo de gerar valor econômico para os varejistas, os fabricantes adotam diferentes modalidades de distribuição como, remessa direta aos depósitos dos clientes, *cross-docking* e manutenção de estoques em depósitos próprios (Sinchi-Levi *et al.*, 2010), mas procurando sempre os menores custos com a oferta desse diferencial.

Também foi observada uma estratégia operacional, referida pelos fabricantes como estratégia *go to market* (Cort, 1999), que estabelece como a distribuição física pode ser feita de maneira efetiva, integrando seus diversos processos e estruturas para chegar ao consumidor final e ilustrada nos depoimentos a seguir:

Quando se fala em distribuição física, trata-se da maneira de chegar ao consumidor. Para isso, é preciso estabelecer qual o melhor *go to market*, ou seja, a forma com que se acaba distribuindo para os grandes centros de distribuição para atender o grande varejo. (F1)

[...] envolve estabelecer projetos, estabelecer canais, estabelecer como entender os principais problemas do varejista, para poder depois chegar às melhores soluções. É preciso ter equipes trabalhando nisso de uma maneira muito forte, dentro das estruturas de *customer logistics*, dentro da estrutura de vendas, dentro da estrutura de *merchandising*, para ter produto na gôndola, ter produto sendo apresentado. (F2)

Com a estratégia de *go to market*, que faz parte da estratégia de diferenciação mais ampla, os fabricantes buscam melhorar o desempenho dos serviços de distribuição física (Ballou, 2006) e, como consequência, melhorar sua posição competitiva perante seus concorrentes (Newbert, 2008).

Para facilitar a visão dos resultados das entrevistas, na Figura 3 apresenta-se uma síntese do que foi considerado essencial em cada categoria.

#### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dado o objetivo geral da pesquisa de identificar os diversos aspectos envolvidos na distribuição física que podem torná-la uma fonte de vantagem competitiva para fabricantes de bens de

Categorias	Síntese dos Resultados
Nível de serviço	Entrega de produtos, na quantidade e no prazo corretos, sem avarias, respeitando as exigências fiscais.
Ruptura de estoque	Cobertura permanente de inventários e de qualidade das entregas, acompanhada por meio do OTIF ( <i>On Time in Full</i> ).
Desempenho do processo de distribuição	Redução dos custos como um dos diferenciais dos fabricantes para gerar valor para os varejistas.
Recursos tangíveis não estratégicos	Redes de centros de distribuição, redes de transportes, pessoal, sistemas apoiados por TI.
Recursos intangíveis não imitáveis	Capital intelectual e cultura de serviço ao cliente voltados às soluções de distribuição.
Capacidade estratégica	Colaboração entre participantes da cadeia.
Estratégias híbridas	Redução de custos de distribuição e <i>go to market</i> .

**Figura 3: Síntese dos Resultados por Categoria de Análise**

consumo, no caso produtos de limpeza, pode-se afirmar que é indispensável haver uma convergência de entendimentos sobre a criação de valor partilhado com o varejista (cliente); contar com capital intelectual e cultura de serviços produtivos; haver a colaboração entre os participantes da cadeia de distribuição; e ser adotada a estratégia de modelo híbrido. Isso é válido, pelo menos, para as empresas que participaram da pesquisa.

Apesar de não ter feito parte da pesquisa, a verificação da efetiva vantagem competitiva, sustentável ou não, que demandaria o levantamento dos dados dos retornos econômicos interna e comparativamente com os concorrentes de cada fabricante, há indícios fortes de esses deterem uma vantagem por serem considerados como os melhores fornecedores pelos varejistas. Isso reforça as descobertas que estão comentadas a seguir.

No que tange à criação de valor econômico para os varejistas por meio do atendimento do nível de serviço e da prevenção da ruptura de estoques, os custos da distribuição são uma preocupação convergente com a dos fabricantes, pois sua redução é de alta relevância para ambos.

O capital intelectual e a cultura de serviços aos varejistas são considerados como facilitadores da conexão entre a eficiência e a eficácia dos serviços de distribuição, possibilitando a esses fabricantes oferecerem resultados diferenciados e superiores em relação aos dos concorrentes.

