

ELOS DA CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO: ESTUDO A PARTIR DO OLHAR DOS STAKEHOLDERS DE UM GRANDE OPERADOR LOGÍSTICO

Autoria

SÁVIO RERISON DOS SANTOS CHAVES

Administração/Centro Universitário Christus

FATIMA KATTIANA COELHO GOMES

Gestão de Projetos/Centro Universitário Christus

FRANCISCO BRENO GOMES RIBEIRO

Administração/Centro Universitário Christus

LAODICÉIA AMORIM WEERSMA

Doutoranda em Gestão e Inovação/Universidade de Coimbra, Portugal

Resumo

RESUMO

O setor de distribuição e varejo alimentar representa significativa relevância na economia brasileira, gerando renda e inúmeros postos de empregos diretos e indiretos. Diante deste cenário, este estudo tem como objetivo caracterizar os elos da cadeia de distribuição, a partir da percepção dos Stakeholders de um grande operador logístico. Para tanto, a metodologia utilizada no desenvolvimento do estudo é de caráter descritivo, mediante multimétodos: iniciando com pesquisa bibliográfica, documental e de estudo de caso para, em seguida, conduzir a pesquisa de campo mediante survey aplicada junto a 40 stakeholders pertencentes aos diversos elos da cadeia de distribuição de um referenciado operador. Na análise dos dados, buscou-se conduzir a triangulação entre o arcabouço teórico que respalda o trabalho e os resultados da survey. Os principais resultados da pesquisa revelam o imperativo por ganhos de produtividade e que, embora o setor de distribuição nos elos da cadeia de distribuição tenha alto potencial de adaptação e já se encontre como um setor consolidado, há a tendência ao crescimento de fraquezas no ambiente organizacional, justificado pela dinâmica do mercado e concorrência acirrada. Em contraponto, as oportunidades do ambiente externo revelam-se como propulsoras, em especial no que tange a Tecnologia da Informação (TI), Business Intelligence (BI), automação de processos e robótica. Assim, nota-se que as organizações que se atentarem a esses fatores certamente potencializarão sua vantagem competitiva.

Palavras chaves: Cadeia de Distribuição; Stakeholders; Elos Logísticos.

ÁREA TEMÁTICA 9: OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

**ELOS DA CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO: ESTUDO A PARTIR DO OLHAR DOS
STAKEHOLDERS DE UM GRANDE OPERADOR LOGÍSTICO**

RESUMO

O setor de distribuição e varejo alimentar representa significativa relevância na economia brasileira, gerando renda e inúmeros postos de empregos diretos e indiretos. Diante deste cenário, este estudo tem como objetivo caracterizar os elos da cadeia de distribuição, a partir da percepção dos *Stakeholders* de um grande operador logístico. Para tanto, a metodologia utilizada no desenvolvimento do estudo é de caráter descritivo, mediante multimétodos: iniciando com pesquisa bibliográfica, documental e de estudo de caso para, em seguida, conduzir a pesquisa de campo mediante *survey* aplicada junto a 40 *stakeholders* pertencentes aos diversos elos da cadeia de distribuição de um referenciado operador. Na análise dos dados, buscou-se conduzir a triangulação entre o arcabouço teórico que respalda o trabalho e os resultados da *survey*. Os principais resultados da pesquisa revelam o imperativo por ganhos de produtividade e que, embora o setor de distribuição nos elos da cadeia de distribuição tenha alto potencial de adaptação e já se encontre como um setor consolidado, há a tendência ao crescimento de fraquezas no ambiente organizacional, justificado pela dinâmica do mercado e concorrência acirrada. Em contraponto, as oportunidades do ambiente externo revelam-se como propulsoras, em especial no que tange a Tecnologia da Informação (TI), *Business Intelligence* (BI), automação de processos e robótica. Assim, nota-se que as organizações que se atentarem a esses fatores certamente potencializarão sua vantagem competitiva.

Palavras chaves: Cadeia de Distribuição; *Stakeholders*; Elos Logísticos.

ABSTRACT

The food distribution and retail sector represents significant relevance in the Brazilian economy, generating income and innumerable jobs. This study aims to characterize the links of the distribution chain, based on the perception of the Stakeholders of a large logistics operator. The study is descriptive, using the case study, applying surveys to 40 stakeholders along the distribution chain of this logistics operator. To analyze the data triangulation between the theoretical framework that supports the study and the results of the surveys was used. The main results indicate that there is an imperative for productivity gains and a tendency of increasing weaknesses in the organizational environment, justified by the market dynamics and the fierce competition although the distribution sector is already consolidated and has in its logistics chain links a high potential for adaptation. On the other hand, opportunities in the external environment are seen as driving forces, especially in Information Technology (IT), Business Intelligence (BI), process automation and robotics. Thus, it is noted that organizations that address these factors will certainly potentiate their competitive advantage.

Keywords: Distribution Chain; Stakeholders; Logistics Links.

