

**A DISTRIBUIÇÃO FÍSICA COMO RECURSO COMPETITIVO NUMA EMPRESA DE LATICÍNIOS**

***PHYSICAL DISTRIBUTION AS A COMPETITIVE RESOURCE IN THE DAIRY COMPANY***

***DISTRIBUCIÓN FÍSICA COMO RECURSO COMPETITIVO EN LA EMPRESA DE LATICINIOS***

**Bruno Layson Ferreira Leão**

Graduando em Administração na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)

Endereço: R. Manoel Martins Gandra, 1034, Santa Delmira, CEP: 59615-220. Mossoró, RN, Brasil

Telefone: (84) 9 9970-9848 / 9 9636-1250

E-mail: [umleaum@gmail.com](mailto:umleaum@gmail.com)

**Yákara Vasconcelos Pereira**

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Paraíba

Professora do PPGCTI/UFERSA, do PPGHT/UFPE e do DEMID/UFPB

Endereço: Cidade Universitária, CEP: 58051-900, João Pessoa, PB, Brasil

Telefone: (81) 98870-4505

E-mail: [yakarav@gmail.com](mailto:yakarav@gmail.com)

**Viviane Santos Salazar**

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Docente do PPGHT/UFPE

Endereço: R. Real da Torre, n. 1433, CEP: 507100-100. Recife, PE, Brasil

Telefone: (81) 99111.9150

E-mail: [viviane\\_salazar@yahoo.com.br](mailto:viviane_salazar@yahoo.com.br)

Artigo recebido em 17/03/2018. Revisado por pares em 20/06/2018. Reformulado em 24/06/2018. Recomendado para publicação em 01/07/2018. Publicado em 01/08/2018. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



## RESUMO

Este estudo objetivou analisar se a distribuição física da empresa de laticínios pode gerar vantagem competitiva. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores da empresa estudada e enviados questionários a clientes varejistas de Mossoró-RN. A análise evidenciou a capacidade da distribuição de agregar valor ao cliente mantendo a precisão, agilidade, e margem mínima de erros como valores centrais. Identificaram-se os seguintes recursos competitivos: flexibilidade no fluxo das atividades, localização, sistema de ERP, pessoal e reputação. Apenas a reputação é capaz de promover vantagem competitiva sustentável, enquanto que a localização proporciona vantagem competitiva temporária e os demais recursos garantem apenas paridade competitiva.

**Palavras-chave:** Distribuição física; RBV; VRIO; Recurso competitivo; Vantagem competitiva.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze if the physical distribution of the dairy company can generate competitive advantage. Semi-structured interviews were conducted with managers of the company and questionnaires sent to costumers in Mossoró-RN. The analysis demonstrated the ability of the distribution to add value to the retail customer while maintaining accuracy, agility and minimum error margins as core values. The following competitive resources were identified: flexibility in the flow of activities, location, ERP system, personnel and reputation. Only reputation is capable of promoting sustainable competitive advantage while location provides a temporary competitive advantage and other resources guarantee only competitive parity.

**Keywords:** Physical distribution; RBV; VRIO; Competitive resource; Competitive advantage.

## RESUMEN

Este estudio objetivó analizar si la distribución física de la empresa de laticínios puede generar ventaja competitiva. Se realizaron entrevistas semiestruturadas con gestores de la empresa y enviados cuestionarios a clientes de Mossoró-RN. El análisis evidenció la capacidad da distribución de agregar valor al cliente manteniendo la precisión, agilidad, y margen mínimo de errores como valores centrales. Se identificaron como recursos competitivos: flexibilidad en el flujo de actividades, ubicación, sistema de ERP, personal y reputación. Sólo la reputación es capaz de promover una ventaja competitiva sostenible, mientras la ubicación proporciona una ventaja temporal. Los demás recursos sólo garantizan paridad competitiva.

**Palabras-clave:** Distribución física; RBV; VRIO; Recursos competitivos; Ventaja competitiva.

## 1 INTRODUÇÃO

Os gestores empresariais atuam num contexto onde há a necessidade de criação de valor econômico e minimização de perdas em suas atividades, em uma conjunção orientada à criação e aperfeiçoamento de competências e habilidades sustentáveis. A aquisição de vantagem competitiva representa um desafio para as empresas, que precisam atuar diante dos aspectos econômicos, sociais e ambientais.

De forma a auxiliar a compreensão das demandas de seu ambiente interno, é necessário que a organização seja capaz de identificar e examinar seus recursos e capacidades estratégicos. Dessa forma, cabe avaliar por meio de abordagens específicas qual será o enfoque que deverá ser dado a cada competência e/ou habilidade de modo a permitir uma posição de competitividade no mercado. Na perspectiva teórica da *Resource Based View* (RBV) os recursos organizáveis raros que possuam heterogeneidade e são dificilmente copiados tornam possível a obtenção e sustentabilidade da vantagem competitiva (BARNEY, 1991). O acondicionamento desses recursos é inerente à concepção de estratégias que possibilitem a aquisição de vantagem competitiva (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011) em uma atividade produtiva.

Assim, a RBV se caracteriza por ser uma vertente teórica que tem por escopo a investigação do ambiente interno organizacional. Esta se relaciona à real disposição de recursos e seu papel para a aquisição de vantagem competitiva em uma análise do interior em relação ao exterior da empresa (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993) Nela, há o modelo VRIO que permite analisar os recursos a partir do seu valor, raridade, imitabilidade e organização (BARNEY, 2007).

Diante da constante expansão da competitividade em um cenário empresarial com amplitude de ativos à disposição, torna-se necessário se diferenciar dos demais rivais para adquirir vantagem competitiva. O conhecimento dos recursos e capacidades organizacionais fornece à empresa uma visão estratégica das suas atividades, com inclinação a construções mais robustas e plenas em seu portfólio de operações, o que a torna mais adaptável e diminui sua suscetibilidade a dificuldades advindas de mudanças (MINTZBERG et al., 2006; BARNEY; HESTERLY, 2007; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011). No entanto, para tal se faz necessário avaliar as potencialidades e habilidades para empreender ações e neutralizar possíveis

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

ameaças e fraquezas (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2007).

Dentre esses ativos encontra-se a disposição dos canais de distribuição e seu alicerce estratégico para a atividade de distribuição física, em que os produtos e serviços podem ser entregues e disponibilizados ao consumidor final (ALMEIDA; MARCONDES, 2014). Em cadeias de suprimentos estabelecidas de forma estratégica, há criação de valor econômico para a organização, assim como é adquirida vantagem competitiva gerada pela disposição positiva dos recursos e capacidades (BARNEY, 1991). Na cadeia de suprimentos de uma organização existem os canais de distribuição que se configuram por importantes conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de bens para uso ou consumo (KOTLER, 2000; COUGHLAN et al., 2002). Definem-se em geral por facilitar a distribuição em condutos que permitam a fluidez de bens e serviços ao consumidor.

A gestão dos canais de distribuição envolve inúmeros processos decisórios e operacionais, desde a formulação de estratégias até o fornecimento de condições de armazenagem e movimentação de produtos, assim como a transferência de propriedade entre pessoas físicas e jurídicas (ALMEIDA, 2012; KOTLER, 2000). Os participantes dos canais possuem o poder de agregar valor ao produto ao passo que este flui em direção ao consumidor e durante o processo consome recursos de variabilidade definida conforme a complexidade da distribuição e percurso a ser percorrido (PAZ, 2000).

As atividades de distribuição física se propõem a operacionalizar os canais de distribuição para o atendimento das necessidades produtivas organizacionais, caracterizando as operações capazes de prover a entrega e escoamento dos produtos e serviços produzidos (PINTO, 1994; BARROS, 2001; BALLOU, 2006; ALMEIDA; MARCONDES, 2014). No que os serviços de distribuição incorram em menor custo possível, a empresa aperfeiçoa seu processo e conquista vantagem competitiva frente às concorrentes (PORTER, 1985; BARNEY, 1991). Barney (1991) afirma haver relação causal entre a implementação de estratégias e a geração de vantagem competitiva sustentável uma vez que facilitem a redução de custos e tornem viável a exploração de oportunidades de mercado, assim como neutralizem ameaças competitivas, o que também está em acordo com a visão exposta por Hitt, Ireland e Hoskisson (2011). Ainda seguindo essa perspectiva, Ballou (2006) defende que há importantes intercursos decorrentes do relacionamento entre serviços logísticos e de distribuição e

lucratividade de uma empresa, considerando que a superioridade nestes serviços facilita a obtenção de vantagem competitiva perante o cliente.

Neste contexto, a distribuição possui importante papel, tornando possível a disponibilização de produtos em diversos canais, e seu acesso ao consumidor final. Esta permeia processos dentre as operações comerciais dispostas no ínterim de tempo de atividade de processamento da empresa e entrega aos clientes (BALLOU, 2006). Assim, é capaz de trazer importantes contribuições ao processo produtivo uma vez considerada em uma perspectiva estratégica. Shyncon e Sterling (1983), a respeito da distribuição física e seu impacto sobre as vendas, explicam que quando a empresa proporciona os níveis apropriados de serviços de forma a satisfazer às necessidades dos clientes alcança-se a elevação das vendas e participação de mercado. Esta proposição também considera a capacidade da distribuição que contribui no aumento da lucratividade e crescimento organizacional.