A capacidade de colaboração com os varejistas, e com os outros participantes da cadeia, é estratégica, pois mostra que a produtividade na distribuição depende da articulação de ativos tangíveis e intangíveis para que o valor econômico seja efetivamente gerado.

A estratégia híbrida adotada pelos fabricantes, que conjuga a diferenciação dos serviços com preços baixos, não obstante ser genérica, envolve uma estratégia de natureza operacional, a de *go to market*, que constitui sua essência objetiva por buscar

anticipar as possíveis rupturas na disponibilização dos produtos nas dependências dos varejistas.

Outro aspecto relevante é o fato de os recursos tangíveis dos fabricantes, como as redes de armazéns, redes de transportes, pessoas e sistemas, serem acessíveis a um número grande de concorrentes. Assim, apesar de envolverem grandes investimentos, são considerados como ativos não raros e de fácil imitação por estarem disponíveis no mercado de recursos. Sua ausência ou deficiência, contudo, inviabilizaria ou dificultaria enfrentar a competição com os concorrentes, o que os torna necessários, mas não suficientes para serem considerados como estratégicos na distribuição física.

Também foram identificados na pesquisa fortes indícios de os varejistas formarem um oligopólio, tornado evidente pela demonstração de reservas da parte dos varejistas em relação a parcerias com fabricantes, de maneira geral, possivelmente pela constante barganha por preços dos produtos que embutem os custos de distribuição. A barganha do lado dos fabricantes ocorre em situações nas quais tempo e lugar se tornam menos importantes dada a dificuldade do varejista em ter os produtos disponíveis no caso de determinadas marcas com forte apelo para o consumidor final. Quando isso acontece, a consequência pode ser a redução da importância dos serviços de distribuição como recurso estratégico.

No tocante ao desenvolvimento da pesquisa, entrevistar executivos de empresas líderes no mercado que mantêm uma relação fornecedor-cliente, foi de grande ajuda para a compreensão das condições em que a distribuição física pode constituir-se em fonte de vantagem competitiva para o fabricante de bens de consumo.

A utilização da VBR como fundamentação do estudo mostrou-se produtiva, pois a concepção de recursos e capacidades como fontes de vantagem competitiva possibilitou a

construção do modelo da pesquisa de maneira abrangente e integrada. Também facilitou a comunicação com os entrevistados, que entenderam de imediato seus conceitos, resultando em respostas objetivas.

A abordagem qualitativa permitiu a descrição dos objetos do estudo e suas conexões com boa clareza por parte daqueles que os adquirem, desenvolvem e transformam, visando a resultados eficientes e eficazes.

Com os aprendizados obtidos com a pesquisa, espera-se contribuir para cobrir a lacuna anunciada no início deste artigo, ou seja, o fato de a distribuição física não ter sido ainda tratada como um recurso estratégico por meio da VBR.

Como contribuição prática estão as indicações das potenciais fontes de vantagem competitiva, como o capital intelectual, a cultura de serviços, a colaboração entre participantes, que compõem a estratégia de modelo híbrido, particularmente

as empresas fabricantes de produtos de consumo que buscam uma vantagem competitiva por meio de suas atividades logísticas.

Entre as limitações do estudo, uma delas foi a delimitação da linha de produtos a bens de consumo durável, como os de limpeza. Não obstante ser um dos itens de maior circulação entre fabricantes e varejistas, apresenta particularidades diferentes de outros produtos de maior valor agregado. Outra limitação foi a não inclusão dos parceiros da cadeia de distribuição, como os operadores logísticos e os transportadores, dados o prazo de conclusão e os custos predefinidos para a pesquisa.

Próximos estudos poderiam ser expandidos para abranger outras combinações na relação fornecedor-cliente, tanto quanto na relação fornecedor-consumidor final, para verificar de que maneira a distribuição física poderia constituir uma fonte de vantagem competitiva. ♦

## REFERÊNCIAS

Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas.

Amit, R., & Shoemaker, P. J. H. (1993, January). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.  
DOI: 10.1002/smj.4250140105

Antunes, M. T. P., & Martins, E. (2005). O capital intelectual segundo o entendimento de gestores de empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 7(19), 9-20.