1 INTRODUÇÃO

A partir da dinamicidade dos mercados com o aumento do consumo mundial e o da própria concorrência, o setor de alimentos torna-se uma das principais atividades, tanto no âmbito das políticas socioeconômicas, quanto em termos empresarial, notadamente com as atividades ligadas à logística.

Acerca do assunto, Ballou (2006) argumenta que a logística é a essência do comércio, pois só ela contribui decisivamente para melhorar o padrão econômico de vida geral. Ele ainda define que a logística empresarial é um campo relativamente novo do estudo da gestão integrada, das tradicionais áreas das finanças, *marketing* e produção. Tudo parte do pressuposto que a logística agrega valor aos produtos e serviços imprescindíveis para a satisfação do cliente, redução dos custos operacionais e o aumento das vendas.

Tratando-se do setor de distribuição de produtos no Brasil, pode-se afirmar, segundo a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD, 2015), que 95% dos supermercados pequenos (de um a quatro *checkouts*) e 40% dos supermercados médios (de cinco a dezenove *checkouts*) são abastecidos por empresas atacadistas distribuidoras. O setor atacadista distribuidor faturou R\$ 218,4 bi em 2015 e teve crescimento nominal de 3,1%. O atacado de autosserviço apresentou o melhor desempenho, com crescimento nominal de 12,1% (ABAD, 2015).

Em relação ao mercado de distribuição cearense, com base na análise dos dados da pesquisa mensal do comércio é possível afirmar que o varejo cearense passou novamente a registrar uma sequência de quedas mensais nos meses de fevereiro e março de 2017 (IPECE, 2017). Não obstante, dentre os varejos atendidos pelo setor, os supermercados de médio porte foram os que apresentaram melhor desempenho. Já o pequeno varejo de vizinhança, embora continuem a cumprir um papel importante nas compras de reposição ou de conveniência, estão apresentando um crescimento reduzido ou queda. Dessa forma, o foco dos agentes de distribuição passa a ser o ganho de produtividade por meio de ações voltadas para dentro da empresa, para aspectos de gestão logística empresarial e treinamento/capacitação dos colaboradores (ABAD, 2015).

A partir desse entendimento, pode-se argumentar que as empresas precisam obter vantagens competitivas, diante de um consumidor mais seletivo e preocupado em buscar preços mais favoráveis, ofertas e embalagens econômicas e marcas alternativas. Tais fatos podem impactar no segmento atacadista distribuidor, pois neste cenário, presume-se que há uma tendência em termos de elevadas compras mensais de abastecimento, em detrimento das várias pequenas compras semanais de reposição feitas no varejo tradicional, principal cliente dos agentes de distribuição. Nota-se, ainda, a necessidade de rever a sua relação com o varejista, oferecendo serviços diferenciados, e com a indústria, de modo a extrair ganhos a partir de um melhor relacionamento, planejamento mais cuidadoso, melhores estratégias de vendas e inovações voltadas ao cliente final.

Sob esta perspectiva, este estudo justifica-se por aprofundar os conhecimentos acerca do setor de distribuição de produtos, tendo em vista que esse é um dos setores responsáveis por movimentar grande parte da economia nacional, mas que também apresenta elevado grau de vulnerabilidade em situações de crise econômica e, por isso, necessita de conhecimento sobre ferramentas de gestão que possam subsidiar a gestão empresarial. Em vista ao exposto, este artigo tem como

objetivo caracterizar os elos da cadeia de distribuição, a partir da percepção dos *Stakeholders* de um grande operador logístico.

Para tanto, a metodologia utilizada no desenvolvimento do estudo é de caráter descritivo, em que a análise e a interpretação dos fatos ocorrem sem a interferência do pesquisador. O ambiente da pesquisa é o setor das empresas de distribuição de produtos de modo geral, entretanto, com foco em produtos voltados para o setor de varejo alimentar, que atua no segmento tanto varejista (*retail*) como no atacadista de autosserviço no mercado cearense, a partir do escopo de uma referenciada empresa operadora logística do estado do Ceará.

A pesquisa dar-se mediante multimétodos, em que se utiliza o estudo de caso em conjunto com *survey* aplicado junto a 40 *stakeholders* que atuam diretamente ao longo da cadeia de distribuição de produtos.

Ademais, além desta introdução, o trabalho compõe-se do referencial teórico que disserta acerca da logística empresarial e da cadeia de suprimentos, seguidamente da metodologia que apresenta os métodos e técnicas utilizadas na pesquisa. Tendo posteriormente, as análises e discussões dos resultados e, finalmente, delinea-se a conclusão em que são retratadas as considerações finais do estudo, as limitações e sugestões de pesquisas futuras.