Ainda sobre a distribuição, Ballou (2006) defende que em relação à fidelização de clientes, nota-se que a maioria dos negócios firmados por uma empresa advém de relações comerciais já estabelecidas, o que denota a importância fundamental da manutenção de canais de distribuição adequados em virtude da possibilidade de exploração de novas possibilidades de mercado. Novaes (2007) considera a distribuição de produtos com base em duas perspectivas, em uma análise própria da área logística, e outra por parte do marketing. A distribuição física, segundo o autor, é definida pelos especialistas em logística como processos operacionais e de controle que possibilitam a transferência de produtos desde o ponto de origem, onde são fabricados, até o ponto onde alcançam o consumidor. Kotler (2000) define a distribuição dos bens de consumo dividindo os canais em quatro níveis, quais sejam: nível 0 - aquele cujo fluxo vai do fabricante diretamente ao consumidor final; nível 1 – a mercadoria flui do fabricante ao varejista e deste ao consumidor; nível 2 – os produtos são fornecidos pelo fabricante ao varejista e por este ao consumidor; e, nível 3 - os produtos saem do fabricante ao atacadista e deste a um distribuidor especializado que fornece ao varejo, que por sua vez fornece diretamente aos consumidores finais. Esta pesquisa se delimita ao estudo da distribuição física em relação ao nível 1 de distribuição, em específico a distribuição delineada pela relação comercial entre fabricante e varejista, em um segmento de mercado relacionado a produtos laticínios.

Em face do reconhecimento da potencialidade da distribuição física como um recurso estratégico, oportunizou-se o estudo da empresa Laticínio Belo Vale de forma a responder ao seguinte problema de pesquisa: A distribuição física da empresa analisada pode contribuir na geração de vantagem competitiva? Numa perspectiva em que a distribuição física é capaz de trazer incrementos à lucratividade (PINTO, 1994; SHYNCON; STERLING, 1983), exploração de maior parcela de mercado (ALMEIDA; 2012; PINTO, 1994) e redução de custos com a efetividade das operações (ALMEIDA; MARCONDES, 2014; ALMEIDA, 2012), justifica-se a sua relevância enquanto objeto de estudo, uma vez que se trata de uma possível fonte de vantagem competitiva. Destarte, esta investigação tem como objetivo geral analisar se a distribuição física da empresa analisada pode gerar vantagem competitiva. Para tanto, foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos: A) Averiguar como a distribuição física é utilizada na empresa e; B) Investigar a distribuição física da empresa a partir do Modelo VRIO.

Diante das considerações iniciais, que indicam a relação existente entre a distribuição física e o enfoque estratégico pautado na RBV, cabe analisar a disposição dos recursos e capacidades organizacionais na aquisição de vantagem competitiva sustentável. Dessa forma, foi realizado um estudo em uma filial distribuidora de uma empresa de laticínios, situada no município de Mossoró-RN.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção é exposto o conceito de recursos e capacidades, vantagem competitiva e a vertente teórica da *Resource Based View*, com a apresentação do modelo VRIO. Em uma segunda seção são explorados os canais de distribuição e sua relação com as atividades de distribuição física.

### 2.1 RECURSOS E A AQUISIÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA

Recursos, segundo Barney (1991) são ativos tangíveis ou intangíveis que proporcionam às empresas a habilidade de conceber e implementar estratégias que venham a incrementar sua eficiência e eficácia. Em via de utilização, recursos são explorados por meio das capacidades organizacionais – habilidades que permitem o emprego dos recursos de forma coordenada para a consecução de objetivos específicos da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2007). Os recursos e capacidades incluem todos os ativos financeiros, físicos, humanos e

organizacionais necessários ao desenvolvimento das atividades que permeiam a atividade produtiva organizacional (BARNEY, 1991; MINTZBERG et al., 2006; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

A disposição funcional dos recursos se relaciona de forma intrínseca à aquisição de vantagem competitiva, tal que a concepção de estratégias a tem como base em sua formação (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011) para a criação de valor. A empresa que possui vantagem competitiva implementa estratégias para obter diferenciais em relação aos competidores correntes e em potencial, não implantadas simultaneamente em um mesmo segmento (BARNEY, 1991). Ao passo que a organização desenvolva meios de individualizar sua estratégia empregando ativos de difícil reprodução, esta se torna defensável, adquirindo sustentabilidade. Deve-se levar em conta que o processo de aquisição de vantagem competitiva se pauta em atributos organizacionais capazes de explorar oportunidades ou neutralizar ameaças. Os atributos organizacionais também podem ter outras características que os caracterizam como fonte de vantagem competitiva, a saber: valor, raridade, imitabilidade e organização (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A Resource Based View (RBV) propõe que os recursos organizacionais internos são fonte de vantagem competitiva (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991). Esta corrente teórica fundamenta-se na análise dos recursos e capacidades em domínio da firma, incluindo ativos tangíveis e intangíveis, que a habilitem a delinear e implementar estratégias (BARNEY; HESTERLY, 2007). A abordagem da RBV traz uma perspectiva diferenciada, orientada à compreensão de fatores empresariais endógenos, e sua interação com o meio em que se posiciona a empresa para a identificação de ativos estratégicos que garantam a obtenção de vantagem competitiva (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014). Penrose (2006), em sua obra de 1959, lançou um enfoque diferenciado que inspirou o desenvolvimento de postulados da visão baseada em recursos, ao afirmar que para manter as taxas de crescimento organizacional seria necessária a posse de recursos e capacidades significativas.

Wernerfelt (1984) argumenta que os produtos se associam em uma relação direta aos recursos ao que a disposição funcional dos meios de produção e ativos necessários a construção do produto pode delimitar os retornos adquiridos a longo prazo. A posse de determinados recursos foi descrita pelo autor como fator gerador de forças ou fraquezas para

a organização. De forma específica, Wernerfelt (1984) defende que os recursos podem garantir uma posição relativa privilegiada frente aos concorrentes quando adquiridos em um espaço de tempo que favoreça a inovação em relação aos adquirentes tardios. Essa mesma característica garante uma posição competitiva vantajosa em movimentação e gera barreiras de posição de recursos, interessantes à empresa.

Os recursos conferem à empresa a energia necessária a criação de barreiras de entrada indispensáveis para a manutenção de seu poder de mercado, e posição estratégica em um grupo (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014). As barreiras ocorrem em decorrência de imperfeições características do mercado (BARNEY, 1986), e apenas por fontes de recursos estratégicos, podem ser criadas de forma a conferir vantagens competitivas à firma, seja por economias de escala, patentes, reputação da marca, economias de custos etc. ou ativos de difícil aquisição, que comportam altos custos para replicação (WERNERFELT, 1984)

Barney (1991) compreende que além da posição estratégica que os recursos conferem às organizações, estes devem possuir características específicas que fomentem a geração de valor e garantam a aquisição de vantagem competitiva. Posteriormente, o autor cita atributos além da heterogeneidade e imobilidade e argumenta que os recursos também devem ser valiosos, raros, inimitáveis e organizáveis – VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2007). Um recurso pode ser considerado valioso quando agrega valor à firma, caracterizando uma redução de custos em uma relação que propicie um aumento do nível de serviços, oportunizando a otimização da cadeia produtiva e até mesmo a exploração de novas oportunidades de mercado (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2007). O valor também se refere à capacidade de neutralizar ameaças do ambiente mediante o posicionamento dos recursos de maneira a formular estratégias que permitam economias de custos.

Outra característica que compõe o modelo da RBV tem enfoque na raridade dos recursos (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Se compreende por raro, o recurso que está em escassez, ou é de difícil obtenção para os concorrentes, sejam atuais ou potenciais, em um mercado (BARNEY, 1991). Barney (1991) compreende que um recurso dificilmente poderá ser fonte de vantagem competitiva sustentável caso esteja em posse de vários competidores em um mesmo mercado. Porém, deve-se salientar que recursos valiosos, no entanto comuns são fontes de paridade competitiva (LEMOS; TORTATO, 2009; CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO,



2014). Barney e Hesterly (2007), Barney (1991) e Hambrick (1987) explicitam que o fato do recurso não possuir raridade não significa diretamente que este seja desnecessário à firma, em determinados casos tais recursos podem ser necessários para assegurar a sua sobrevivência. Deve-se analisar o íterim de tempo no qual o recurso pode se tornar acessível ao ser desenvolvido por outras empresas, ao que sua raridade pode ser temporária. O grau de raridade necessário para a geração de vantagem competitiva sustentável é amplamente variável, porém se o número de detentores desse recurso for menor que a quantidade necessária para gerar competição perfeita em um mercado, o recurso é considerado raro e possui potencial para a aquisição de vantagens sustentáveis (HAMBRICK, 1987).