Associação Brasileira da Indústria de Produtos de Limpeza e Afins [Abipla]. (2010). *Anuário 2010* (5a. ed.). Recuperado em 16 dezembro, 2011, de <http://www.abipla.org.br/novo/arquivoanuario/arq22.PDF>

Associação Brasileira de Supermercados [Abras]. (2011). *Ranking Abras* (ed. 2009 e 2011). Recuperado em 9 junho, 2012, de <http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=20&clipping=19313>

Ballou, R. H. (2006). *Gerenciamento da cadeia de suprimentos / Logística empresarial*. Porto Alegre: Bookman.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.  
DOI: 10.1177/014920639101700108

Barney, J. B. (2011). *Gaining and sustaining competitive advantage* (4th ed.). Boston: Prentice Hall.

Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University Press.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Bardin, L. (2002). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bowersox, D., J., & Closs, D. J. (2001). *Logística empresarial*. São Paulo: Atlas.

Christopher, M. (2003). *A logística do marketing* (5a ed.). São Paulo: Futura.

Churchill Jr., G. A., & Peter, J.-P. (2013). *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva.

Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2008, July-August). Competing on resources. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 140-150.

Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.

Cool, K., Costa, L. A., & Dierickx, I. (2002). Constructing competitive advantage. In A. Pettigrew, T., H. Thomas, & R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management*. London: Sage.

Cort, S. G. (1999, January). Industry corner: industrial distribution: how goods will go to market in the electronic marketplace. *Business Economics*, 34(1), 53-55.

Council of Supply Chain Management Professionals. (2010). Recuperado em 5 outubro, 2012, de <http://www.cscmpo.org>

Dierickx, I., & Cool, K. (1989, December). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.  
DOI: 10.1287/mnsc.35.12.1504

Editora Abril (2011). *Revista Exame: melhores e maiores de 2010*. São Paulo, SP: Autor.

Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1998). *Capital intelectual*. São Paulo: Makron Books.

Georgi, C., Darkow, I.-L., & Kotzab, H. (2010). The intellectual foundation of the Journal of Business Logistics and its evolution between 1978 and 2007. *Journal of*

## REFERÊNCIAS

Business Logistics, 31(2), 63-110.  
DOI: 10.1002/j.2158-1592.2010.tb00143.x

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

Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Bookman.

Godoi, C. K., & Mattos, P. L. C. L. de. (2010). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In A. B. da Silva, C. K. Godoi, & R. Bandeira-de-Mello, *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (2a ed.). São Paulo: Saraiva.

Gümüs, M., & Bookbinder, J. H. (2004, Autumn). Cross-docking and its implications in location-distribution systems. *Journal of Business Logistics*, 25(2), 199-228.

Gwehrhart, R. (2004). From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-464.

Hitt, M. (2011, January). Relevance of strategic management theory and research for supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 47(1), 6-11.  
DOI: 10.1111/j.1745-493X.2010.03210.x

Hitt, M., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administração estratégica: competitividade e globalização* (2a ed.). São Paulo: Cengage Learning.

Hunt, S. D., & Davis, D. F. (2012, April). Grounding supply chain management in resource-advantage theory: in defense of the resource-based view of the firm. *Journal of Supply Chain Management*, 48(2), 14-20.  
DOI: 10.1111/j.1745-493X.2012.03266.x

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2007). *Explorando a estratégia corporativa: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman.

Kotler, P. (2000). *Marketing management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Kristandl, G., & Bontis, N. (2007). Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. *Management Decision*, 45(9), 1510-1524.  
DOI: 10.1108/00251740710828744

Liu, X., Grant, D. B., McKinnon, A. C., & Feng, Y. (2010). An empirical examination of the contribution of capabilities to the competitiveness of logistics service providers. *International Journal of Physical Distribution and Logistic Management*, 40(10), 847-866.

Lynch, D. F., Keller, S. B., & Ozment, J. (2000). The effects of logistics capabilities and strategy on firm performance. *Journal of Business Logistics*, 21(2), 47-62.

