

## **Relacionamentos colaborativos e a função logística: capacitações e recursos logísticos necessários às empresas do canal de distribuição**

Márcia Maria Penteado Marchesini (UFSCar) [marcia@mail.dep.ufscar.br](mailto:marcia@mail.dep.ufscar.br)  
Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara (UFSCar) [rosane@power.ufscar.br](mailto:rosane@power.ufscar.br)

### **Resumo**

*Este artigo pretende identificar as capacitações e os recursos logísticos que as empresas do canal de distribuição devem desenvolver para a adoção do conceito do Supply Chain Management (SCM) e de suas estratégias e ferramentas, sendo que, para tanto, foi utilizada como abordagem de análise a Visão Baseada em Recursos (VBR). Partiu-se de uma revisão teórica sobre as melhorias utilizadas no sistema logístico e, a partir dela, uma identificação de capacitações e recursos logísticos necessários. Um estudo de caso exploratório foi realizado com o objetivo de ilustrar tal processo no dia-a-dia do ambiente empresarial.*

*Palavras-chave: Relacionamento colaborativo, Canal de distribuição, Capacitações, Recursos, Logística, SCM.*

### **1. Introdução**

De acordo com Alcântara (1997), Fleury *et al* (2000) e Parente (2000), em um contexto caracterizado pela crescente concorrência entre os elos do canal de distribuição e pela presença de um consumidor mais exigente em relação a preços e à prestação de serviços de qualidade, surgiu a necessidade do desenvolvimento de novas formas de gestão das empresas e de coordenação de toda a cadeia de suprimento. Sendo assim, formas de gestão mais colaborativas e integradoras, que considerem não somente a empresa isolada, mas também seus clientes, fornecedores e, até mesmo, seus concorrentes, tornam-se indispensáveis para viabilizar a construção e a manutenção de vantagens competitivas sustentáveis. Dentre essas formas de gestão insere-se o ECR (*Efficient Consumer Response* ou Resposta Eficiente ao Consumidor) cujo escopo de atuação é o canal de distribuição, ressaltando-se a importância estratégica assumida pela área de logística neste contexto. (GHISI, 2001; MARQUES, 2003).

Este artigo pretende identificar quais os efeitos gerados pela adoção e pela implementação do conceito do *Supply Chain Management* (SCM) e de suas estratégias e ferramentas de gestão (como ECR ou outras iniciativas) na função logística das empresas no canal de distribuição. Dessa maneira, utilizando como abordagem de análise a Visão Baseada em Recursos (VBR), o objetivo do artigo envolve a identificação de capacitações e de recursos logísticos que as empresas do canal de distribuição devem desenvolver.

### **2. A Visão Baseada em Recursos (VBR)**

A VBR é uma abordagem, no campo da estratégia empresarial, em que se atribui maior ênfase aos recursos e às capacidades e capacitações internas à organização como fontes de vantagens competitivas sustentáveis. As capacidades e as capacitações são desenvolvidas internamente a partir, respectivamente, de conhecimentos/habilidades já existentes na organização e de aquisição de conhecimentos externos. Os recursos são os *inputs* do processo de produção e podem ser de natureza tangível ou intangível, englobando produtos, atributos e/ou condições, referentes às esferas financeira, tecnológica, física, humana e organizacional, que colocam a empresa detentora em posição de vantagem competitiva às demais. A combinação de dois ou mais recursos pode gerar capacidades/capacitações e competências à organização. Assim, pressupõe-se que a performance superior da empresa depende mais de especificidades da firma (com seus recursos) do que do ambiente e da estrutura setorial onde está inserida. A empresa é vista como um conjunto de recursos produtivos que pode conseguir vantagens

competitivas se desenvolver recursos superiores ou uma combinação superior de recursos em relação aos seus concorrentes. Ressalta-se que os recursos não podem ser avaliados de forma isolada, pois seu valor é determinado através de suas ligações com as forças do mercado. Os recursos são considerados superiores ou estratégicos se forem de valor, escassos e imperfeitamente imitáveis (PENROSE, 1959; OLAVARRIETA & ELLINGER, 1997).

### **3. Capacitações e Recursos Logísticos**

Dentro do contexto de crescimento na importância dada ao nível de serviço ao cliente, que foi evidenciado por Ellram *et al* (1999), as empresas do canal de distribuição devem realizar mudanças para satisfazer de forma eficiente e eficaz as necessidades dos clientes. Nesta seção, destacam-se as mudanças na função logística das empresas do canal de distribuição, apresentadas através das capacitações e dos recursos logísticos necessários.