2 LOGÍSTICA EMPRESARIAL

O conceito de logística surge, a princípio, das necessidades militares em garantir o suprimento enquanto o exército se deslocava da base às posições mais avançadas. Nos antigos impérios de Bizâncio, Roma e Grécia existiam oficiais com o título “*Logistikas*”, responsáveis por assuntos financeiros e de distribuição. Só a partir da década de 50, devido à complexidade crescente no suprimento de materiais para diferentes atividades de negócios e da expedição de produtos para a cadeia de suprimentos mundiais, que o conceito de logística empresarial surge (GOMES; RIBEIRO, 2004).

Com a evolução dos mercados e do comércio, diversos autores como Ballou (2006) e Novaes (2015) argumentam que a partir da preocupação das organizações com a qualidade total não só na produção de bens de consumo, mas também com a oferta de serviços de valor agregado que venham trazer diferencial ao produto junto aos clientes, a logística se tornou de fundamental relevância para os negócios. As organizações tiveram que se adaptar, de modo que toda cadeia produtiva envolvida (produtores, fornecedores, distribuidores e consumidores finais) fosse beneficiada com as inovações tecnológicas, as quais surgiram para garantir uma melhoria contínua nos processos. E, assim, para atender a crescente demanda global e a dinamicidade dos mercados mundiais, os processos logísticos tiveram que se tornarem mais eficientes.

Corroborando com essa visão, Novaes (2015) e Chopra e Meindl (2016), afirmam que a logística passou a ser para as organizações uma questão estratégica, trazendo maior competitividade e reduzindo custos. A logística surgiu para aprimorar os processos, os quais a organização está envolvida, dando-lhe eficiência para as operações da cadeia de suprimentos. Com isso, a organização obterá a satisfação de seus clientes, redução de custos e maior rentabilidade. Tornando-se, portanto, um dos principais objetivos da cadeia de suprimentos, a transmissão de um valor máximo produzido. Com isso, as operações de negócios devem ser bem elaboradas desde a compra de insumos até a entrega dos produtos acabados para os clientes.

2.1 Gestão da Cadeia de Suprimentos

A gestão da cadeia de suprimentos, a princípio, limitava-se à escolha de um bom fornecedor, que compreendia uma análise de fatores, como preços mais baixos, alta qualidade e entrega oportuna. De modo consequente, envolve todas as atividades relacionadas com o produto, desde a compra da matéria-prima que dá origem ao produto até a entrega ao consumidor final; desenvolvidas por meio de parcerias entre compradores, fornecedores e clientes, caracterizada por um fator comum: a logística (EVERAERT et. al, 2008).

Então, a evolução da logística no gerenciamento da cadeia de suprimentos representa uma integração interna e externa de atividades, compreendendo a coordenação dos fluxos de materiais e de informações aos fornecedores e ao cliente final (FILHO; LIVIA, 2008). Nesse contexto, “o *supply chain management* requer o desenvolvimento de uma relação cooperativa entre clientes e fornecedores” (MARINI; GONÇALVES; GIACOBO, 2004, p. 3), isto implica na troca de informações e na formalização de relações de comprometimento entre as organizações envolvidas.

O efetivo engajamento ao longo da cadeia logística depende da confiança mútua entre as organizações, da clareza e compromissos definidos, da realização de investimentos específicos e esforço para conseguir conjuntamente os objetivos e metas estabelecidos, proporcionando um cenário propício ao desenvolvimento.

Sob essa perspectiva logística, o conceito de fornecedor segundo Bowersox, Closs e Cooper (2006), é aquele que fornece mercadorias ou presta serviços aos clientes, também passa por uma transformação do fornecimento de produtos ou prestação de serviços à cooperação, colaboração e integração com os principais processos de negócios existentes na cadeia logística.

Nessa perspectiva, pode-se argumentar que uma das atividades mais importantes e críticas para o negócio, em uma organização, é a área da Logística, a qual é responsável pelo fornecimento adequado e acabado de bens e serviços ao cliente final, contribuindo assim com os objetivos estratégicos da empresa. Logo assim, uma das principais responsabilidades da gestão logística de uma empresa é desenvolver uma relação adequada com seus fornecedores.

Assim, nos últimos anos, muitas empresas passaram a tratar seus fornecedores como parceiros estratégicos para o desenvolvimento de seus negócios, e isto envolve o estabelecimento de relações baseadas na confiança e no longo prazo, de modo que ambas as partes possam se beneficiar da relação estabelecida.

2.2 Distribuição e elos da cadeia de suprimentos

No que tange a cadeia logística, como ponto de partida, Amato Neto (2000) entende que esta é um conjunto de atividades interligadas que constantemente se articulam desde o início da programação e da elaboração de um produto, todas as suas etapas intermediárias até atingir o produto final com sua distribuição e comercialização. Tem-se em mente que uma cadeia logística é formada por uma corrente com elos que se ligam sucessivamente de uma ponta a outra.