Recursos que possuem valor e raridade unicamente serão fonte de vantagem competitiva sustentável quando os competidores que não os detêm enfrentem desvantagens relativas a sua aquisição ou mesmo na tentativa de duplicar ou imitar esse recurso (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2007; CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014; LEMOS; TORTATO, 2009). A imitação dos recursos poderá acontecer de duas formas, seja pela duplicação direta via aquisição ou desenvolvimento do recurso em específico e similar ou pela substituição por outro ativo de efeito genérico. A imitação dos recursos pode gerar desvantagens de custo mediante condições pré-estabelecidas ligadas intrinsecamente ao recurso que se deseja copiar, pode-se citar condições históricas únicas, ambiguidade causal, complexidade social e patentes (BARNEY, 1991; BARNEY, 2001; MINTZBERG et al., 2006).

Barney (2001) acrescenta ainda a capacidade organizacional da firma de exploração de recursos, orientada à obtenção de vantagem competitiva sustentável. Essa característica se refere a recursos e capacidades complementares que ao serem associados a outros capazes de explorar oportunidades ou neutralizar ameaças competitivas em um mercado figuram como suporte a sustentabilidade da vantagem competitiva em uma perspectiva estrutural. Deve-se levar em consideração que a vantagem competitiva sustentável é criada não tão somente com a avaliação de oportunidades e ameaças ambientais, mas que se volta a uma análise plena do ambiente interno (MINTZBERG et al., 2006), com enfoque na identificação e desenvolvimento de recursos dentre um leque de alternativas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) em uma perspectiva racional. Ainda nesse sentido, percebe-se na literatura a relevância do desenvolvimento de habilidades e competências, da compreensão das capacidades inerentes ao capital humano e conhecimento como ativo intangível gerador de competitividade – Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

indispensável à formação e defensibilidade da vantagem competitiva sustentável (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; MINTZBERG et al., 2006; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

## 2.2 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E ATIVIDADES DE DISTRIBUIÇÃO FÍSICA

A globalização tem tornado a competitividade cada vez mais acirrada entre as organizações contemporâneas. Cadeias de suprimentos se instituem e novos modelos de mercado são viabilizados pela facilidade de construção de canais em que produtos e serviços com alto grau de diferenciação podem chegar ao público-alvo por meio de operações logísticas.

A logística, nesse contexto, torna-se um diferencial competitivo para a empresa ao possibilitar a abertura de um leque de opções em termos de variedade, eficiência e atributos de produtos e serviços em quantidade e qualidade alinhadas às necessidades do cliente (BARROS, 2001). A gestão das operações logísticas permite a melhoria contínua da cadeia produtiva por meio da integração empresa-fornecedor, o que possibilita ganhos de eficiência operacional e eficácia na gestão do fluxo de produtos e materiais na cadeia produtiva. Nesse sentido, a integração proporcionada pela logística torna possível a construção de canais de distribuição capazes de maximizar o valor econômico produzido com o fornecimento de produtos e serviços em um alto nível de qualidade, com os menores custos possíveis (ALMEIDA; MARCONDES, 2014; ALMEIDA, 2012).

Os canais de distribuição de uma organização constituem-se por intercursos relacionais entre organizações envolvidas na disponibilização de produtos ou serviços para uso ou consumo (ALMEIDA; MARCONDES, 2014; STERN et al., 1996). A gestão do fluxo de bens, entre a origem e o seu consumo em um estado pós-processamento, envolve planejamento, implementação e controle das atividades de distribuição (PINTO, 1994), delineadas por processos que permeiam o espaço de tempo da atividade de processamento da empresa e entrega aos clientes (BALLOU, 2006). Neves (1999) define esses canais como uma rede de criação de valor aos usuários finais, e geração de quatro utilidades, sejam estas tempo, espaço, posse e forma. Ainda em consideração aos canais, o autor afirma que apenas via a distribuição os produtos se torna disponível ao consumidor, quando se pode verificar as quatro utilidades supracitadas em todo e qualquer produto completo ou objeto, ideia ou serviço.

A estrutura desses canais é definida por grupos de membros para os quais foi alocado um conjunto de operações dentre a distribuição (ROSENBLOOM, 1999), em que a governança é dividida nos níveis em que se encontram os participantes do canal para um melhor desempenho das atividades frente à consecução dos objetivos da firma. Stern et al. (1996) trazem essa estrutura como um arranjo organizacional específico. Esse arranjo torna possível os maiores retornos ou satisfação relacionada a custos, mediante as tarefas e desempenhos que as empresas desenvolvem e sua adaptação às possíveis mudanças ambientais.

Stern et al. (1996) ainda explicitam as estruturas emergentes nos canais enquanto função dos desejos dos que fazem parte para alcançar economias de escala relativas aos fluxos de marketing e distribuição, assim como em relação à demanda dos consumidores por serviços e produtos. A estrutura ótima seria aquela que minimiza os custos totais do sistema como um todo por meio do ajuste do nível de serviços desempenhados. Cada membro do canal tem por interesse ampliar sua participação no fluxo de forma a adquirir menores custos em uma prestação de serviços mais eficiente, o que faz com que a gestão dos canais de distribuição adquira uma perspectiva crítica para as operações produtivas.

Apesar da relevância dos canais de distribuição para a administração estratégica, Rosenbloom (1999) aponta que existe uma dificuldade para a compreensão deste conceito ligada à confusão gerada pelo amplo significado da terminologia. Por vezes, os canais são definidos enquanto rota tomada pelo produto no fluxo até o consumidor final. Em outras circunstâncias como sendo a transferência de posse de produtos de um agente produtivo a outro durante o fluxo, ou mesmo como uma coalizão de empresas vinculadas por propósitos de troca.

Pelton et al. (1997) definem canais de distribuição como uma conjugação de relacionamentos de troca capazes de criar valor para o consumidor com a aquisição, consumo ou disposição de produtos e/ou serviços. Stern et al. (1996) argumentam que estes canais configuram maneiras de desenho e delineamento de relacionamentos que forneçam disposições para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis para as empresas, com ênfase em meios e formas de organização e planejamento estratégico para a consecução desse objetivo. Estes relacionamentos delimitam a forma como a configuração da própria distribuição venha a ofertar valor agregado às partes envolvidas em suas atividades.

Os varejistas criam valor para os fabricantes ao passo que põem seus produtos à disposição do consumidor, em um processo de identificação e posteriormente transferência de dados sobre o comportamento de compra dos consumidores mediante o produto, promovendo os produtos dos fabricante, assumindo riscos frente à perecibilidade inerente ao bem adquirido, e entrementes oferecendo serviços associados a estes produtos (CHURCHILL; PETER, 2013). Christopher (2003), por outro lado, defende que o valor para o cliente varejista é criado em outro ínterim, apenas quando os benefícios totais superam os custos totais reais decorrentes da sua propriedade. Criar valor agregado ao sintetizar a utilidade de tempo e espaço é o escopo da distribuição física para a empresa, em um contexto em que se apresenta como um ativo capaz de fomentar a receita (PINTO, 1994; SHYNCON; STERLING, 1983). Deve-se considerar as atividades logísticas como um todo para a disposição eficiente dos recursos de modo a conferir precisão e agilidade aos processos de distribuição.

Compreende-se por precisão a qualidade no atendimento das condições negociáveis no momento em que há a venda, entre cliente e vendedor. Este fator é capaz de, por si só, garantir a satisfação do consumidor, porém não atribui valor em termos diferenciados ao que se refere apenas ao desenvolvimento de um negócio já efetivado. No entanto, a agilidade se configura como fator de diferenciação uma vez que a sua exploração se relaciona diretamente à propensão de fidelização do cliente, como um incremento direto às utilidades de tempo e espaço enquanto valor agregado ao produto (ALMEIDA; 2012; PINTO, 1994).

### 2.3 DISTRIBUIÇÃO FÍSICA E VANTAGEM COMPETITIVA

Se um recurso ou capacidade possui potencial para permitir uma redução de custos totais da firma, e responde a uma oportunidade presente no mercado, ou neutraliza uma ameaça, este recurso ou capacidade é valioso (BARNEY, 1991). Barney (1991) também considera como dotados de valor recursos e capacidades que permitam a empresa implementar estratégias que propiciem acréscimos à eficiência e efetividade.

A concepção de vantagem competitiva associada à distribuição física se delineia por meio de condições específicas em que o cenário da prestação de serviços, e/ou fabricação de bens de consumo possui níveis elevados de serviço e efetividade nos canais de distribuição, de forma que as atividades de distribuição física possam agregar valor às atividades do fabricante. O quadro 1 traz contribuições importantes de autores que consideraram a Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

distribuição como fonte de vantagem competitiva.

Quadro 1 - Aspectos geradores de vantagem competitiva na distribuição física

Aspectos geradores de vantagem competitiva	Fonte
Geração de valor econômico, diferenciação e liderança de custos	Almeida (2012)
Criação de valor partilhado com o varejista para geração de vantagem competitiva	Almeida (2014)
Rede de distribuição eficiente como recurso da firma capaz de gerar vantagem competitiva sustentável	Lemos e Tortato (2009)

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Em específico para a distribuição física, o valor pode ser gerado em decorrência do desempenho operacional desta atividade (ALMEIDA, 2012). O valor é avaliado de forma subjetiva, em uma perspectiva em que este se apoia em percepções dos clientes sobre suas necessidades e a capacidade que os produtos venham a ter de supri-las.

