

Inovações no Canal de distribuição à Luz da Abordagem Contingencial: O Caso de uma Empresa de Grande Porte Brasileira

Jose Ari Verhagem (FURB) - jverhagem@hering.com.br

Paulo Sérgio Almeida dos Santos (FURB) - paulosergio@al.furb.br

Jorge Eduardo Scarpin (FURB) - jorgescarpin@furb.br

Resumo:

A área de logística exerce papel fundamental na estratégia do negócio, em alguns casos podendo ser o diferencial competitivo. Neste contexto, fundamentado na teoria contingencial, este estudo busca identificar quais foram os fatores contingências (ambiente, tecnologia, estrutura, porte organizacional e estratégica) que contribuíram para as inovações na logística de distribuição nos períodos de 2005 a 2010 em uma empresa de grande porte brasileira. Esta pesquisa, quanto aos objetivos é uma pesquisa descritiva e, optou-se pela realização de um estudo de caso, pelo método qualitativo. Os resultados da pesquisa demonstraram que dentre os cinco fatores contingências abordados na teoria de base, os que mais contribuíram para as inovações na logística de distribuição da empresa pesquisada diz respeito aos fatores de porte organizacional e ambiente.

Palavras-chave: *Teoria contingencial. Logística empresarial. Cadeia de suprimentos. Canal de distribuição.*

Área temática: *Abordagens contemporâneas de custos*

Inovações no Canal de distribuição à Luz da Abordagem Contingencial: O Caso de uma Empresa de Grande Porte Brasileira

Resumo

A área de logística exerce papel fundamental na estratégia do negócio, em alguns casos podendo ser o diferencial competitivo. Neste contexto, fundamentado na teoria contingencial, este estudo busca identificar quais foram os fatores contingências (ambiente, tecnologia, estrutura, porte organizacional e estratégica) que contribuíram para as inovações na logística de distribuição nos períodos de 2005 a 2010 em uma empresa de grande porte brasileira. Esta pesquisa, quanto aos objetivos é uma pesquisa descritiva e, optou-se pela realização de um estudo de caso, pelo método qualitativo. Os resultados da pesquisa demonstraram que dentre os cinco fatores contingências abordados na teoria de base, os que mais contribuíram para as inovações na logística de distribuição da empresa pesquisada diz respeito aos fatores de porte organizacional e ambiente.

Palavras-chave: Teoria contingencial. Logística empresarial. Cadeia de suprimentos. Canal de distribuição.

Área Temática: Abordagens contemporâneas de custos.

1 Introdução

O atual ambiente organizacional tem se caracterizado por fortes turbulências e competições em um mundo de constantes e rápidas transformações. Alguns fatores como a globalização dos mercados, a desregulamentação de diversos setores, o aumento da concorrência, o desenvolvimento de novas tecnologias e a complexidade dos arranjos produtivos demandam uma avaliação contínua do processo de gestão e, não raramente, ajustes na estrutura organizacional para mantê-la competitiva (JUNQUEIRA, 2010).

Em tempos de desenvolvimento e adaptações na forma de fazer negócios, as empresas vêm procurando diferenciais, seja pela alteração dos modelos de gestão adotados, seja pelo uso intensivo de tecnologia no aprimoramento de processos, produtos ou serviços. Neste contexto, a logística tem sido estudada nos últimos anos, sendo reconhecida como uma forma de melhorar a competitividade, à medida que seus conceitos e práticas vêm sendo adotados nas empresas (ASTEGGIANO, 2003).

As empresas vêm aperfeiçoando a sua logística ao longo dos anos, este aprendizado teve alguma influência da área militar. Ballou (2006, p.27) traz uma definição dicionarizada do termo logística dentro do contexto militar, onde diz que é “o ramo da ciência militar que lida com a obtenção, manutenção e transporte de material, pessoal e instalações”.

Considerando as distinções entre os objetivos e atividades empresariais e militares esta definição não incorpora a essência da gestão logística empresarial. Neste contexto, Ballou (2006, p. 27) faz referência a uma definição promulgada pelo Conselho de Administração Logística (CLM-Council of Logistics Management), que é uma organização profissional de gestores de logística, professores e práticos, na qual logística é “o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações

relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes”.