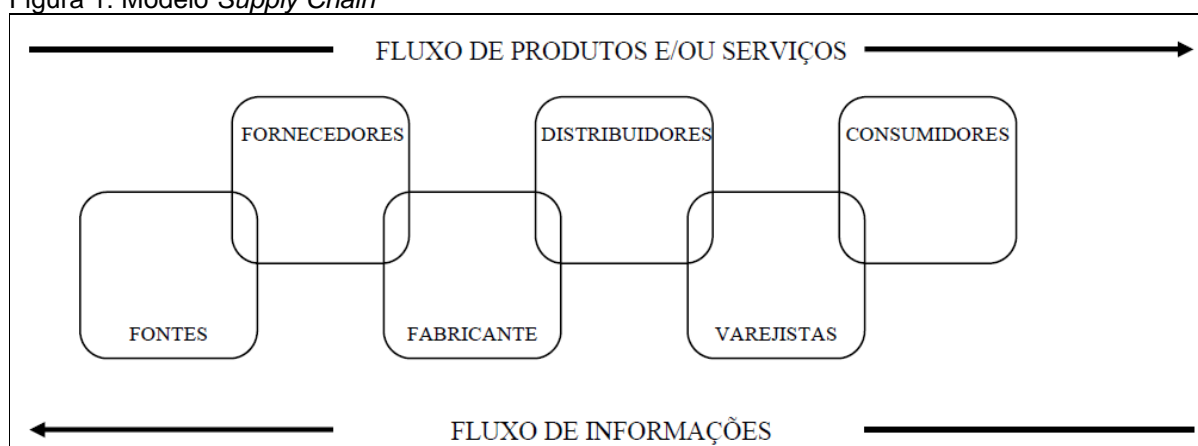
Corroborando com esta visão, Lambert e Cooper (2000) definem a gestão dessas múltiplas atividades relacionadas ao longo da cadeia de suprimentos, denominada de *Supply Chain Management*, como uma nova abordagem a partir do

conceito de cadeia produtiva, para observar as inter-relações de negócios entre empresas. A visualização de cada elo da cadeia de suprimento, um sistema constituído de fornecedores de materiais, produtores, distribuidores e clientes interligados por um fluxo de materiais, como sendo ao mesmo tempo fornecedor e cliente, permitiu uma percepção mais apurada das relações existentes entre as empresas.

Deste modo, com o intento de estreitar e fortalecer uma relação de cooperação entre os integrantes da cadeia busca-se o aumento da competitividade do canal como um todo. Segundo Bowersox e Closs (2001), a colaboração irá reduzir custos, minimizar riscos e otimizar a eficiência dos processos, e, ainda, busca reduzir estoques ao longo da cadeia, eliminando retrabalhos com o compartilhamento de informações comerciais e estratégicas entre os parceiros de negócios.

Pode-se, então, abordar a cadeia logística, conforme Poirier e Reiter (1996), partindo para análise bem simplificada de um modelo genérico, mas amplamente aplicável, onde temos os principais *players* de cada etapa da atividade do processo logístico que constantemente se procura integrar por meio de seus agentes de trocas que são fornecedores, fabricantes, distribuidores, varejistas e consumidores, onde se observa o fluxo de produto e/ou serviços e o fluxo inverso de informações:

Figura 1: Modelo *Supply Chain*



Fonte: Adaptado de Poirier e Reiter (1996)

Mas, nas últimas décadas, muitos sistemas produtivos tiveram a necessidade de adequarem-se a um mercado globalizado, onde essas estruturas produtivas colocaram em foco a busca de alternativas que pudessem diminuir custos, maximizarem lucros, aumentar qualidade e apresentar um diferencial competitivo para seu cliente. Neste cenário, a logística passa a ser o diferencial, onde se tem a um novo e imprescindível papel neste ciclo produtivo, sendo analisado de forma interligada e constantemente estudada em todas as suas etapas de realização, com acompanhamentos, medições de resultados, busca de soluções, análise de cenários e projeções futuras.

Entretanto, Bowersox e Closs (2001), ainda afirmam que para obter sucesso nos relacionamento dentro da cadeia de suprimento depende da superação de diversos obstáculos, tais como, a falta de confiança entre as partes, a falta ou ruídos de comunicação, diferenças entre as culturas organizacionais, a resistência a mudanças, sistemas integrados e formatos de dados incompatíveis, produtos de baixo giro, entre outros. Por isso, foram determinados oito critérios pelos autores

que, quando satisfeitos, criam sinergia aos relacionamentos entre as empresas da cadeia de suprimentos:

Quadro 1: Critérios Determinantes dos Relacionamentos de Sucesso na Cadeia de Suprimentos.

| CRITÉRIOS | DEFINIÇÃO |
|-----------------------|---|
| Excelência Individual | Parceiros fortes e com capacidade para contribuir. |
| Importância | Metas ao longo prazo em que o relacionamento desempenha um papel-chave. |
| Interdependência | Empresas com ativos e habilidades complementares. |
| Nível de Investimento | Investimento financeiro na relação. |
| Informação | Comunicação completa desde metas, objetivo, problemas, dados técnicos, etc. |
| Integração | Vínculos e processos de operação compartilhados com aprendizado mútuo. |
| Institucionalização | Status formal nas relações. |
| Integridade | Dignidade e confiança nas atividades entre as empresas. |