A base da vantagem competitiva associada à distribuição física consiste em oferecer serviços com desempenho operacional superior, o que possibilita a geração de valor em consonância com a redução de custos e ajuste da entrega de serviços a um nível ótimo, o que garante ao provedor, retornos acima da média (ALMEIDA, 2012). Lynch, Keller e Ozment (2000) argumentam que as capacidades logísticas referentes à distribuição se relacionam favoravelmente a estratégias como a liderança em custos. Observa-se a contribuição da logística como fator capaz de gerar vantagem competitiva por meio de redução de custos e efetividade.

Lemos e Tortato (2009) também caracterizam a minimização de custos de realização de tarefas como uma estratégia relacionada à distribuição capaz de gerar valor. Os autores ainda afirmam que as atividades de distribuição bem estabelecidas, que propiciem cobertura adequada ao canal, permitem a firma a exploração de oportunidades relativas à demanda e facilitam a percepção de valor pelo cliente. Shyncon e Sterling (1983) consideram a distribuição física como fator preponderante para o acréscimo das vendas, que o ajuste do serviço as necessidades do cliente proporcionam elevações na participação de mercado, assim como caracteriza a capacidade da distribuição no aumento da lucratividade e crescimento organizacional. Já Christopher (2003) associa as atividades logísticas à criação de valor ao que os benefícios percebidos nas operações superam os custos totais dos bens. Já Bowersox e

Closs (2001) entendem que a distribuição física tem por escopo criar valor para o cliente em utilidades de tempo e espaço. Neste contexto, a criação de valor na distribuição física se mostra como uma das possíveis fontes de obtenção de vantagem competitiva para a empresa (ALMEIDA, 2012).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para fins desta pesquisa, a abordagem qualitativa foi adotada, uma vez que se tem por intenção compreender e interpretar ações e percepções advindas dos participantes de um meio social (OLIVEIRA; FILGUEIRA, 2004). A pesquisa qualitativa abrange, em seu fazer, a compreensão e o delineamento de respostas a particularidades cujas realidades não são quantificáveis ou possuem análise não recomendável por esses métodos quantitativos (DESLANDES; GOMES, 2007). Além disso, o estudo de caso foi utilizado por se tratar de uma análise profunda do objeto da pesquisa, de forma a permitir o conhecimento de um estudo detalhado (GIL, 2009). Nesse sentido, a pesquisa se desenvolveu por meio de um estudo de caso que permitiu a investigação da distribuição física em uma empresa de laticínio. Fundada em 1993, a empresa fornece derivados lácteos e sucos de frutas para diversos estados da região Nordeste. Com serviços de logística e distribuição próprios, a organização possui duas unidades fabris, uma em Sousa-PB, que se destina à produção de derivados lácteos, e outra em Jaboatão dos Guararapes-PE, responsável pela produção de bebidas mistas.

Para este estudo foi delimitado o ambiente de pesquisa em uma das unidades de distribuição da organização, que totalizam sete ao todo, sediadas em toda a região Nordeste. Especificamente, dimensões da distribuição física fazem parte do escopo desta pesquisa, realizada no centro de distribuição da empresa de laticínios localizado na cidade de Mossoró-RN, em atuação desde 2002. A unidade de Mossoró-RN possui uma carteira que totaliza 580 clientes, formados por pessoas físicas e jurídicas, atacadistas e varejistas, clientes finais e que praticam revenda, assim atende 29 municípios do estado do Rio Grande do Norte.

De forma a obter os dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas apoiadas por um roteiro com questões que permitiram flexibilidade nas respostas. Para tal foi solicitada autorização para o Supervisor da unidade de distribuição em questão. De modo geral, nesse tipo de entrevista as perguntas são abertas, podendo ser respondidas dentro de uma conversa informal, contudo seguindo uma sequência pré-estabelecida para obter as  
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

informações desejadas para a compreensão e delineamento do objeto de estudo (BONI; QUARESMA, 2005). Ainda no sentido de adquirir dados necessários ao alcance dos objetivos desta pesquisa foram elaborados questionários, enviados aos clientes em forma física, impressos, por meio dos vendedores, em visitas periódicas aos clientes dentre as suas rotas. O questionário é utilizado em pesquisa para obtenção de informações acerca de conhecimentos, valores, comportamento, interesses ou expectativas etc., instrumento que é formado por um conjunto de questões específicas orientadas ao propósito do estudo. Em sua maioria são propostos ao respondente por escrito, como no caso desta pesquisa, mediante formulário impresso, designado como auto-aplicável (GODOY, 1995; RICHARDSON; 1999).

A escolha dos entrevistados deste trabalho teve por critério a disposição hierárquica da organização estudada, levando em consideração os graus de responsabilidade e de autoridade frente aos processos dispostos na empresa. Dessa forma, foram selecionados o Supervisor da unidade de distribuição em questão, a filial Mossoró-RN, assim como o Supervisor Geral das unidades distribuidoras, e o Gerente Administrativo Geral da organização. Os colaboradores elencados possuem acesso ao nível estratégico da organização, participando da elaboração dos processos e estratégias competitivas, assim como sua implementação e controle, especificamente em relação à distribuição física e sua compreensão enquanto ativo organizacional dotado de recursos competitivos. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, a partir das quais os dados foram coletados e, posteriormente, interpretados.

Para a escolha dos clientes varejistas da empresa pesquisada, foram utilizados como critério a conveniência e fatores geográficos, como a sede da empresa a ser contatada, o que limitou o universo da pesquisa a 100 clientes de uma carteira de aproximadamente 585 clientes varejistas. Foi obtido retorno de 11 clientes respondentes. Após a seleção dos entrevistados/respondentes pôde-se iniciar a coleta de dados. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas presenciais, e por contato telefônico gravado, quando estiveram disponíveis atores de cargos do nível estratégico, em posição hierárquica de gestão. Já a aplicação dos questionários foi conduzida pela entrega aos clientes em seus estabelecimentos, em uma perspectiva de auto-aplicação mediante o uso de formulários impressos. Para o desenvolvimento das entrevistas utilizou-se um gravador portátil e notebook como equipamentos de suporte para gravação e transcrição dos dados. Os questionários foram

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

criados com suporte do Microsoft Word Office e endereçados aos clientes em formulários impressos, por meio dos vendedores, em suas respectivas rotas. Após a concessão de autorização prévia, as entrevistas e a aplicação dos questionários foram realizadas na empresa, durante os meses de dezembro de 2016 a março de 2017.

Em seguida, realizou-se a análise dos dados, etapa em que os dados são categorizados sistematicamente por meio de decomposição e desdobramento de elementos passíveis de interpretação (RUIZ, 2011). Nesse momento, levou-se em consideração que a subjetividade do indivíduo é uma manifestação da vivência e experiência, foco de análise para a apreensão de um recorte da realidade estudada. Destarte, este trabalho se utilizou da interpretação de dados adquiridos por meio da transcrição de entrevistas e das respostas obtidas pelos questionários (CORTES, 2002).

#### 4 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentadas a análise de dados e a discussão dos resultados da pesquisa. Para tanto, está organizada em subseções, a saber: a) apresentação da distribuição física da empresa de laticínios pesquisada; e, b) análise da utilização da distribuição física na empresa a partir do Modelo VRIO.

##### 4.1 A DISTRIBUIÇÃO FÍSICA DA EMPRESA DE LATICÍNIOS

Esta seção tem como propósito alcançar o primeiro objetivo específico deste trabalho ao averiguar como a distribuição física é utilizada na empresa. Desse modo, em acordo com os dados obtidos foram encontradas categorias empíricas que demonstram os estágios da distribuição na empresa de laticínios, quais sejam: faturamento, vendas em rota, processamento de clientes, expedição, veículos e entregas. As informações obtidas foram analisadas e organizadas no quadro 2, em conjunto com as falas dos sujeitos sociais entrevistados.