Tendo como pano de fundo a globalização e o avanço da tecnologia da informação, esta nova era da logística introduz dois novos conceitos, a logística integrada e o Supply Chain Management (ASTEGGIANO, 2003).

Conforme Asteggiano (2003) a logística integrada surgiu no início da década de 80 e evoluiu rapidamente, impulsionada principalmente, pela revolução da tecnologia de informação e pelas exigências crescentes de desempenho em serviços de distribuição, consequência, principalmente, dos movimentos da produção enxuta e do JIT. Já o Supply Chain Management - SCM, ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, teve o seu desenvolvimento apenas no início dos anos 90, o que faz com que, mesmo em nível internacional, existam poucas empresas que já conseguiram implementá-lo com sucesso e, mesmo no ambiente acadêmico, o conceito ainda pode ser considerado em construção.

As inovações estratégicas em logísticas são influenciadas por uma série de fatores e cabe alçar entendimento sobre aqueles que efetivamente afetam o sistema para que se possa ajustá-lo, com vistas à efetividade da estratégia. Desse modo, o conhecimento acerca dos fatores influenciadores que proporcionam mudança no processo logístico das empresas reveste-se de fundamental importância para o avanço do conhecimento na área.

Parte-se do pressuposto que as inovações nos processos logísticos dependem da existência de adaptação ou ajuste a certos fatores contingenciais com potencial de afetar o sistema. Diante disto, surge a seguinte questão: Quais são os fatores contingências (ambiente, tecnologia, estrutura, porte organizacional e estratégica) que contribuíram para as inovações na logística de distribuição no período de 2005 a 2010?

A relação entre a efetividade das organizações e sua adaptação às variáveis do contexto é defendida por estudiosos da área de estratégia baseados na teoria da contingência. Segundo Caldas (1997), as organizações que conseguem alinhar seu contexto interno ao contexto externo têm maiores chances de sobrevivência e sucesso.

As empresas cada vez mais buscam ajustar as suas estratégias as mudanças externas e, a logística empresarial está cada vez mais inserida neste contexto. Dentro da logística empresarial a logística de distribuição possui um papel fundamental dentro da cadeia de suprimentos, principalmente porque neste mundo globalizado, o consumidor está cada vez mais longe do lugar onde são produzidos os produtos. Para Ballou (2006, p. 33) “o valor da logística é manifestado primariamente em termos de tempo e lugar. Produtos e serviços não têm valor a menos que estejam em poder dos clientes quando (tempo) e onde (lugar) eles pretendem consumi-los”.

A empresa investigada neste estudo passou por algumas transformações recentes na sua estratégia, bem como na estrutura de seu capital. Estas mudanças na característica da empresa podem ter levado a alterações importantes no controle de sua operação, sendo uma delas a distribuição logística. Dado a contextualização o pressuposto é que as variáveis contingências proporcionaram algum tipo de inovação na área de logística de distribuição, ao logo dos últimos 05 anos na empresa investigada.

Logo, este estudo tem como objetivo, identificar quais foram os fatores contingências (ambiente, tecnologia, estrutura, porte organizacional e estratégica) que contribuíram para as inovações na logística de distribuição no período de 2005 a 2010 em uma empresa de porte brasileira.

Este estudo se justifica pela importância que a logística de distribuição representa para os resultados das empresas bem como pela importância de entender quais fatores contingências incentivam as inovações nesta área. Também pela carência de pesquisas envolvendo as inovações na logística das empresas caracterizadas pela abordagem contingencial. Assim,

acredita-se que este trabalho contribua para o melhor conhecimento do tema e estimule outros pesquisadores a investigar o fenômeno.

O artigo está estruturado da seguinte forma. A seção 2 discute o referencial teórico. A seção 3 expõe os aspectos metodológicos. Por sua vez, na seção 4 são apresentados os resultados e suas análises, seguidos pelas considerações finais.

2 Plataforma teórica

O referencial teórico tem como objetivo inicialmente contextualizar o tema a partir dos princípios básicos da abordagem contingencial, passando pelas abordagens de diferentes autores que tratam da logística empresarial bem como da cadeia de suprimentos e por fim do canal de distribuição.

2.1 Abordagem contingencial

Conforme Plathow (2006) a Teoria da Contingência postula que a empresa, em conformidade com a Teoria Geral dos Sistemas é um sistema aberto em contínua relação com o contexto no qual está inserida. A empresa reflete o ambiente externo, isto é, à medida que o meio ambiente muda devem ocorrer mudanças na empresa e nos sistemas de gestão.