#### **3.1. Capacitações Logísticas**

Pfohl & Buse (2000) apresentaram duas formas em que as capacitações logísticas podem ser desenvolvidas: pela empresa de forma autônoma (através da aquisição de conhecimentos e de rotinas necessárias à melhoria da eficiência das atividades e a posterior adaptação dos sistemas logísticos próprios às necessidades dos parceiros) ou de forma conjunta por duas ou mais empresas da rede (através de processos de ajustamento mútuo e de transferência de tecnologia). Nesta forma, há o aprendizado interorganizacional e o desenvolvimento de capacidades coletivas da rede, o que possibilita o alcance de vantagens competitivas a toda cadeia de suprimentos. A seguir, serão apresentadas algumas capacitações logísticas:

**3.1.1. Adoção e implementação do conceito de *Supply Chain Management* (SCM) e da estratégia de gestão Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR):** o SCM almeja o aumento da eficiência e da eficácia das atividades da cadeia de suprimentos através de maior coordenação e integração, tanto no âmbito interno da empresa, como no externo com seus clientes e fornecedores (ELLRAM *et al*, 1999). Dentro desse contexto apresenta-se o ECR, cujo escopo compreende o canal de distribuição e cujos princípios são a simplificação, a padronização e a racionalização dos processos, a troca de informação entre os agentes da cadeia, o foco na busca pela oferta de maior valor agregado ao consumidor final, a obtenção e a disponibilização de informações exatas e rápidas. O ECR pode ser operacionalizado através de quatro estratégias - Reposição Eficiente, Sortimento Eficiente, Promoção Eficiente e Introdução Eficiente de Produtos - e de dois processos-chave - Reposição Contínua e Gerenciamento por Categorias (ECR BRASIL, 1998; GHISI, 2001).

**3.1.2. Melhorias no controle de estoque:** que podem ser propiciadas pelo conceito de SCM e que visam o aumento do giro de estoques por meio da redução de seus níveis e da melhor comunicação entre os agentes da cadeia de suprimentos (ELLRAM *et al*, 1999).

**3.1.3. Postergação:** prática relacionada ao adiamento da configuração final do produto ou da sua posição na cadeia de suprimento até o momento em que o pedido do cliente é realizado, possibilitando uma diminuição nos custos de estoques, função de produtos com menor valor agregado, e nos riscos associados ao atendimento das exigências dos clientes. De acordo com Battezzati & Magnani (2000), há duas categorias para a prática da postergação: a) Postergação de Produção: o momento da descontinuidade entre produção empurrada e puxada se dá dentro da indústria; há a necessidade de ajustamento do produto e do processo para o atendimento das necessidades dos clientes, interferindo na lógica da produção, no *layout* da fábrica, nas habilidades e na cultura organizacional; e b) Postergação Logística: a descontinuidade ocorre na fase de distribuição e é aplicável a todas as situações e a todos os setores.

**3.1.4. Programas de Reposição Automática (PRA): VMI, CRP e outros**

Os Programas de Reposição Automática (PRA) se enquadram nas abordagens de gestão de estoques voltadas à redução de custos, à maior rapidez no giro de estoques e à melhoria do serviço ao cliente. Sua idéia central é a substituição de estoque por informações relativas a vendas reais e níveis de estoque nos depósitos e/ou nos pontos de vendas. Os PRA voltam-se a um relacionamento de troca, em que o vendedor repõe o estoque do cliente com base em dados de utilização de produtos e em informações sobre o nível do estoque, os quais são fornecidos e compartilhados pelo cliente (DAUGHERTY *et al*, 1999; BOWERSOX & CLOSS, 2001). Os programas enquadrados como de reposição automática são: VMI (*Vendor Managed Inventory* ou Estoque Gerenciado pelo Vendedor), CRP (*Continuous Replenishment Programs* ou Programas de Reposição Contínua), Estoque Gerenciado pelo Fornecedor (*Supplier-Managed Inventory*), Quick Response (Resposta Rápida), Estoque Gerenciado Conjuntamente (*Jointly-Managed Inventory*), Estoque Gerenciado pelo Distribuidor (*Distributor-Managed Inventory*). Ghisi (2001) refere-se ao VMI como um tipo de CRP em que o seu processo é coordenado pela indústria, acrescentando que a coordenação pode ser realizada pelo varejista, enquadrando-se *como Retail Management Inventory* (RMI), considerado outro tipo de CRP.