Quadro 2 – A distribuição física da empresa de laticínios

Faturamento	Vendas em rota
“[...] normalmente as atividades de distribuição na unidade se iniciam no faturamento. Nós já temos um roteiro das atividades e de quem é responsável pelo quê, quem fará tais lojas (rotas), e também	“[as rotas] permitem um contato próximo com o cliente, sendo desenhadas de maneira a propiciar uma janela de tempo em que o produto é escoado e se torna necessário lançar novos pedidos de compra, uma vez que há ampla



<p>uma noção de como se comportam determinados clientes em relação a padrões de compra, tempo de reabastecimento de estoques, pedidos, e assim, de acordo com a pré-programação que possuímos seguimos a distribuição, sendo que quando há a necessidade de mudanças na rota, tudo é feito através do setor de faturamento (GESTOR X3)".</p> <p>"O faturamento (setor) é que interpreta as necessidades dos clientes" (GESTOR X1).</p> <p>"[...] o setor de faturamento possui autonomia para realizar operações referentes à parte operacional da logística da unidade, ao que nós consideramos como um valor que possuímos na empresa o autogerenciamento (GESTOR X1)".</p>	<p>saída de mercadoria, porém sem perdas relacionadas a tempo de reposição" (GESTOR X3).</p> <p>"Dessa forma o vendedor sai para a rota, e este possui um <i>smartphone</i> com um sistema específico instalado, com todos os clientes cadastrados. O trabalho é desenvolvido das 07:00 às 11:00 e o vendedor retorna às 13:30, trabalhando até por volta das 17:00 (GESTOR X2)".</p> <p>"[...] o tempo entre cada atendimento realizado pela empresa é suficiente para que surja a necessidade de uma nova compra" (CLIENTE Y3).</p>
<b>Processamento de clientes</b>	<b>Expedição</b>
<p>"Os vendedores fazem um envio de dados para a empresa, e esses dados chegam ao setor de faturamento, onde são recebidos e interpretados por um sistema que possuímos, gerando pedidos de venda após a verificação prévia se há a necessidade de abertura de crédito e liberação de novas regras em termos de preço, e/ou débitos prévios do cliente (GESTOR X2).</p> <p>"Depois do recebimento dos pedidos e sua análise pelo sistema é gerado um romaneio de carga, e esse romaneio é entregue à expedição, onde é feita uma conferência e o carregamento da mercadoria, entregue aos motoristas para que sejam feitas as entregas daquele vendedor específico. E desse carregamento é feito o acompanhamento de acordo com o que o vendedor fez em sua rota (GESTOR X2)".</p>	<p>"[...] a distribuição em si começa internamente, a partir da expedição. A cadeia se iniciará com a expedição, através dos estoquistas, que em seguida fazem o transporte da mercadoria para os carros que entrarão nas rotas (GESTOR X2)".</p> <p>"[...] podem acontecer trocas em relação ao tamanho do carro que fará o transporte caso os pedidos aumentem ou diminuam, ou mesmo em relação aos ajudantes de motorista, quando estes conhecem melhor a rota" (GESTOR X1).</p>
<b>Veículos</b>	<b>Entregas</b>
<p>"Cada caminhão tem uma meta específica de entrega e rodagem relacionada às rotas e o quanto estas podem ser expandidas e quantos clientes a mais poderão contemplar de maneira a que se garanta a rentabilidade, selecionando a quantidade de produto e o peso necessário para que se possa ser realizado deslocamento de maneira que o quantitativo geral de mercadoria entregue pague os custos totais da rota (GESTOR X3)".</p> <p>"Em termos de retorno, se consideram os investimentos feitos para que sejam exploradas as oportunidades de acordo com a necessidade de retorno financeiro alinhado ao que se teve de custo</p>	<p>"[...] nossas entregas acontecem de forma rápida e segura, uma vez que possuímos um controle muito bom da distribuição justamente pela logística ser própria, com atenção especial a horários de entrega, a qualidade dos serviços, além da preocupação em minimizar as rupturas de estoque percebidas quando do contato para com o cliente varejista (GESTOR X2)".</p> <p>"[...] a responsabilidade pelo produto e entregas passa a ser subsidiária dos nossos motoristas e ajudantes, que possuem contato direto com a clientela (GESTOR X1)".</p> <p>"[...] as entregas realizadas ocorrem em um curto período de tempo, além do que as rotas são revisitadas semanalmente, ou em acordo com a necessidade que demonstramos aos vendedores. (CLIENTE Y6)".</p> <p>"[...] as entregas são feitas no mesmo dia em que são realizados os pedidos, ou logo no dia subsequente (CLIENTE Y10)".</p>

de aquisição dos transportes que usamos para a entrega de mercadorias (GESTOR X3)”.	“[...] o tratamento de avarias e devolução de produtos acontece de forma prática, sem prejuízos a minha loja” (CLIENTE Y7).
---	---

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

De acordo com o quadro 2, a primeira categoria a ser analisada diz respeito ao “faturamento”, sendo esta referente a uma divisão do setor comercial da empresa de laticínios, o subsetor de faturamento, e suas atividades frente a distribuição. Nesse setor podem ser verificadas as ocorrências e variabilidade de demandas relacionadas a cada relacionamento com o cliente e seus imperativos. Por meio dos dados fornecidos pelo faturamento ocorre o desenho de todas as operações de distribuição para o alcance dos objetivos logísticos (GESTORES X2 e X3). O faturamento encaminha ao setor de expedição importantes outputs em relação aos pedidos para que cada carregamento seja encaminhado ao mercado em conformidade com o ordenado em pedido de compra (GESTORES X1 e X3).

Nesse processo, são gerados, além das respectivas notas aos clientes, documentos contendo informações necessárias a correta distribuição e entrega dos produtos, referentes a endereços comerciais, quantidades exatas de mercadorias, além de boletos ou ordens de pagamento específicas para cada cliente. Os documentos supracitados incluem um “Mapa de entrega”, que estão os endereços e nomes fantasia/razões sociais dos clientes, assim como canhotos para as ordens de pagamento, que deverão constar após o recebimento dos valores devidos ou dos boletos a serem pagos as respectivas assinaturas dos clientes. Em continuidade à descrição do desenho que assumem os processos de distribuição, alcança-se outro estágio das atividades desempenhadas pelo setor de faturamento: o processo de lançamento das notas fiscais e faturamento dos itens a serem endereçados ao cliente. Durante esse processo são lançadas no sistema saídas de estoque, e assim se formam relatórios sobre as mercadorias em poder da unidade distribuidora, que podem ser acessados por comandos específicos no sistema ERP.

Seguindo a descrição das atividades, os gestores X1 e X2 evidenciam a importância das atividades de distribuição para a empresa, salientando a agilidade e precisão dos processos referentes às operações logísticas. Dessa forma, busca-se para o desenvolvimento das atividades de distribuição o atendimento ágil dos pedidos solicitados à empresa, com o cumprimento dos prazos acordados para as entregas. Para tal, as atividades que permeiam a

transmissão das vendas ao setor competente são realizadas mediante sistemas de ERP próprios, que fazem a coordenação das atividades de vendas com o recebimento de pedidos na unidade distribuidora e assim, o faturamento das notas referentes à mercadoria revendida pelo centro distribuidor ao cliente varejista, em acordo com as categorias Vendas em rota e Processamento de clientes do quadro 2.

Como a distribuição das mercadorias é o principal objetivo da unidade, percebe-se o trabalho diário, que funciona de forma cíclica, sempre em retomada das atividades após o encerramento das demandas apresentadas durante o estágio inicial da operação, assinaladas pelas vendas. Nesse ínterim, há na empresa uma percepção das atividades logísticas de forma sistêmica, que o envolvimento para com as atividades é permeado por todos os colaboradores em uma perspectiva global das operações, o que pontua o gestor X1. Este ainda aponta a ação dos vendedores como essencial tanto para a continuidade das atividades, como também para a prospecção de novos clientes e oportunidades de mercado.

O gestor X1 ainda revela outro fator que considera importante, a descentralização das atividades frente à operação. Este percebe que a responsabilidade sobre as atividades de distribuição flui em níveis diferenciados, e percorre todo o organograma e não tão somente é contrapartida da supervisão frente ao poder que lhe é delegado. Este também destaca uma competência que identifica como “autogerenciamento” em seu quadro funcional, dispondo sobre a importância da proatividade e conhecimento das atividades e como desempenhá-las por todos que se envolvem na distribuição. Ainda em relação ao setor comercial, dentre os processos assinalados no ínterim da relação pedidos-entregas, destacam-se as ações referentes aos romaneios. Estes são realizados quando do faturamento das mercadorias a serem escoadas, onde são selecionados os veículos em decorrência da disponibilidade dos motoristas e ajudantes, e suas respectivas rotas, além de um planejamento referente à quantidade de peso e natureza dos produtos (GESTOR X1).

A refrigeração pode ser dispensável ou não, a depender do gênero de produtos a serem transportados, e ainda em decorrência do tempo de transporte da empresa ao recebedor se escolhem os veículos a incluir no romaneio. O Gestor X2, em sua fala, demonstra como se dá o seguimento das atividades após a emissão dos romaneios. O romaneio contém a especificação dos produtos em sua variedade e como estes estão apresentados, seja em

ordem de unidades, ou mesmo em seu peso total, além de sua codificação de ordem numérica gerada da inserção do produto em lançamento de pedidos no sistema de ERP. Este documento é de responsabilidade do setor de faturamento, e deve estar em conformidade com a saída de estoque realizada na unidade, assim como por informações relacionadas a veículos e seus responsáveis no desenvolvimento dos carregamentos e entregas.

Em continuidade à descrição do desenho que assumem os processos de distribuição, alcança-se outro estágio das atividades desempenhadas pelo setor de faturamento: o processo de lançamento das notas fiscais e faturamento dos itens a serem endereçados ao cliente. Durante esse processo são lançadas no sistema saídas de estoque, e assim se formam relatórios sobre as mercadorias em poder da unidade distribuidora, que podem ser acessados por comandos específicos no sistema ERP. Neste processo, são gerados além das respectivas notas aos clientes, documentos contendo informações necessárias à distribuição e entrega dos produtos, referentes a endereços comerciais, quantidades exatas de mercadorias, além de boletos ou ordens de pagamento específicas para cada cliente em acordo com regras dispostas em sistema para operações financeiras. Os documentos citados incluem um “Mapa de entrega”, que estão os endereços e nomes fantasia/razões sociais dos clientes, assim como canhotos para as ordens de pagamento, que deverão constar após o recebimento dos valores devidos ou dos boletos a serem pagos às respectivas assinaturas dos clientes. Neste momento, alcança-se a Expedição, onde se inicia a disponibilização do produto via veículos da empresa.