“Para a Teoria da Contingência, não existe uma melhor forma de administrar: o que existe é a necessidade de adequação, por parte da organização de seus processos de gestão aos fatores contingenciais a que está sujeita. Fatores contingenciais incluem estratégia, tamanho, incerteza com relação às tarefas e tecnologia. Todos esses fatores devem ser ajustados de acordo com o ambiente no qual se insere a organização” (CALDAS et al, 1997; p.105).

Conforme Espejo (2008, p. 28) “A teoria contingencial está alicerçada em alguns princípios norteadores, que subsidiam sua visão organizacional. Seu surgimento deu-se em virtude da reflexão sobre alguns aspectos denominados fatores contingenciais que seriam direcionadores da tomada de decisão em certas situações, sendo seus pensadores influenciados por fundamentos de teorias anteriores, principalmente a teoria sistêmica”

Para estes autores, os alicerces estão fundamentados nos seguintes princípios:

- a) Abordagem Sistêmica: a empresa é vista como um sistema, formado de subsistemas (departamentos, unidades) que se relacionam e simultaneamente fazem parte de um sistema maior (ambiente que cerca a empresa);
- b) Sistema Aberto: um sistema é considerado aberto se houver interação com o ambiente. A empresa interage com seu ambiente para sobreviver, protegendo-se da incerteza, tornando-se capaz de realizar a homeostase, ou seja, desenvolver sua própria auto-regulação, buscando o equilíbrio diante dos fatores influenciadores;
- c) Características Ambientais e sua Interdependência: o ambiente possui interdependência com técnicas administrativas que fazem parte de escolhas de decisão internas à organização. Nessa relação funcional, a variável ambiente é a independente, sendo que as demais variáveis, técnicas administrativas, são dependentes;
- d) Mudança de Foco de Variáveis Internas para Variáveis Externas: a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas, por exemplo, que antecedem cronologicamente a abordagem contingencial, enfatiza em suas relações as variáveis internas à organização, tais como as tarefas, a estrutura organizacional e as pessoas que compõem a empresa. Em uma perspectiva contingencial, adota-se um componente mais dinâmico ao processo decisório, o ambiente;
- e) Não Existência do “*The Best Way*”: não há nada absoluto em termos de técnicas de gestão (DONALDSON, 1999). Não existe o modelo de decisão que seja aplicável a toda e qualquer organização. O que deve ser considerado é a combinação de fatores, que ajustados indicariam a decisão a ser tomada;
- f) O Melhor Desempenho como Fator Implícito: a teoria contingencial também é conhecida como abordagem situacional, ou seja, a tarefa do gestor seria identificar em determinada

situação específica, qual a técnica que é melhor aplicável e conduziria a um melhor desempenho. Dessa forma, a conjunção de fatores contingenciais implica em um arranjo (fit) que contribuiria para melhores resultados para a organização.

Contribuindo com a afirmação destes autores Caldas et al. (1997) comenta que segundo a Teoria da Contingência, não existe uma melhor forma de administrar e, sim, a necessidade de adequação, por parte da organização, aos fatores contingenciais aos quais está sujeita. A Teoria da Contingência dá ênfase ao processo adaptativo. Parte do pressuposto de que as organizações adaptadas ou adequadas ao seu ambiente tendem a superar as inadequadas. Para essa linha teórica, a adaptação ou ajuste é a chave da efetividade, ou seja, o pressuposto é que as inovações (no caso do presente estudo, as inovações no canal de distribuição) dependem da existência de adaptação ou ajuste a certos fatores contingenciais aos qual a organização está sujeita com potencial de afetar o sistema.