**3.1.5. Entrega Direta em Loja (DSD ou *Direct Store Delivery*):** Daugherty *et al* (1999) identificaram esta prática como um dos elementos estruturais dos PRA (Programas de Reposição Automática).

**3.1.6. *Cross-docking*:** componente dos PRA atuante na implementação da distribuição dos produtos caracterizada pela criação de grandes volumes através do agrupamento ou da consolidação de pequenos pedidos e pela operação realizada sem armazenagem, proporcionando economias de escala no custo de transporte. Nota-se que é importante para sua realização a notificação antecipada da entrega, a existência de paletes combinados para lojas e de prazos de entrega precisos (DAUGHERTY *et al*, 1999; BOWERSOX & CLOSS, 2001).

**3.1.7. Capacitações referentes às informações:** recebimento diário, disponibilidade e acuracidade de informações, disponibilizadas em tempo real, formatadas de acordo com seu uso, com compatibilidade/conectividade interna e externa são capacitações necessárias aos sistemas de informação dos PRA. Em convergência a esses elementos, Teller & Kotzab (2003) e Ghisi (2001) observam que a disponibilidade de dados necessários, o comprometimento da abertura bilateral pelos parceiros e a compatibilidade de padronizações são alguns dos fatores importantes para o sucesso da implementação do ECR e do CRP no canal de distribuição.

**3.1.8. *Check-outs* automatizados:** consistem na presença de *scanners* ou leitores de códigos de barra nos *check-outs* para que haja uma integração dos sistemas central e de compras de forma a viabilizar a coleta e o armazenamento de informações que poderão ser utilizadas.

**3.1.9. Nível de serviço adequado:** Apesar de Angelo & Siqueira (2003) considerarem somente a carga/descarga de produtos e a variável tempo, a qual está associada aos elementos de serviço básico (disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade), nota-se a importância crescente das estratégias de atendimento de pedido perfeito e de prestação de serviços de valor agregado para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

**3.1.10. Pedido assistido por computador (CAO ou *Computer Assisted Ordering*):** é um sistema que é operado pelo distribuidor e baseado na emissão automática de pedidos para reposição de produtos, quando os estoques atingem um nível pré-determinado, eliminando assim a forma manual de realização dos pedidos (BOWERSOX & CLOSS, 2001).

**3.1.11. Recepção eletrônica de produtos:** a partir de código de barras e *scanners*, no âmbito de depósitos e das lojas, para substituir a recepção e a conferência manual, que normalmente acarretam certo grau de erro.

### **3.2. Recursos Logísticos Tangíveis**

**3.2.1. A Tecnologia de Informação (TI) e suas ferramentas:** a TI cria novas oportunidades à logística, já que a disponibilização de informações viabiliza o aumento da efetividade de suas atividades, ao se observar que a TI está diretamente relacionada ao *lead time* de resposta. Algumas ferramentas da TI são: sistemas de planejamento computadorizado, manuseio automático de materiais, obtenção automática de dados, EDI, código de barras nos produtos e nas etiquetas de containers de carregamento, scanners, SINFOS (Product Data Pool ou Base de Dados dos Produtos, que é uma base de dados centralizada contendo informações sobre os produtos) e Point of Sale System. Esta ferramenta, que é uma TI interna à empresa e que pode existir em diferentes níveis, desde os *check-outs* até a integração completa de computadores, deve ser integrada com o EDI, o código de barras e os *scanners* para otimizar a performance das atividades logísticas, através da viabilização da conexão direta entre tais níveis e, assim, dos fluxos de informações até o sistema computacional central (TELLER & KOTZAB, 2003; DAUGHERTY *et al*, 1999; JAYARAM *et al*, 2000; ELLRAM *et al*, 1999).

**3.2.2. Veículos de transporte adequados:** quanto ao tipo de condicionamento e às possibilidades de descarregamento dos produtos.

**3.2.3. Paletes e equipamentos de movimentação e armazenagem adequados:** padronizados a todas as empresas do canal para evitar retrabalhos e aumentar a eficiência da operações logísticas.

**3.2.4. Disponibilidade e padronização de docas:** para aumentar a eficiência no recebimento e na expedição de produtos.