Mentzer, J. T., Mint, S., & Bobbitt, L. M. (2004). Toward a unified theory of logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(8), 606-627.  
DOI: 10.1108/09600030410557758

Merriam, S. B. (2002). *Qualitative research in practice. Examples for discussion and analysis* (pp. 37-39). San Francisco: Jossey-Bass.

Newbert, S. L. (2008, July). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(7), 745-768.  
DOI: 10.1002/smj.686

Novaes, A. G. (2007). *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição* (3a ed.) Rio de Janeiro: Campus.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. London: Sage.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.  
DOI: 10.1002/smj.4250140303

Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309-323.  
DOI: 10.1002/mde.1126

Pires, S. R. I. (2011). *Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos* (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Popadiuk, S., & Choo, C. W. (2006, August). Innovation and knowledge creation: how are these concepts related? *International Journal of Information Management*, 26(4), 302-312.  
DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2006.03.011

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.

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

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1998). A competência essencial da corporação. In C. Montgomery, & M. Porter, *Estratégia: a busca da vantagem competitiva* (3a ed., pp. 293-316). Rio de Janeiro: Campus.

Shyncon, H. N., & Krenn, J. M. (1983, October). Modeling sales response of customer service for more effective distribution. *Proceedings of National Council of Physical Distribution Management*, New Orleans, LA, USA, 1.

Sinchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Sinchi-Levi, E. (2010). *Cadeia de suprimentos: projeto e gestão: conceitos, estratégias e estudos de caso* (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.

Stewart, T. A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas* (11a ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Wernerfelt, B. (1984, April/June). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.  
DOI: 10.1002/smj.4250050207

**ABSTRACT**

**The physical distribution as strategic resource for consumer goods manufacturers aiming at achieving competitive advantage**

The purpose of this article is to identify the various aspects involved in the physical distribution which can turn it into a source of competitive advantage for consumer goods manufacturers. Therefore the distribution has been focused on the relationship between consumer goods manufacturers and retailers because the latter are in contact with customers and are able to assess their satisfaction with the products. It is based on the resource-based view (RBV) of which the concepts of value, strategic resources, competitive advantage and competitive strategies were used, as well as the concepts of physical distribution and logistics concepts of authors of these areas. The research was exploratory and descriptive with the application of qualitative methodology that showed the most suitable for the purpose of the study. Eight executives were interviewed, three from retail companies and five from manufacturers through standard script with open questions. Data were processed and analyzed based on the techniques of content analysis. As a result it was found that to achieve the competitive advantage for the consumer goods manufacturers it is essential the creation of shared value with the retailer, intellectual capital and culture of productive services, collaboration among the participants in the distribution chain, and be adopted the strategy of hybrid model.

**Keywords:** physical distribution, competitive advantage, resources, capabilities, resource-based view.

**RESUMEN**

**Distribución física como recurso estratégico de fabricantes de productos de consumo para lograr la ventaja competitiva**

El objetivo en este estudio es identificar los diversos aspectos involucrados en la distribución física que pueden convertirla en una fuente de ventaja competitiva para los fabricantes de productos de consumo. Para ello, se observó la distribución en la relación entre los fabricantes de bienes de consumo y los minoristas, dado que estos últimos están en contacto con los clientes y pueden evaluar su satisfacción con los productos. El estudio se fundamenta en la visión basada en los recursos (RBV), de la cual utiliza los conceptos de valor, recursos estratégicos, ventaja competitiva y estrategias competitivas, además de los conceptos de distribución física y logística de autores de esas áreas. En el estudio, exploratorio y descriptivo, se utilizó la metodología cualitativa que se mostró la más adecuada para sus objetivos. Se entrevistaron a ocho directivos, tres de empresas minoristas y cinco de fabricantes, por medio de un guión estándar con preguntas abiertas. Los datos fueron procesados y analizados de acuerdo con las técnicas del análisis de contenido. Como resultado, se comprobó que, para que los fabricantes de bienes de consumo obtengan la ventaja competitiva, es esencial crear valor compartido con el minorista, contar con el capital intelectual y la cultura de servicios productivos; que exista la colaboración entre los participantes de la cadena de distribución y que se adopte la estrategia de modelo híbrido.