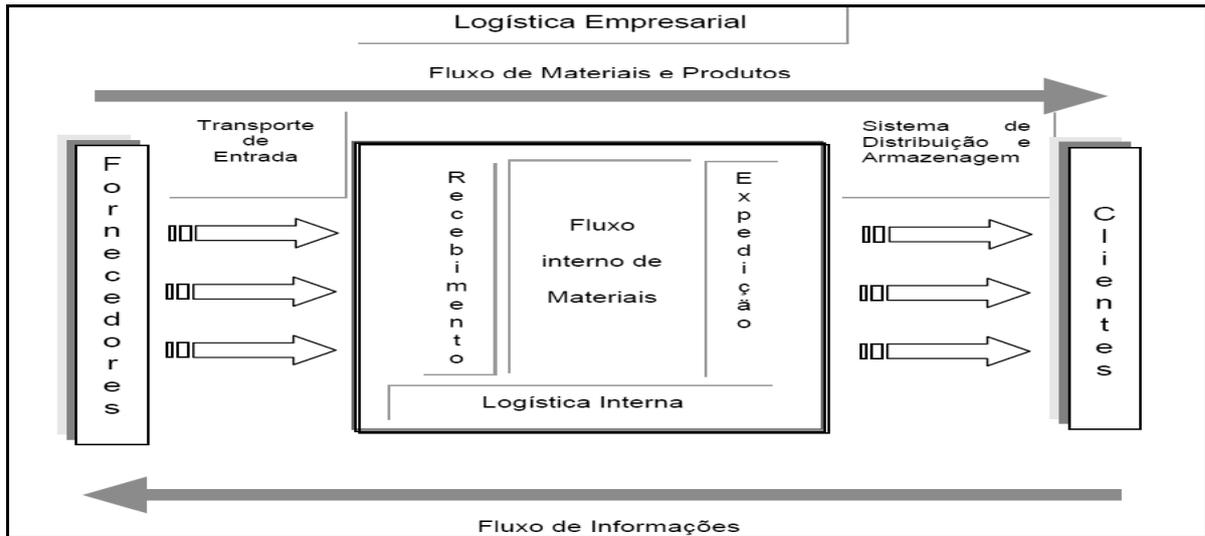
Para Molinari; Guerreiro (2004) uma contingência é algo que não pode ser influenciado pela organização, porém é capaz de influenciar a organização. A teoria da contingência pode ser utilizada em diversas áreas de estudo da gestão empresarial, visto que uma contingência representa uma circunstância do ambiente externo à qual a organização precisa se adaptar para garantir sua continuidade e atingir seus objetivos. Neste estudo foram focados os fatores contingências (ambiente, tecnologia, estrutura, porte organizacional e estratégica) e os impactos na logística de distribuição.

2.2 Logística empresarial e cadeia de suprimentos

Conforme Seadi (2004) a gestão empresarial passa por uma transformação evidente e que envolve todas as áreas, as técnicas e as teorias de administração de empresas. A Logística tem papel fundamental nesta transformação pela qual passa a gestão empresarial. Os desafios propostos pelo acirramento da concorrência e exigência de alto nível de competitividade das empresas para que se mantenham no mercado passa pelo entendimento das implicações da Logística neste processo.

A importância da logística no contexto empresarial é reforçada por Ballou (1993), onde trás que a logística empresarial implica tanto o suprimento físico como a distribuição física, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequado aos clientes a um custo razoável. E que a logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, por meio de planejamento, organização e controles efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos. A logística empresarial tem como objetivo proporcionar aos consumidores bens e serviços quando e onde quiserem, e na condição física que desejarem.

Roquete *et al.* (2003) comentam que a logística empresarial deve gerenciar as atividades operacionais, conforme demonstrou na Figura 1, de modo a aperfeiçoar-las, garantindo o suprimento, o gerenciamento do fluxo interno à fábrica (logística da manufatura) e a distribuição dos produtos, atendendo ao cliente com o menor nível de estoque possível. Esse objetivo faz com que as empresas busquem agilidade em seus processos produtivos e administrativos.



Fonte: Roquete *et al.* (2003)