**3.2.5. Softwares de Gerenciamento de Armazenagem (WMS ou Warehouse Management Software):** são necessários à coordenação dos fluxos de produtos e de informação que ocorrem de forma intensa e rápida.

### **3.3. Recursos Logísticos Intangíveis**

**3.3.1. Abertura à adoção de novos conceitos e novas estratégias:** a flexibilidade para aceitar novas abordagens de gestão da logística, novos processos e novas ferramentas é necessária ao alcance de melhorias na função logística.

**3.3.2. Padronização:** Esta prática está intimamente ligada ao *lead time* de entrega e ao *lead time* de resposta (JAYARAM *et al*, 2000). Além disso, as padronizações são vistas como pré-requisitos para a implementação de processos e de conceitos relacionados ao ECR (TELLER & KOTZAB, 2003).

**3.3.3. EUL (Efficient Unit Loads ou Unidade de Carga Eficiente):** busca a harmonização e a integração do transporte e da estocagem de produtos (TELLER & KOTZAB, 2003).

### **3.3.4. Recursos Intangíveis associados ao conceito de Redes Estratégicas**

A partir da tipologia de Rede Estratégica, exposta por Pfohl & Buse (2000) e que pode ser considerada a que melhor caracteriza o relacionamento nos canais de distribuição, apresentam-se alguns recursos logísticos intangíveis necessários ao desenvolvimento e à manutenção da Rede Estratégica são: conhecimento da empresa central sobre planejamento e controle do sistema logístico (a empresa central, que é a detentora de poder, coordena as atividades logísticas, realizando o seu planejamento e controle bem como controla os sistemas de informação necessários), terceirização das atividades logísticas operacionais (participação

de um ou mais operadores logísticos no canal de distribuição para realizar as atividades logísticas operacionais), grupo interorganizacional e multifuncional (em que o seu coordenador é um funcionário da empresa central), coordenação estreita entre os níveis de planejamento e de operação, troca de informação, transferência de conhecimentos entre as empresas (inclusive são necessárias capacidades de absorção, pelas outras empresas da rede, de conhecimentos logísticos desenvolvidos pela empresa central) e práticas de construção de problema e de designação de tarefas (envolvimento de todas as empresas da rede nessas atividades).

### **3.3.5. Comunicação, Troca de informação, Parceria e Monitoramento da Performance:**

Stank *et al* (1999) concluíram que essas dimensões da coordenação são importantes na performance logística, em especial aos seguintes elementos: redução do nível de estoques, redução do tempo de ciclo dos pedidos e da sua variância, disponibilidade de produtos e atendimento às necessidades dos clientes.

### **3.3.6. Elementos estruturais relacionados à esfera de sistemas de suporte à decisão:**

previsão conjunta, previsão automática para bens básicos e previsão automática para bens sazonais (DAUGHERTY *et al*, 1999).

## **4. Apresentação dos resultados da pesquisa de campo**

### **4.1. Apresentação da rede de supermercados**

A pesquisa de campo deste artigo foi realizada através de entrevista, conduzida por meio de um questionário semi-estruturado, em uma rede de supermercados de médio porte, atuante desde 1989, ocupando a 45<sup>a</sup> posição no ranking do varejo de 2002 (Revista SuperHiper, maio de 2003). A rede possui 700 funcionários diretos e 130 terceirizados, é de propriedade e administração familiar, tendo sido entrevistado o proprietário, que tem o cargo de diretor de tecnologia e experiência de vinte anos na empresa. Tal rede atua na região compreendida entre Pirassununga e Campinas, possuindo sete lojas (uma em Pirassununga, uma em Campinas, uma em Limeira, uma em Rio Claro, uma em Capivari e duas em Itatiba), atendendo às classes sociais B e C, em termos de renda. Quanto à estrutura administrativa, a rede está dividida em quatro diretorias executivas: Tecnologia, Financeira, Comercial e Operações. A diretoria de Tecnologia volta-se à obtenção e à disponibilização de informações para a tomada de decisão, enquanto que a Financeira, a atividades de controladoria. Na diretoria Comercial, são realizados o planejamento e o controle das atividades logísticas, enquanto que na de Operações ocorre a operacionalização de tais atividades no âmbito de cada loja, desde o recebimento das mercadorias até a sua saída nos *check-outs*.