Fonte: Adaptado de Bowersox e Closs (2001)

Uma característica que muito contribui para os resultados das organizações nesse processo é a possibilidade de trabalhar com fornecedores, clientes e mercados de forma integrada, em que a necessidade de coordenação e cooperação entre os diversos agentes envolvidos torna-se fundamental. Além disso, para Sahay (2003), a visão do processo colaborativo é ter os fornecedores, produtores, distribuidores e clientes alinhados em prol de um relacionamento cooperativo, para benefícios da cadeia e de cada agente. Ou seja, adotar uma perspectiva externa, em que a decisão das empresas deve considerar não somente seu desempenho individual, mas de toda a cadeia. Um dos principais elos de ligação da cadeia de abastecimento passa a ser os distribuidores e operadores logísticos, que agem como intermediários dos grandes produtores e dos pequenos varejistas e clientes finais, possibilitando o fluxo direto de produtos e o fluxo reverso de informações.

É relevante conhecer, portanto, os principais *stakeholders* da empresa em questão, pois devido as grandes e contingentes mudanças ocorridas no cenário econômico e político que atingem diretamente o mundo dos negócios, principalmente nos últimos anos, os administradores devem dominar uma série de aspectos, que vão desde transformações no comportamento dos consumidores até tendências do mercado internacional. Deste modo, é imprescindível que os administradores de empresas saibam e compreendam como a influência dos *stakeholders* pode afetar o desenvolvimento dos negócios de forma a ser possível analisar quais variáveis são geradas a partir deles.

2.3 Operadores Logísticos e seus *Stakeholders*

Em uma análise da palavra *stakeholder*, a tradução *stake* é participação, e *holder* é titular, portanto, é possível compreender *stakeholders* como todas as “partes interessadas” no negócio. De acordo com Freeman (1984), os *stakeholders* em uma organização são constituídos por grupos ou pessoas que podem influenciar ou serem influenciados pela execução dos objetivos e metas da empresa.

Contribuindo com esse pensamento, Post, Preston e Sachs (2012) definem o termo *Stakeholder*, uma pessoa, grupo ou organização que tenha interesse ou preocupação em uma organização, podendo afetar ou ser afetado por ações, objetivos e políticas da organização. Corroborando com visão atualizada, segundo

Chiavenato e Sapiro (2016), cada organização tem seus grupos de interesses, com os quais estabelecem suas relações. Sendo estes chamados de acionistas, clientes, funcionários, colaboradores, investidores, fornecedores, agências reguladoras, sindicatos, comunidades em torno, entre outros, e que estes envolvidos tem sua participação direta ou indiretamente no sucesso do negócio.

Figura 2: Os Vários Grupos de *Stakeholders*



Fonte: Chavienato e Sapiro (2016)

Além disto, a importância dos *stakeholders* foi destacada por Pavão e Rosseto (2014), ao descreverem proposições que sugerem que a percepção dos administradores atribuída aos *stakeholders* é crucial na visão gerencial das empresas. Conforme esses autores, alguns atributos referidos aos *stakeholders* são imprescindíveis em aspectos organizacionais, são eles: poder, legitimidade e urgência. O atributo do poder refere-se ao modo que os *stakeholders* podem influenciar as organizações; a legitimidade é uma percepção generalizada, constituída a partir dos valores e crenças da empresa e da sociedade, existente no relacionamento entre os *stakeholders* e as organizações; e, por fim, a urgência é o grau com que os *stakeholders* reivindicam atenção.

3 METODOLOGIA

Este estudo utiliza-se de pesquisa descritiva mediante multimétodos. Inicialmente contou com pesquisa bibliográfica e documental, além do estudo de caso, seguindo orientações de Yin (2015) ao dizer que este método contribui para a melhor compreensão dos fenômenos individuais, os processos organizacionais e políticos da sociedade. Sendo, assim, pode-se dizer que é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange abordagens específicas de coleta e análise de dados.

O ambiente da pesquisa é o setor de distribuição e a unidade de análise é uma referenciada empresa (Operador logístico aqui definido como Alfa) do ramo de distribuição que tem cobertura de atendimento e logística em todo território dos estados do Ceará e do Piauí, sendo reconhecida como uma das maiores distribuidoras de produtos da região do nordeste, possuindo quatro locais físicos onde funcionam seus centros de distribuição e *cross docking*.

No estado do Ceará, situa-se a matriz do grupo que está localizada na cidade de Fortaleza e dois *cross docking*, um na cidade de Sobral e outra na região do Cariri, localizada ao sul do estado do Ceará. Através de sua equipe de vendas, que conta com aproximadamente 200 representantes, apresenta uma carteira com mais de 10.000 clientes ativos dos mais diversos tipos de seguimentos, desde o varejo tradicional, varejo *key account*, *food service* e canais alternativos.