Figura 1 – Visão geral da logística empresarial

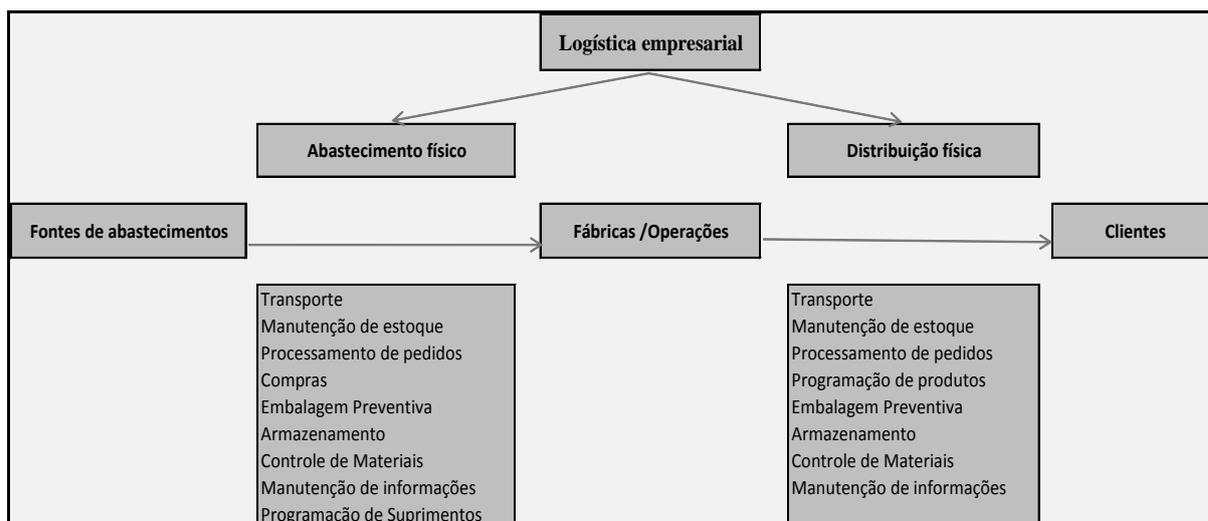
Seadi (2004) comenta que, assim como houve uma grande transformação no mercado atual e nas empresas para se manterem neste mercado e se tornarem cada vez mais competitivas, também houve uma evolução no conceito de logística nas últimas décadas. Autores como (BOWERSOX, 2001) citam o conceito do Council of Logistics Management, segundo o qual:

O gerenciamento da logística empresarial, como parte integrante dos processos da cadeia de abastecimento, é responsável pelo planejamento, implementação e controle eficiente e econômico do fluxo direto e reverso e do armazenamento de bens, serviços e informações associadas, desde o ponto-de-origem até o ponto-de-consumo, satisfazendo as exigências dos clientes. (CLM, 2004)

Outro conceito de Logística é o de Christopher (1997, p.2), para quem

A logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização e de seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo.

Ballou (2006) na figura 2 organiza os componentes e atividades pela ordem mais provável de sua concretização no canal de suprimentos.



Fonte: Ballou (2006, p.31)

Figura 2 – Escopo da logística empresarial

Observam-se dois importantes estágios no processo logístico, o abastecimento físico e a distribuição física, e suas principais atividades no elo da cadeia de suprimentos.

Um conceito que se insere nesta nova visão da Logística e que deve ser cada vez mais valorizado é o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.

Para Bowersox (2001) junto com a evolução da Logística nas últimas décadas, um novo conceito surgiu cujo princípio subjacente é que a cooperação de todos os participantes do canal resulta em maior nível de desempenho conjunto.

A idéia fundamental é de que o impacto de uma decisão será sentido no sistema inteiro. Todas as atividades logísticas fazem parte de um sistema interligado que conecta o mercado fornecedor ao cliente, sendo importante reconhecer que a finalidade principal é servir aos mercados pela adição de valor, através de um gerenciamento eficiente e eficaz do fluxo de materiais da fonte ao usuário (CHRISTOPHER, 1999).

Segundo Novaes (2004), a cadeia de suprimentos é um longo percurso que vai desde as fontes de matéria-prima, passa pelas fábricas de componentes, pela manufatura do produto, pelos distribuidores, e finalmente chega ao consumidor através do varejista. O Autor complementa que, além dos fluxos de materiais, há os fluxos de informação, cuja função é de grande importância na cadeia de suprimentos.

2.3 Canal de distribuição

Para Kaminski (2004) o ambiente altamente competitivo em que as empresas se encontram na busca de novos mercados, ou na manutenção dos atuais, a partir da obtenção de uma vantagem competitiva e de uma percepção de valor agregado aos produtos e/ou serviços, a logística de distribuição física assume um papel estratégico fundamental na conquista e fidelização dos clientes.