### **4.2. A verificação na rede supermercadista das capacitações e dos recursos logísticos identificados a partir da literatura**

As capacitações logísticas são desenvolvidas pela empresa de forma autônoma, havendo esforços na aquisição de conhecimentos necessários à melhoria da eficiência das atividades e na compatibilização do sistema logístico interno com o dos fornecedores, através da participação em cursos sobre SCM e ECR (estes promovidos pela Associação ECR Brasil). No entanto, pôde-se observar que a atual aplicação de conhecimentos adquiridos externamente ainda é inexpressiva, sendo o EDI e Gerenciamento por Categoria (GC) utilizados parcialmente. A rede pretende implantar o CRM (*Consumer Relationship Management*) como uma futura estratégia concernente à realização de promoções destinadas a clientes específicos. Como o meio de divulgação dessas promoções, considerado de maior viabilidade econômica, é o correio eletrônico e a listagem de emails dos clientes ainda é ínfima, a empresa prevê a sua realização no longo prazo, através do maior acesso da população à internet.

Em relação a outras capacitações logísticas, a prática da **postergação é inexpressiva** nesta rede supermercadista, sendo verificada somente no caso de algumas lojas e em três produtos: bolos, pizzas e baguetes, que podem ser confeccionados a partir do pedido dos clientes. No que se refere ao atendimento de necessidades específicas do supermercado pelos fornecedores, verifica-se em certo grau, a partir do sistema de compras, a postergação logística, em que se adia a colocação dos produtos dentro das lojas, havendo a manutenção dos estoques pelos próprios fornecedores e diminuindo o nível de estoque da loja. A rede possui um software para a compra de produtos, que gera uma sugestão de pedidos, baseada em histórico de compras e de vendas, para posterior análise e realização dos pedidos por nove compradores. Portanto, essa realização não é automática, havendo a intervenção da ação humana. Trata-se de um software que tem a lógica de um RMI (Estoque Gerenciado pelo Varejista) mas suas funções não são completamente utilizadas (só geração da quantidade a ser pedida e não há conexão automática com os fornecedores). Conclui-se, assim, que a rede **não utiliza programas de reposição automática**, mas tem capacitações iniciais para tanto. Avalia-se que as dificuldades na realização da reposição automática se encontram na defasagem tecnológica de alguns fornecedores e, em certo grau, na restrição da rede quanto à adoção de novos conceitos e novas formas de gestão, mais especificamente quanto à detenção de conhecimentos aprofundados, à difusão de tecnologia por todas as áreas e atividades da empresa e à aversão a mudanças e riscos.

A rede realiza a reposição de seus produtos, em cada loja, através de três estratégias conforme as características dos produtos: 1) Linha Seca (de uma forma geral, os fornecedores enviam vendedores semanalmente nas lojas, atuando como volantes - vendem os produtos estocados no veículo – e a loja considera o nível de estoque real e o histórico de compra e de venda da rede para o cálculo da reposição); 2) Linha de Perecíveis (idem ao anterior); e 3) Frutas, Legumes e Verduras (as verduras são adquiridas em cada município e as frutas e os legumes, através do box da rede no Ceasa de Campinas, havendo a posterior redistribuição às lojas por meio de transporte terceirizado). Essas estratégias de compras podem ser consideradas **esforços em direção a melhorias na gestão de estoques**, à medida que busca a minimização dos seus níveis, com a realização do suprimento conforme a necessidade de cada loja. Além disso, a reposição dos produtos é realizada **basicamente pela prática de DSD** (Entrega Direta em Loja) e **eventualmente pelo Cross-docking** (há dificuldades na coordenação entre a entrega de produtos dos diversos fornecedores em um único local - que seria a doca de um operador logístico, já que a rede ainda não possui uma central de distribuição e as áreas para armazenagem nas lojas não comportam tal atividade).

Ressalta-se que a rede supermercadista não compra produtos de atacadistas (ela adquire diretamente da indústria) e não há o armazenamento dos produtos nas lojas da rede (só em casos excepcionais, há um redirecionamento de produtos entre as próprias lojas). Entretanto, há a possibilidade de a rede construir futuramente um centro de distribuição próprio. A **recepção dos produtos nas lojas não é realizada eletronicamente**, mas sim pela checagem de nota fiscal. Os *check-outs* são completamente **automatizados** possuindo *scanners* e os produtos, **código de barras**. Como outros recursos logísticos tangíveis, a rede utiliza o **EDI com poucos fornecedores**, possui **uma base de dados dos produtos centralizada** para as sete lojas e usa **paletes padronizados**. Alguns poucos fornecedores não trabalham com paletes, o que dificulta a eficiência das atividades logísticas.