Concomitante, realiza-se pesquisa de campo mediante *survey* aplicada junto a 40 *stakeholders* membros dos diversos elos deste operador logístico (unidade de análise), como fornecedores, redes supermercadistas, representantes de vendas, terceirizados, colaboradores e clientes finais. Para tanto, tomou-se de uma amostra intencional, na qual deliberadamente foram escolhidos os *stakeholders* por julgar que tais respondentes são representativos da população, além disso, segundo Gil (2010) esse tipo de amostra deve ser praticado quando se almejar investigar variáveis inerentes a uma comunidade, já que a intencionalidade torna uma pesquisa mais rica em termos qualitativos.

No que diz respeito à análise dos dados, buscou-se conduzir a triangulação entre o arcabouço teórico que respalda o trabalho e os resultados da *survey*.

4 ANÁLISES DE RESULTADOS

Os quatro grupos de agentes que compõem a matriz de *Stakeholders* da empresa definida como unidade de análise atuam diretamente ao longo da cadeia de distribuição do setor e estão ordenados em: 5 fabricantes, 15 colaboradores das mais diversas funções de uma distribuidora, 5 varejistas clientes e 15 consumidores finais que compram produtos distribuídos também pela empresa Alfa. Assim, observa-se que o perfil da amostra está bem distribuído e representado entre os principais *stakeholders* envolvidos ao longo da cadeia de distribuição deste setor de varejo alimentar.

Tratando-se de mais dados técnicos organizacionais do Operador Logístico Alfa, a empresa conta com cerca 500 colaboradores, seu porte em relação ao faturamento anual é classificado como de médio porte e a composição do tipo societário é sociedade limitada. Em relação aos produtos e serviços ofertados pela organização, pode-se dizer que ela atua, principalmente, no setor de varejo alimentar distribuindo temperos prontos em pó e em pasta, molhos para salada, molhos orientais, condimentos, refrescos em pó, vegetais em conserva, azeites, aperitivos, guloseimas, chocolates, biscoitos, massas prontas, torradas, bolos, entre outros. Mas também distribuem produtos de limpeza, higiene e até calçados.

Deste modo, a empresa Alfa consegue atender vários seguimentos de mercados, desde grandes grupos supermercadistas nacionais (varejo *key account*) até o pequeno varejo (varejo tradicional). Entretanto, também atende em outros canais de venda considerados “alternativos” como lojas de conveniência, panificadoras, academias, hotéis/motéis, colégios/faculdades, farmácias, hospitais e, principalmente, o *food service*, que são estabelecimentos que manipulam e/ou oferecem ao consumidor final uma alimentação fora do lar. Estão presentes nesse

segmento estabelecimentos como Restaurante, Pizzaria, Churrascaria, Bar, Lanchonetes, Cozinha Industrial, Cozinha Oriental e outros. Atualmente, a organização pesquisada é forte no mercado regional do Ceará e Piauí, mas conta com planos de expansão para outros estados do nordeste.

4.1 Análise dos Elos Integrantes da Cadeia de Distribuição

A integração entre os membros envolvidos na cadeia de distribuição é muito importante e faz parte da estrutura da cadeia de suprimentos. Essa estrutura, segundo Hagelaar e Van Der Vorst (2002), consiste nos membros da cadeia de suprimentos e suas ligações. As ligações referem-se aos relacionamentos entre os membros, podendo ser relações informais ou formais, havendo ou não oportunismo, sendo que o oportunismo deve ser administrado para não haver problemas na cadeia de suprimentos em geral (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2004; DE ARAUJO; GUERINI, 2010; HE et. al, 2011).

Corroborando com esta visão, Daugherty (2011), afirmar que os relacionamentos da cadeia de suprimentos estão se tornando cada vez mais complexos, mas ainda há oportunidades em se aprofundar no assunto. 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. Assim, na pesquisa foi apresentado um quadro aos respondentes com os principais elos integrantes na cadeia de distribuição e suas principais características de posicionamento dentro da cadeia, em que foi solicitado, conforme a caracterização dos elos que compõem a cadeia de distribuição, o respondente assinalasse em qual se encaixa, em seguida apresentasse os principais pontos fortes e fracos e/ou ameaças e oportunidades do elo o qual se inserem com o objetivo de se ter um panorama geral da cadeia pelo olhar de cada *stakeholder*.

A escolha por aplicar uma análise a partir da Análise de S.W.O.T. - *Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)* vem em decorrência, Lobato (2002), de que considerada esta uma ferramenta de suporte estratégico que facilita um estudo crítico dos fatos internos e externos da organização, oportuniza ao planejamento das ações o alcance dos seus objetivos. Embora limitada pela subjetividade de julgamento e complexidade de discernimento. Ainda de acordo com Lobato (2002), a matriz SWOT é amplamente utilizada nos segmentos de manufatura e serviço, por conseguinte simplificação de aplicabilidade.