Logo depois há o estágio final da distribuição, onde há o contato com o cliente para a entrega da mercadoria, verifica-se que a forma como as rotas são dispostas é considerada como estratégica (GESTOR X3). A fala do Gestor X3 a respeito do desenho rotas se mostra relacionada ao exposto por Christopher (2003), numa perspectiva que demonstra que quando os benefícios advindos das atividades logísticas percebidos pelos clientes são compatíveis ou mesmo superiores ao custo de aquisição dos produtos, tornam-se um ativo capaz de criar valor agregado, como verificado na categoria Veículos. Percebe-se que as operações se encadeiam de forma a dispor perante o atendimento das necessidades do cliente, precisão nas atividades, com uma atenção específica às condições negociáveis dentre o cliente-fornecedor (GESTORES X1 e X3). Para Pinto (1994) e Almeida (2012), isso é capaz de garantir satisfação ao consumidor, e ainda trata-se de um fator de diferenciação juntamente com a agilidade demonstrada do serviço, que gera benefícios incrementais ao que torna possível a

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

fidelição da clientela, sinalizando a criação de valor agregado ao produto.

Em linha com os dados expostos, Christopher (2003) propõe que o desempenho das atividades de logística são fundamentais para o alcance da satisfação das necessidades do cliente, que a retenção deste é fator que propicia rentabilidade a longo prazo, o que está alinhado ao que afirma o gestor X1. Dessa forma, na fala relacionada à categoria Entregas, o gestor X1 evidencia uma relação mutual entre a distribuição e a fidelização do cliente, o que Christopher (2003) e Almeida (2014) tomam como um fator a ser considerado para a construção de um relacionamento que permita a criação de novos negócios. Os clientes varejistas, em sua maioria, possuem expectativas relacionadas ao atendimento de suas necessidades em uma perspectiva relativa a utilidades de tempo e espaço capazes de gerar autonomia de estoques e o fornecimento de qualidade em relação à comercialização do produto ao cliente final (ALMEIDA; MARCONDES, 2014). Assim, estes esperam que o fornecedor cumpra requisitos básicos na entrega de produtos (BOWERSOX; CLOSS, 2001; BALLOU, 2006), atendo-se a exigências sanitárias, fiscais, procedimentos de entrega e tratamento de avarias, assim como, impreterivelmente à quantidades e prazos ordenados. Satisfeitas essas condições os serviços de distribuição física promovem amplo efeito sobre receitas e retenção de clientes (BALLOU, 2006).

Stern et al. (1996) compreendem, em sua obra, que a estrutura ótima em termos de criação de um canal de distribuição se percebe como uma composição onde são minimizados custos totais do sistema. O ajuste do nível de serviços é realizado para que o desempenho das atividades logísticas responda diretamente a um grau satisfatório de desenvolvimento das atividades com menores dispêndios. O exposto pelos autores se mostra em paralelo com os dados quando do estudo das atividades de distribuição da empresa, citadas pelo gestor X2 ao contemplar as entregas e o gestor X3, quando trata dos veículos e suas metas referentes às rotas.

Sobre a possibilidade de exploração de oportunidades de mercado pela distribuição da empresa, o gestor X3 demonstra as possibilidades existentes frente às operações analisadas, e pontua que os veículos da distribuidora possuem metas relacionadas ao seu porte e que garantam que a exploração dos canais de distribuição seja efetiva, com garantias frente ao retorno necessário. Corroborando o exposto por Stern et al. (1996) e Barros (2001), a

distribuição passa a se tornar um diferencial ao proporcionar opções em termos de resposta ágil às necessidades do cliente, pleiteando o que é exposto como meta pelo Gestor X2 em termos de agilidade, pontualidade e menor margem possível de erros. Almeida e Marcondes (2014) consideram que a integração proporcionada pelas atividades de distribuição é capaz de trazer acréscimos ao valor econômico produzido, uma vez que sejam fornecidos produtos e serviços em um alto nível de qualidade, com os menores custos possíveis. Isto se alinha com os dados expostos ao considerar a disposição das rotas e a efetividade das operações da empresa, dispostas em informações cedidas pelos gestores, assim como pelos clientes Y3, Y6, Y7 e Y10.

O cliente Y10 dispõe sobre a agilidade da distribuição da empresa, e ainda pontua que há uma minimização dos riscos perante o reabastecimento das gôndolas mediante a rapidez das entregas, o que afasta a possibilidade de ruptura de estoques. Por outro lado, em consonância com o comentário do Gestor X3, percebe-se que essa característica gera para a empresa distribuidora um giro mais rápido de estoques e permite que as metas por veículo sejam alcançadas, garantido a rentabilidade. Em relação ao exposto, Pinto (1994), Shyncon e Sterling (1983) entendem que a sintetização de utilidades de tempo e espaço são capazes de trazer fomentos às receitas, caracterizando um possível acréscimo de lucratividade advinda da agilidade da distribuição ao cliente, considerando a disposição eficiente de recursos que a empresa possui.

Ainda percebe-se o alinhamento das características do nível de serviço estudado com o exposto por Bowersox e Closs (2001), ao que são satisfeitas condições como disponibilidade, desempenho e confiabilidade no que se refere às operações de distribuição física da empresa. Pode-se verificar nas falas dos clientes Y1 e Y6 o desempenho operacional frente às demandas, em um ciclo de atividades que denotam consistência do fluxo logístico, com flexibilidade e a capacidade da manutenção da disponibilidade de estoque para atendimento das necessidades do cliente. Em linha, o cliente Y3 corrobora o citado pelos clientes Y1 e Y6 em sua observação, o que evidencia a adequação das características da prestação de serviços às necessidades demonstradas pelos clientes perante a distribuição.

#### 4.2 ANÁLISE DA DISTRIBUIÇÃO FÍSICA A PARTIR DO MODELO VRIO

Esta seção tem como propósito alcançar o segundo objetivo específico deste trabalho  
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

ao investigar a distribuição física da empresa a partir do Modelo VRIO. Alinhado aos dados obtidos, pode-se notar que a empresa possui uma gama de recursos competitivos que a posicionam estrategicamente em relação à concorrência, garantindo vantagens competitivas. O quadro 3 mostra as evidências encontradas nas falas dos gestores a respeito dos recursos competitivos da empresa de laticínios, sejam estes: flexibilidade no fluxo das atividades, localização, sistema de ERP, pessoal e reputação.

Quadro 3 – Recursos competitivos da empresa de laticínios

RECURSOS	RELATOS
Flexibilidade no fluxo de atividades	<p>“[...] nossa logística é mais maleável e é passível de acordos internos, o que facilita que a gente possa trabalhar com a transferência de mercadorias entre os carros para atingir as metas da distribuição ou mesmo facilitar o alcance dos objetivos de entrega” (GESTOR X1).</p> <p>“[as rotas] permitem um contato próximo com o cliente, sendo desenhadas de maneira a propiciar uma janela de tempo em que o produto é escoado e se torna necessário lançar novos pedidos de compra, uma vez que há ampla saída de mercadoria, porém sem perdas relacionadas a tempo de reposição” (GESTOR X3).</p> <p>“Cada caminhão tem uma meta específica de entrega e rodagem relacionada às rotas e o quanto estas podem ser expandidas e quantos clientes a mais poderão contemplar de maneira a que se garanta a rentabilidade, selecionando a quantidade de produto e o peso necessário para que se possa ser realizado deslocamento de maneira que o quantitativo geral de mercadoria entregue pague os custos totais da rota” (GESTOR X3).</p>
Localização	<p>“Há uma busca pela eficiência da logística pleiteando a agilidade, a pontualidade, e também a menor margem possível de erros. Quanto mais rápido se entrega, melhor está o planejamento de rota, tanto com o vendedor, quanto com o motorista” (GESTOR X3).</p> <p>“[...] a empresa ainda tem a vantagem sobre a concorrência, especialmente as empresas de maior porte, que é o tempo de entrega em virtude da localização do centro, assim como o tempo de exposição do produto na gôndola” (GESTOR X2).</p> <p>“[...] as outras grandes marcas não possuem centros de distribuição com localização estratégica como possuímos, alocados em pontos que atendem uma maior gama de municípios” (GESTOR X3).</p> <p>“[...] o cliente tem um fluxo de mercadoria mais rápido e claro, além da disponibilidade mercadoria com agilidade para o consumidor final, garantindo o manutenção de estoques e o consumo de ponto final” (GESTOR X3).</p>
Sistema de ERP	<p>“[...] as atividades são todas coordenadas através de um sistema que nos permite estar em contato com a força de vendas e receber em tempo real o volume produzido e as demandas, e assim trabalhar no faturamento dessa mercadoria a ser entregue” (GESTOR X2).</p>
Pessoas	<p>“[...] nossos colaboradores conhecem o desenho das operações e são orientados a tomar uma postura proativa, damos autonomia para que eles desempenhem sua parte nas atividades” (GESTOR X1).</p> <p>“com a eficiência que obtivemos nas entregas é possível atender mais clientes nas rotas no tempo que sobra entre o fechamento da rota e a chegada de novos pedidos, abrangendo novas oportunidades” (GESTOR X3).</p> <p>“[...] o setor de faturamento possui autonomia para realizar operações referentes a parte operacional da logística da unidade, ao que nós consideramos como um valor que possuímos na empresa o autogerenciamento” (GESTOR X1).</p> <p>“[...] sempre realizamos ações de capacitação com os motoristas e ajudantes de</p>