Por fim, avaliam-se positivamente as capacitações referentes às informações sobre a demanda dos clientes finais, pois há o **recebimento diário, disponibilidade e acuracidade, disponibilização no tempo certo, formatação e compatibilidade interna das informações**. Tais capacidades voltam-se, predominantemente, à identificação de quantidades e de variedade de produtos demandados pelos clientes para o alcance de altos níveis de prestação

de serviço básico (por meio da reposição adequada e do gerenciamento por categorias). Verificou-se a **insegurança** da rede no **compartilhamento de informações** com os fornecedores, na existência de compatibilidade externa (com os sistemas dos fornecedores) e no **comprometimento de abertura** pela empresa. Encontra-se em fase de projeto a disponibilização de informações em tempo real e a integração das áreas de compras, de vendas e de controladoria (que no caso da rede será viabilizada por meio do desenvolvimento customizado de um software ERP - *Enterprise Resource Planning*). No entanto, apesar dessa capacidade de coleta e armazenagem de informações, potencializada através do incentivo ao uso do cartão de fidelidade pelo cliente e de um software que facilita expressivamente a análise e a manipulação de alguns dados para a tomada de decisão, notam-se **limitações quanto ao interesse e à viabilidade no tratamento de todas as informações coletadas**. É importante notar também que existem certos esforços em direção a um **nível de serviço adequado** em função da inclusão, nas categorias de produtos, de itens que são consumidos por parcela ínfima dos clientes e das estratégias de compras dos produtos, viabilizando altos níveis de disponibilidade, de desempenho operacional e de confiabilidade.

## 5. Conclusões

A partir da exposição das principais informações oriundas do estudo de caso, pode-se concluir que tal rede supermercadista apresenta um nível considerável de restrições, internas e/ou externas, à abertura a novos conceitos e a novas estratégias de gestão. Essas limitações podem estar relacionadas às incapacitações de gestão e à cultura organizacional interna e a dos fornecedores externos. No entanto, há a possibilidade de tal situação se reverter no médio ou no longo prazo, já que a empresa declarou seu esforço na busca pela aquisição de novos conhecimentos. Então, um segundo esforço necessário ao alcance de melhorias na efetividade das atividades da rede supermercadista seria a aplicação de tais conhecimentos adquiridos.

Além disso, constata-se que existe uma necessidade de aquisição de maiores conhecimentos, o que pode ser comprovado por meio do conceito de parceria existente na empresa, entendido como uma “troca de favores ou de interesses” entre gerentes. Destaca-se que os fornecedores escolhidos por ele como parceiros são os que representam as maiores contribuições no faturamento da rede. Dessa maneira, a parceria envolve uma relação de colaboração interpessoal e não interorganizacional, focada em questões como preços, descontos e cotas de vendas. Por outro lado, nas filosofias SCM e ECR, o conceito de parceria tem um escopo mais amplo com caráter interorganizacional e englobando não somente essas questões, mas também aspectos como trabalho ou esforço conjunto, sinergias e abertura bilateral das empresas. Salienta-se que, em função do estreito conceito de parceria que a rede supermercadista detém, há uma falta de abertura das informações da rede supermercadista aos seus fornecedores, o que pode ser visto através da não-realização de programas de reposição automática e do não-compartilhamento das informações coletadas.

Os elementos do nível de serviço ao cliente, considerados de maior importância pela empresa foram o atendimento completo do pedido e a confiabilidade no tempo de ciclo do pedido, pois podem evitar a ruptura de produtos nas lojas e os altos investimentos em estoque. Assim, para a rede, o atendimento eficiente e eficaz das necessidades dos clientes finais depende mais do desempenho dos seus fornecedores do que de seus próprios esforços de colaboração. Como exemplo de sinergia, a rede poderia disponibilizar as informações sobre demanda dos produtos para colaborar com a indústria no que tange à realização de uma programação da produção mais efetiva, obtendo em troca um suprimento também mais efetivo.