Compilando as principais visões e ideias propostas por cada respondente acerca do assunto, pode-se observar na Figura 3 que cada respondente representante de cada elo possui visões e aspectos analíticos diferentes dentro de sua estratégia de mercado, entretanto, esses aspectos são complementares e resultam na eficiência da cadeia.

Figura 3: Análise de SWOT dos Elos Integrantes da Cadeia de Distribuição sob a Perspectiva do Stakeholders

| Ambiente Interno | | Ambiente Externo | |
|--|--|--|---|
| Forças | Fraquezas | Oportunidades | Ameaças |
| Qualidade dos produtos comercializados no estado atestados pelo alto grau de aceitação de suas marcas; | Não há um controle efetivo de mensuração de retorno sobre o que o cliente proporciona; | Não há pós-venda; Implantação de um CRM; | A pressão de mercado por flexibilidade e reatividade; |
| Cumprimento eficiente das promessas na gestão dos serviços e produtos, no que tange o atendimento decorrente de seu contingente da força de vendas e entrega rápida; | Gestão do fluxo de produção com base no padrão estabelecido pelo mercado; produção de excedente (estoque), com base em previsão de estoque - dados históricos; | Disponibilidade de capacitação profissional para operadores logísticos em Instituições de Ensino Superior; | Novos entrantes com alinhamento estratégico expansão do negócio; |
| Capilaridade presente nas principais regiões do estado; | Gestão da demanda feita por estimativa por sazonalidade | Investimento em sistema de gestão e aquisição de mão de obra especializada; | Atuação de novos players com produto similar ou até produtos substitutos; |
| Equipe de vendas bem treinada e coesa para satisfazer as necessidades dos clientes; | Ausência de Banco de Dados efetivo na gestão da relação com os fornecedores; | Construção de vínculo entre capacidade estratégica e de processos; | Aumento no número de roubo à cargas em todo o país; |
| Relacionamento efetivo com os fornecedores chaves. | Ausência de gestão de logística reversa; Ausência de planejamento de melhorias de processos; | Desenho e modelagem de processos; Inovação e desenvolvimento; | Aumento da carga tributária com o reajuste de impostos como o ICMS e flutuação elevada do dólar para produtos importados; |
| | Não há indicador de eficiência sobre mão de obra alocada padrão; | Estratégias para o desenvolvimento de tecnologias ecologicamente equilibradas; | Crise econômica; Cadeia de valor estabelecida por fluxos próprios. |
| | Especialização e centralização nas atividades chaves; | Está ocorrendo uma forte racionalização e reorganização das empresas operadoras de logística; | |
| | Ausência de monitoramento e controle dos processos; | Modelos de Gestão GCS e BPM como tendência. | |
| | Disponibilização de informações fundamentais à tomada de decisões rápidas e acertadas; | | |
| | Não há métodos de gestão empregados nos processos; Métodos tradicionais de gestão. | | |

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Portanto, identifica-se conforme a percepção geral dos *stakeholders* que há um número elevado de pontos fracos e oportunidades, principalmente no que se diz respeito à inovação em tecnologia, gestão e processos internos a serem desenvolvidos para garantir diferencial e competitividade de mercado que venha atingir de fato uma política de gestão da inovação eficaz.

Desse modo, o foco dos agentes de distribuição passa a ser o ganho de produtividade por meio de ações voltadas para dentro das organizações, para

aspectos de gestão logística empresarial e treinamento/capacitação com o intuito do desenvolvimento dos colaboradores.

Além disso, nota-se a necessidade de rever a sua relação com o varejista, oferecendo serviços diferenciados, e com a indústria, de modo a extrair ganhos a partir de um melhor relacionamento, planejamento mais cuidadoso, melhores estratégias de vendas e inovações voltadas ao cliente final.

5 CONCLUSÃO

Diante do estudo realizado acerca da caracterização dos elos da cadeia de distribuição do mercado do estado do Ceará, observou-se que o setor encontra-se em estágio consolidado, possuindo tecnologia e expertise na distribuição e comercialização de produtos, fatores que evidenciam vantagens competitivas, assim como uma possível internacionalização de produtos, visto que nos últimos anos houve um maior desenvolvimento nos modais de transporte no estado do Ceará, investimento em grandes instalações portuárias e aeroportos, devido a vantagem geográfica, com aberturas de novas rotas comerciais para os EUA, Europa e África aumentando a competitividade de mercado.

Vale destacar o fato que o setor de distribuição cearense conta com um alto potencial de adaptação, pois é capaz de proporcionar soluções empresariais inteligentes com baixo uso de recursos, diante das oportunidades do setor, principalmente no ambiente interno, estão direcionadas ao desenvolvimento do capital humano e da melhoria contínua ou desenvolvimento de novos processos ao longo da cadeia de distribuição.