	forma trimestral com a PRF, a equipe da Volkswagen, com foco na melhoria contínua das atividades de distribuição” (GESTOR X2).
Reputação	“[...] a qualidade percebida pela clientela é resultado de três fatores, a agilidade, a pontualidade, e também a menor margem possível de erros, em uma busca pela eficiência da logística” (GESTOR X2). “[...] o cliente tem a certeza que irá contar com o produto no dia certo, sempre no horário programado, sem atrasos consideráveis” (GESTOR X1). “Nós buscamos estabelecer uma coordenação dos esforços de maneira que a resposta à demanda do cliente venha o quanto antes, se possível no horário e dia exato em que se estipulou, o que nos garante confiabilidade” (GESTOR X2). “O nosso cliente faz as compras e tem a vantagem de saber que de fato irá receber o produto da mesma forma tal qual foi ordenado. Hoje muitos concorrentes não possuem dias programados de visita, assim como também não possuem dias certos de entrega, o que faz com que nossa política de disponibilização dos produtos e a sua forma de entrega se destaque entre os fornecedores” (GESTOR X3).

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O quadro 3 ratifica a existência de cinco recursos competitivos na empresa de laticínios. Dentre esses recursos está a flexibilidade no fluxo das atividades, uma característica da distribuição capaz de maximizar o desempenho da prestação de serviços uma vez que traz maleabilidade a forma como é desenhada a operação. Permite também o alcance dos objetivos de entrega de forma mais rápida, tornando o fluxo das entregas mais claro e rápido ao que se coordenam os esforços em consonância com as demandas que vão sendo satisfeitas e os novos imperativos que surgem na distribuição.

Já a localização da unidade distribuidora é elencada como recurso competitivo, uma vez que esta propicia vantagens em relação ao modal terrestre trabalhado pela empresa. Tais vantagens se relacionam ao incremento da participação de mercado em razão do grande número de consumidores alcançados em rotas de distribuição que tem um ponto de início em local estratégico, próximo a rodovias de grande circulação e em espaço com fácil acesso para os diferentes bairros da cidade. A eficiência das rotas, trabalhadas em função da localização estratégica da unidade distribuidora, amplia a disponibilidade de mercadoria para o cliente, evitando rupturas de estoque e ainda aumentando o tempo em evidência do produto em gôndola.

No que concerne ao sistema de ERP, este recurso diz respeito ao sistema informatizado utilizado pela empresa para coordenação das atividades de vendas, faturamento e ressurgimento de mercadorias na unidade distribuidora. Sua principal contribuição para a distribuição está no ato de concatenar os esforços e desempenhos em uma cadeia lógica, unindo as atividades de distribuição de forma que a prestação de serviços ocorra de forma

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.



otimizada.

No tocante ao recurso pessoas, percebe-se que o quadro funcional da empresa é um dos seus grandes recursos. Destaca-se a atuação dos colaboradores como o elemento intangível capaz de direcionar a distribuição aos valores praticados na empresa referentes ao autogerenciamento e margem mínima de erros. A capacidade de autogerenciamento foi identificada durante a coleta dentre a fala do Gestor X1, que a pontuava como uma característica necessária ao desenvolvimento das atividades de maneira que os colaboradores eram estimulados à proatividade por meio de autonomia em seus fazeres e delegação de responsabilidades com intuito de torná-los responsáveis pelo seguimento do fluxo da distribuição, sem entraves de cunho hierárquico. Esta capacidade relacionada ao recurso pessoas se torna estratégica para a empresa ao passo que as atividades dos colaboradores estejam niveladas, e todo o corpo funcional conheça a extensão de suas atuações. Dessa maneira, a empresa investe em qualificação, aprendizagem e reciclagem de seu corpo funcional de forma a coordenar suas atividades com a excelência que se espera dos colaboradores. O último recurso apreendido na observação dos dados obtidos é a reputação. Este se refere à percepção dos benefícios totais relacionados à escolha da empresa de laticínios enquanto fornecedor, com enfoque na qualidade total da prestação de serviços referente a distribuição física para os clientes varejistas.

Em seguida, considerando a RBV, foram analisados os recursos competitivos da empresa de laticínios a compreender se atendem ao modelo VRIO, ao que este traz em sua proposta quatro critérios, sejam o valor, raridade, inimitabilidade e organização (BARNEY; HESTERLY, 2007). O quadro 4 evidencia os recursos competitivos da empresa estudada, revelando se respondem às quatro categorias do modelo VRIO.

Quadro 4 – Recursos característicos da distribuição física da empresa de laticínios

RECURSOS		VRIO			
		VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE	ORGANIZAÇÃO
RECURSOS TANGÍVEIS	Pessoal	Sim	Não	Sim	Sim
	Sistema de ERP	Sim	Não	Não	Sim
	Localização	Sim	Sim	Sim	Sim
RECURSOS INTANGÍVEIS	Reputação	Sim	Sim	Sim	Sim
	Flexibilidade no fluxo de atividades	Sim	Não	Não	Sim

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O quadro 4 apresenta os recursos encontrados na empresa estudada a partir da análise das atividades de distribuição física pela perspectiva do modelo VRIO. Dessa forma, são demonstrados quais recursos atendem ao modelo de forma a determinar as possíveis relações competitivas que a distribuição física tem quanto à obtenção de vantagem competitiva pela empresa (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2007).

A localização geográfica da unidade se configura como estratégica ao passo que permite acesso às rotas que propiciam contato com uma parcela mais ampla de clientes, em localidades circunvizinhas (GESTOR X3). Dessa forma, destaca-se que este recurso permite que a empresa explore oportunidades ambientais e de mercado (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2007) como também se encontra em posse de um número limitado de concorrentes (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993) e de forma a ser replicado traria desvantagens em termos financeiros (BARNEY; HESTERLY, 2007), porém não tão extensas de maneira a garantir a exclusividade do recurso de forma sustentável. Assim, caracteriza-se a formação de uma vantagem competitiva temporária. De maneira a esclarecer a forma que a localização geográfica atua como geradora de vantagem competitiva temporária, o Gestor X3 salienta que o fluxo da distribuição colabora no gerenciamento adequado dos estoques dos clientes varejistas. Corroborando esse entendimento, o Gestor X2 considera as vantagens existentes capazes de criar valor em virtude da relação que a localização da unidade distribuidora traz em relação à entrega dos produtos aos clientes. Em conformidade com Hambrick (1987), a localização geográfica é compreendida como recurso estratégico para a atividade de distribuição física, uma vez que a parcela de detentores desse recurso é mínima, o que o torna potencialmente capaz de pleitear vantagem competitiva para a empresa.

Em consonância com os dados dispostos nos quadros 3 e 4, a avaliação dos recursos tangíveis resulta em uma paridade competitiva, uma vez que os recursos são valiosos, porém não possuem raridade, podendo ser considerados como forças organizacionais. Porém vale salientar que alguns desses recursos são custosos de imitar, considerando que se enquadram em condições históricas únicas, mais precisamente no conceito de dependência de caminho no que se trata das instalações físicas e sua localização geográfica privilegiada em relação à concorrência (BARNEY; HESTERLY, 2007). Este recurso pode garantir um posicionamento distinto frente aos concorrentes, uma vez que foi adquirido em um espaço de tempo capaz de favorecer uma postura inovadora em relação aos adquirentes tardios (WERNERFELT, 1984).

Em continuidade à análise dos recursos tangíveis, nota-se que a frota de veículos utilizada pela empresa estudada é um fator preponderante para o sucesso das entregas, assim como a contribuição funcional dos colaboradores que trabalham nas rotas. O nível de serviço é constantemente avaliado pela capacidade de resposta às demandas que se estabelecem com as necessidades do cliente, o que se percebe na fala dos gestores X2 e X3. Dessa forma, o serviço de distribuição funciona de forma ajustada, atividade que as entregas acontecem nos horários previstos, com uma margem de atraso diminuta, o que proporciona a criação de valor em decorrência do desempenho operacional (ALMEIDA, 2012). No que diz respeito à flexibilidade no fluxo de atividades, esta se mostra como um recurso que possui valor enquanto alinhado à distribuição, considerando que o alinhamento das atribuições gera economias de custo (CHRISTOPHER, 2003; LEMOS; TORTATO, 2009). Por possuir valor, este recurso garante paridade competitiva uma vez utilizado para a formulação e aplicação de estratégias, podendo ser considerado como força organizacional (BARNEY; HESTERLY, 2007). A mesma lógica pode ser considerada ao analisar os recursos tecnológicos, nesse caso, o sistema de ERP, dotado de valor e organizado em uma perspectiva funcional, porém sem raridade ou dificuldades de replicação.