Observa-se também que houve uma pequena utilização das competências e dos recursos logísticos identificados na literatura. Isso se deve à falta de um maior engajamento da empresa no conceito de gestão SCM e na estratégia ECR. Como o EDI é utilizado com poucos

fornecedores e o GC foi implantado parcialmente, não possuindo relevantes implicações sobre as atividades logísticas, não se pôde identificar de forma expressiva tais competências e recursos no sistema logístico da rede. Finalmente, a identificação de competências e de recursos logísticos representou um conjunto de tendências que potencializam a efetividade da função logística das empresas do canal de distribuição. Dentro desse contexto, somente a análise de empresas que tenham abertura a novos conceitos e a novas formas de gestão, em especial ao SCM, e interesse real em sua aplicação no ambiente empresarial possibilitarão a realização de uma melhor avaliação e comprovação dos elementos identificados neste artigo.

## 6. Referências Bibliográficas

- ALCÂNTARA, R. L. C. (1997) “A gestão estratégica dos canais de distribuição: um exame da evolução e do atual estágio do relacionamento entre o atacado de entrega e a indústria”. Tese de doutorado, EAESP / Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- ANGELO, C. F. de & SIQUEIRA, J. P. L. de (2003) “Avaliação das condições logísticas para a adoção do ECR nos supermercados brasileiros”. Disponível em: [www.provar.org/grupos\\_estudos/go/artigos\\_go.htm](http://www.provar.org/grupos_estudos/go/artigos_go.htm)
- BATTEZZATI, L. & MAGNANI, R. (2000) “Supply chains for FMCG and industrial products in Italy: practises and the advantages of postponement”. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 30, no 5, pp. 413-424.
- BOWERSOX, D. J. & CLOSS, D.J. (2001) “Logística Empresarial: o Processo de Integração da Cadeia de Suprimento”. São Paulo. Editora Atlas.
- DAUGHERTY, P. J., MYERS, M. B. & AUTRY, C. W. (1999) “Automatic Replenishment Programs: an empirical examination”. *Journal of Business Logistics*, Vol. 20, no 2, pp. 63-82.
- ECR BRASIL (1998) “ECR Brasil – visão geral. Potencial de Redução de Custos e Otimização de Processos”. ECR Brasil, 175p.
- ELLRAM, L. M.; LA LONDE, B. J. & WEBER, M. M. (1999) “Retail Logistics”. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 29, n°. 7/8, pp. 477-494.
- FLEURY, F. P.; P. WANKE & FIGUEIREDO, K. F. (Org.) (2000) “Logística Empresarial: a perspectiva brasileira”. São Paulo. Editora Atlas.
- GHISI, F. A. (2001) “A implementação do ECR (*Efficient Consumer Response*) no canal de distribuição de produtos de mercearia básica: um estudo multicaso”. Dissertação de Mestrado, Departamento de Engenharia de Produção, UFSCar, São Carlos.
- JAYARAM, J.; VICKERY, S. K. & DROGE, C. (2000) “The effects of information system infrastructure and process improvements on supply-chain time performance”. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 30, no 3/4, pp. 314-330.
- MARQUES, E. F. (2003) “Gerenciamento por Categoria: um estudo multi-caso em pequenas e médias empresas supermercadistas”. Dissertação de Mestrado, Departamento de Engenharia de Produção, UFSCar, São Carlos.
- OLAVARRIETA, S. & ELLINGER, A. E. (1997) “Resource-based theory and strategic logistics research”. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 27, no 9/10, pp. 559-587.
- PARENTE, J. (2000) “Varejo no Brasil”. São Paulo, Editora Atlas, São Paulo.
- PENROSE, E. (1959) “*The Theory of the Growth of the Firm*”. Basil Blackwell, London.
- PFOHL, H. C. & BUSE, H. P. (2000) “Inter-organizational logistics systems in flexible production networks: an organizational capabilities perspective”. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 30, no 5, pp. 388-406.
- REVISTA SUPERHIPER (2003) Ranking das empresas varejistas no ano de 2002.
- STANK, T., CRUM, M. & ARANGO, M. (1999) “Benefits of Interfirm Coordination in Food Industry Supply Chains”. *Journal of Business Logistics*, Vol. 20, no 2, pp. 21-41.
- TELLER, C & KOTZAB, H. (2003) “Increasing Competitiveness in the Grocery Industry – Success Factors in Supply Chain Partnering”. In Seuring, S., Müller, M., Goldbach, M. e U. Schneidewind (Editors). *Strategy and Organization in Supply Chains*. Heidelberg, Physica Verlag, pp. 149-163.