Em se tratando de um grande operador logístico, objeto do estudo de caso, pode-se dizer que este é utilizado como referência no estado para o segmento de distribuição, principalmente, para o setor de varejo alimentar tradicional (*Ratil*), pois ele representa a liderança no estado no que tange a distribuição, execução e promoção de vendas de produtos alimentícios.

A partir desses resultados, obteve-se a caracterização dos principais elos que compõem a cadeia de abastecimento do estado, a qual é composta por diversos *stakeholders* dos mais diversos níveis. Os *stakeholders* que possuem forte contribuição para cadeia de distribuição, atuando como principais agentes do elo logístico, são as indústrias fabricantes de produtos, os distribuidores e operadores logísticos, que agregam valor com serviços de distribuição. Além dos varejistas, compostos por grandes redes supermercadistas, e os varejos médios e de vizinhança, e finalmente, os consumidores finais, que são o objeto foco de toda a cadeia; a fim de atender de forma satisfatória as necessidades e desejos de consumo dos clientes e parceiros, o que evidencia a importância do volume vendido pelo canal indireto e a presença no cotidiano do consumidor.

A análise de SWOT revela que, embora o setor de distribuição nos elos da cadeia de distribuição tenha alto potencial de adaptação e já se encontre como um setor consolidado, há a tendência ao crescimento de fraquezas no ambiente organizacional, justificado pela dinâmica do mercado e concorrência acirrada. Em contraponto, as oportunidades do ambiente externo revelam-se como propulsoras, em especial no que tange a Tecnologia da Informação (TI), *Business Intelligence* (BI), automação de processos e robótica. Assim, nota-se que as organizações que se atentarem a esses fatores certamente potencializarão sua vantagem competitiva.

Ademais, pode-se ainda argumentar como limitação do estudo o escopo da amostra ser orientado a partir de *stakeholders* de uma única organização, logo, não

ser possível generalizar os resultados aqui apresentados. Por fim, sugere-se que em estudos futuros, seja realizada pesquisa junto a outros operadores logísticos, de forma a permitir comparar os resultados e chegar a conclusões mais assertivas e específicas acerca do setor e do assunto exposto.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas/Fundação Vanzolini, 2000.

Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores – ABAD. Disponível em: <http://www.abad.com.br/imgs/2015/ranking/apresentacao_ranking_2015.pdf>. Acesso em: 09 fev 2017.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística empresarial**. 5ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: Processo de Integração da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A.. **Planejamento Estratégico. Planejamento Estratégico – Fundamentos e aplicações – Da intenção aos resultados**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações**. São Paulo: Education do Brasil, 2016.

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> Acesso em: 01 nov 2017.

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.

EVERAERT, P.; BRUGGEMAN, W.; SARENS, G.; ANDERSON, S. R; LEVANT, Y. **Cost Modeling in logistics using time-driven ABC: experiences from a wholesaler**. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 38, n. 3, p. 172-191, 2008.

FREEMAN, R. *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.

FILHO, M. B.; LIVIA, P. B. **Supply chain management**. IETEC, 2008. Disponível em: <<http://www.ietec.com.br/>>. Acesso em: 15 maio 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão da cadeia de suprimentos: integrada à tecnologia da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

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.

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

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Disponível em:<ftp://ftp.ibge.gov.br/Precos_Indices_de_Precos_ao_Produtor/Fasciculo_Indicadores_IBGE/ipp_201604_Publicacao.pdf> Acesso em: 09 fev 2017.

Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará – IPECE. **Boletim da Conjuntura Econômica Cearense**. 2017. Disponível em:<http://www.ipece.ce.gov.br/ipece_conjuntura/IPECE_CONJUNTURA_N1_1_trim2017.pdf>. Acesso em 10. fev.2017.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. **Issues in supply chain management**. *Industrial Marketing Management*, v. 29, n. 1, p. 65-83, 2000.

LOBATO, David Menezes. **Administração estratégica**: Uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Editora, 2002.

MARINI, M. L.; GONÇALVES, M. B.; GIACOBO, F. **O relacionamento e as novas configurações entre montadoras de automóveis e seus fornecedores**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/>>. Acesso em 15 maio 2017.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

PAVÃO, Y. M.P.; ROSSETTO C.R. A capacidade de gestão dos stakeholders e a relação com o desempenho das cooperativas do Brasil. XXXVIII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ 13 a 17 de setembro de 2014.

POIRIER, C. C.; REITER, S. E. **Supply Chain Optimization**: Building the strongest total business network. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1996.

POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SACHS, S. Managing the extended Enterprise: The New Stakeholder View. *California Management Review*, v. 45, n. 1, p. 6-28, Fall,2002a.

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.

SAHAY, B.S. **Supply chain collaboration: The key to value creation**. Work Study, Vol.52, n.1, pp.76-83, 2003.

Yin, R.K.B. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos** - 5ª Ed. 2015.