Observa-se que a distribuição, em um alinhamento estratégico da gestão para com o quadro funcional, garante a presença de maior flexibilidade frente às operações logísticas, o que permite ganhos em tempo e espaço. A capacidade de exploração de recursos organizacionais presente na empresa se orienta à manutenção das forças organizacionais, com paridade competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007). Percebe-se que há o estabelecimento de um alicerce processual capaz de associar recursos complementares de maneira a trazer eficiência no desenvolvimento das atividades, e assim explorar oportunidades ou neutralizar ameaças, em linha com o exposto por Barney (1991).

Dentre os recursos que detêm a empresa estudada, devem-se destacar as relações interpessoais como estratégicas, em ordem que se compreendam enquanto ativos intangíveis, de difícil imitação (BARNEY, 1991; BARNEY, 2001; MINTZBERG et al., 2006). As pessoas são diretamente associadas ao sucesso da distribuição, e constantemente recebem treinamento e qualificação de forma a manter as atividades em seu nível ótimo, além de serem incentivadas pela empresa com premiações para as boas práticas relacionadas às atividades de distribuição.

Essas relações são compreendidas pelo recurso competitivo “pessoas”, dotado de valor, porém não raro, o que o apresenta como gerador de paridade competitiva. Também vale salientar que o recurso é de difícil replicação ao passo que existe uma ambiguidade causal referente ao entendimento dos gestores da forma na qual os relacionamentos entre os colaboradores podem favorecer as atividades (BARNEY; HESTERLY, 2007). Isso resulta numa não categorização das capacidades que envolvem a eficiência das relações interpessoais, mesmo que se possa notar a efetividade de sua importância para as atividades de distribuição. Também são realizadas capacitações de maneira a desenvolver competências nos colaboradores que se envolvem com a distribuição física da empresa. A empresa, em posse do capital humano, é ciente da relevância que possui o desenvolvimento de capacidades e competências relacionadas ao desempenho das atividades, e dessa forma compreende seu quadro funcional como ativo intangível capaz de gerar competitividade (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; MINTZBERG et al., 2006; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

No tocante aos recursos intangíveis, destaca-se um recurso, a reputação. Esse recurso diz respeito à percepção total da clientela apreendida pelos gestores em relação à qualidade dos serviços prestados, tomando como critérios a precisão, agilidade e margem mínima de erros em relação a entregas e disponibilização do produto ao cliente varejista. Esse recurso se relaciona diretamente à cultura de serviços ao cliente que a empresa possui, de forma que a melhoria contínua dos serviços de distribuição é capaz de produzir uma reputação favorável e agregar valor ao produto disponibilizado pela empresa aos clientes. Este recurso possui capacidade para a exploração de alternativas frente ao mercado e neutralização de ameaças, o que o configura valor (BARNEY; HESTERLY, 2007). Além disso, não é um recurso facilmente imitáveis, dada a sua natureza intangível e subjetiva, além de possuir raridade (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2007; CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014; LEMOS; TORTATO, 2009). Dessa maneira, apenas a reputação favorece a obtenção de vantagem competitiva sustentável ao responder satisfatoriamente aos quatro elementos do modelo VRIO. Ademais, a localização se enquadra como fonte de vantagem competitiva temporária. Por outro lado, os recursos competitivos pessoas e sistema de ERP garantem apenas paridade competitiva frente à concorrência, uma vez que agregam valor às atividades de distribuição, mas não possuem raridade.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De forma a analisar se a distribuição física da empresa analisada pode gerar vantagem competitiva, foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos: averiguar como a distribuição física é utilizada na empresa e investigar a distribuição física da empresa a partir do Modelo VRIO. Assim, durante o processo de coleta e análise de dados observou-se que a empresa possui um encadeamento em seus processos, demonstrado no fluxo das atividades de distribuição. Percebeu-se uma sequência de atividades que flui desde o momento em que se dá a coordenação dos esforços no setor comercial - responsável pelas vendas e delineamento das atividades de entrega – com a força de vendas, até a disponibilização do produto por meio do nível dos canais de distribuição referente às atividades de varejo.

Durante a análise dos dados, observou-se que os recursos competitivos da empresa de laticínios são, no que se trata da reputação, à luz do modelo VRIO, um recurso potencial para a obtenção de vantagem competitiva sustentável. Enquanto que a localização traria desvantagens em termos financeiros ao ser replicada, porém não tão extensas de maneira a garantir a exclusividade do recurso de forma sustentável. Os demais recursos analisados se apresentam como fonte de paridade competitiva ao passo que são forças organizacionais para a empresa ou capazes de proporcionar vantagem competitiva em um espaço limitado de tempo uma vez alinhadas às atividades a um nível de serviço adequado. O presente trabalho trouxe como contribuições ao campo de estudos da RBV considerações importantes acerca da distribuição física enquanto fonte de vantagem competitiva para as empresas, em continuidade a estudos que a analisaram considerando o tempo. O estudo investigou os recursos competitivos que perfazem as atividades de distribuição, sejam estes tangíveis ou intangíveis, demonstrando as implicações que estes possuem em termos competitivos. Esse enfoque ultrapassa o que é abordado na literatura em relação à temática ao apontar fatores não tão somente estruturais, mas também de cunho interpessoal para o sucesso das atividades de distribuição frente à geração e manutenção das vantagens competitivas relacionadas às atividades de distribuição física.

Assim sendo, recomenda-se para estudos futuros a análise das forças competitivas referentes ao recurso “pessoas” e como a percepção dos gestores da empresa de laticínios ao formar uma ambiguidade causal o torna um recurso de difícil replicação, e custoso de ser imitado. Identifica-se também outra oportunidade de estudo referente à Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

apreensão dos valores percebidos pelos clientes varejistas quanto ao recurso “reputação” da empresa de laticínios, enquanto um dos principais recursos capazes de alcançar vantagem competitiva sustentável.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. V. **Distribuição física como recurso estratégico na obtenção de vantagem competitiva no segmento de bens de consumo de massa no Brasil**. Dissertação de mestrado (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2012.

ALMEIDA, M. V.; MARCONDES, R. C. A distribuição física como recurso estratégico de fabricantes de bens de consumo para a obtenção da vantagem competitiva. **Revista de Administração** (FEA-USP), v. 49, p. 656-670, 2014.

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

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.

BARROS, M. M. N. Logística – a busca de novas estratégias para as operações de distribuição física, apoio à fabricação e suprimento. **Revista do Centro de Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 7, n. 1, p. 55-61, nov. 2001.

BONI, V.; QUARESMA, S. J.; **Aprendendo a entrevistar**: como fazer entrevistas em ciências sociais, Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, vol.2, nº1(3), jan.-jul, p. 68-80, 2005.

BOWERSOX, D, J; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas, 2001.

CARVALHO, D. M.; PRÉVOT, F.; MACHADO, J. A. D. O uso da teoria da Visão Baseada em Recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração**, v. 49, n. 3, p. 506-518, 2014.

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

CHURCHILL JR, G. A.; PETER, J.P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2013.

CORTES, S. M. V. Como fazer análise qualitativa de dados. In: BÊRNI, D. A. **Técnicas de pesquisa em economia**: transformando curiosidade em conhecimento. São Paulo: Saraiva, p. 234-270, 2002.

COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DESLANDES, F.S. GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

GIL, Antonio Carlos; **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. 2. Reimpr. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

HAMBRICK, D. C. The top management team: key to strategic success. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 88-108, 1987.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

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

LE MOS, L. R.; TORTATO, U. Canais de distribuição e vantagem competitiva sustentável: uma análise baseada em recursos da firma. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 121-132, maio/ago. 2009.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NEVES, M. F. **Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos** – Tese de doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, 1999.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Editora Campus, 3. Ed, 2007.

OLIVEIRA, E. F. A.; FILGUEIRA, M. C. M. **Primeiros passos na iniciação científica**. v.1412. Mossoró: Coleção Mossoroense, série C, 2004.

PAZ, H. R. **Canales de distribución: estratégia e logística comercial**. 2. ed. Buenos Aires: Ugerman, 2000.

PELTON, L. E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J. R. **Marketing channels: a relationship management approach**. Ed. Times Mirror Books, 1997.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas-SP: Editora da Unicamp, 2006.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 14, n.3, p.179-191, Mar. 1993.

PINTO, K. C. R. Distribuição física de eletrodomésticos não portáteis. **Revista de Administração**, v. 29, n. 3, p. 84-89, 1994.

PORTER, M. E. Cost Advantage. In: PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, p. 62-118, 1985.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.11, n. 1, mai./ago. 2018.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

RUIZ, J.A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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

STERN, L. W.; EL-ANSARY A. I; COUGHLAN, A. T. **Marketing channels.** 5. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Chicago, v.18, n.7, p.509-533, Oct. 1997.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.