**Palabras clave:** distribución física, ventaja competitiva, recursos, capacidades, visión basada en los recursos.

**RAUSP**  
Revista de Administração

**www.rausp.usp.br**

Visite o site da RAUSP. Acadêmicos e profissionais ligados ao estudo da Administração podem contar com essa importante ferramenta de pesquisa.

Pesquise, envie seu artigo, entre em contato com a RAUSP.

## APÊNDICE

### ROTEIROS DAS ENTREVISTAS

#### COM OS VAREJISTAS

**Objetivo:** a) Identificar padrões e valores atribuídos pelos varejistas aos serviços de distribuição física de fabricantes de bens de consumo.

1. Quais são os desafios que o negócio varejista vem enfrentando nos últimos tempos na conquista, na expansão e na manutenção de seus clientes?
2. Desses aspectos citados, quais deles provocam maior impacto nos serviços de distribuição física prestados pelos fabricantes de produtos de consumo de massa, como os de limpeza e afins? Poderia explicar como se dão os impactos?
3. Quais os padrões de serviço exigidos de seus fornecedores tendo em vista a geração de valor para sua organização?
4. Existem métricas utilizadas por sua empresa para avaliar o desempenho de seus fornecedores? Quais seriam essas métricas e como elas são aplicadas?
5. Considerando a existência das seguintes modalidades de distribuição: remessa direta, *cross-docking* e estoques em depósitos, qual ou quais delas são solicitadas a seus fornecedores e quais seriam as motivações para sua adoção?
6. Quais são seus fornecedores mais destacados em relação ao desempenho no serviço de distribuição física?

#### COM OS FABRICANTES

**Objetivo:** b) Conhecer o entendimento dos fabricantes quanto à geração de valor econômico dos seus serviços de distribuição física para os varejistas.

1. Sua empresa foi considerada pelos varejistas como um dos fabricantes que oferecem os melhores serviços de distribuição física, entre um número expressivo de fornecedores. A que pode ser atribuído esse destaque de sua empresa?
2. Em que aspectos os serviços de distribuição física de sua empresa geram valor econômico superior para os varejistas, resultando nesse destaque?

3. Esse destaque tem permitido à empresa cobrar por seus produtos acima ou igual aos concorrentes, em decorrência do diferencial superior da distribuição física?
4. Esses serviços têm contribuído para a obtenção de retornos econômicos superiores à média dos concorrentes mais próximos, em relação a essa linha de produtos?

**Objetivo:** c) Caracterizar os recursos e capacidades inerentes à distribuição física considerados como estratégicos.

5. Que recursos tangíveis e intangíveis são os principais responsáveis pelo destaque na distribuição física?
6. Que capacidades são as grandes responsáveis pela realização destacada desse serviço?
7. De que maneira os recursos e capacidades que apontou contribuem para a geração de valor superior aos dos concorrentes na distribuição física para os varejistas?
8. Esses recursos e essas capacidades são raros ou únicos entre seus concorrentes imediatos? Poderia explicar?
9. Poderiam ser imitados pelos concorrentes? De que maneira isso aconteceria?
10. De que maneira a estrutura administrativa, a gestão dessa linha de produtos e os processos organizacionais dão suporte para que tais recursos e capacidades tenham proporcionado o destaque para sua empresa?

**Objetivo:** d) Identificar as estratégias adotadas pelos fabricantes visando à obtenção da vantagem competitiva.

11. Qual o foco dado em relação às oportunidades para a linha de produtos de consumo de massa?
12. Que ameaças ambientais foram enfrentadas e que poderiam dificultar a geração de valor superior para os varejistas?
13. Quais têm sido as estratégias adotadas em relação à linha de produtos de consumo de massa, com foco central nos custos, na diferenciação dos produtos ou em uma combinação de ambas? Qual a participação da distribuição física?
14. Essas estratégias têm ajudado a sustentar um desempenho econômico superior aos concorrentes ou, pelo menos, igual a esses com relação a essa linha de produtos?