Para Ballou (2006, p. 93) canal de distribuição pode ser definido como “uma rede de organizações e instituições que, em combinação, desempenham todas as funções exigidas para ligar produtores e clientes finais, a fim de realizar a tarefa de *marketing*”. O Autor reforça que “um entendimento sobre canais de distribuição é essencial para os gestores logísticos, pois é no interior do canal que a estratégia logística é de fato executada para atender as necessidades dos clientes”.

Nesta mesma linha, Kaminski (2004) reforça que o canal de distribuição tem por objetivo definir o número de agentes ou entidades que participarão da distribuição dos produtos ou serviços desde a fonte produtora até o consumidor final. A definição desta estratégia

competitiva definirá o campo de ação da logística e qual será a infra-estrutura necessária para suprir as necessidades dos clientes.

Conforme Bowersox (2001), do ponto de vista da logística, é a distribuição física que efetua o vínculo entre empresa e seus clientes.

A logística de distribuição física tem um forte impacto sobre os custos e o nível de serviço oferecido ao cliente, atingindo cerca de dois terços dos custos logísticos (Asteggiano, 2003). Além disso, esta área da logística tem destaque na conquista e fidelização dos clientes, uma vez que “leva os produtos certos, para os lugares certos, no momento certo e com nível de serviço desejado, pelo menor custo possível”. Logo, agrega valor de lugar, de tempo e de qualidade à cadeia produtiva (Novaes, 2004, p. 47).

Kaminski (2004) salienta que, a estrutura de distribuição física, dependerá, basicamente, dos canais de distribuição planejados e do segmento da estratégia de vendas que a empresa desenvolver. Uma vez estabelecidos os canais de distribuição, a rede logística e a infra-estrutura necessária para o desempenho operacional da logística de distribuição física podem ser definidos.

Novaes (2004) observa que a distribuição de produtos pode ser analisada de diferentes perspectivas: de um lado, pelos técnicos de logística que operam elementos específicos de natureza predominantemente material e, de outro, pelo marketing e pessoal de vendas cuja visão recai sobre a cadeia de suprimentos, a comercialização do produto e os serviços associados.

Na visão do marketing, segundo o autor, o canal de distribuição é formado pelos elementos que formam a cadeia de suprimentos, na parte que vai da manufatura ao varejo, focalizando mais os aspectos ligados à comercialização dos produtos e aos serviços a ela associados. Os responsáveis pela distribuição física operam elementos cujo predomínio é de natureza material: depósitos, veículos de transporte, estoques, equipamentos de carga e descarga, entre outros.

Para Ferreira (2006) as estratégias de produto, preço e promoção do composto mercadológico têm sido copiadas ou transferidas facilmente entre os concorrentes, o que elimina qualquer vantagem competitiva sustentável. A autora complementa que:

à estratégia de produto, as rápidas transferências de tecnologias entre as empresas e a competição global tornaram os produtos muito semelhantes entre si. Para a competição por preço, a economia globalizada torna a estratégia de preços baixos menos viáveis ainda, uma vez que as empresas passam a competir globalmente por custos menores. E ainda, a estratégia de promoção tem perdido sua eficiência em função da confusão causada pelo alto grau de exposição do consumidor a mensagens promocionais. (FERREIRA, 2006, p. 21)

A autora reforça que, a estratégia de canais de distribuição tem recebido grande importância, pois oferece maior potencial para obtenção de vantagem competitiva. Além disso, os estudos dos canais de distribuição e sua gestão merecem atenção, pois os custos de distribuição podem responder por parcelas significativas do preço final dos produtos.

3 Aspectos Metodológicos

O objetivo deste estudo foi identificar quais foram os fatores contingências (ambiente, tecnologia, estrutura, porte organizacional e estratégica) que contribuíram para as inovações na logística de distribuição no período de 2005 a 2010 em uma empresa de porte brasileira.

A pesquisa realizada classifica-se quanto aos objetivos como sendo de natureza descritiva, realizada por meio de um estudo de caso, com abordagem qualitativa.

Para Yin (2004), há vários fundamentos que justifique a escolha do estudo de caso em uma única empresa. Dentre eles, quando é um caso revelador, em que o pesquisador tem a oportunidade de estudar e analisar um fenômeno pouco acessível à investigação científica. No caso desta pesquisa, as inovações na cadeia de distribuição de uma empresa com fortes atividades no segmento de manufatura e varejo. O autor afirma, ainda, que a essência de um estudo de caso é sua tentativa de esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e quais foram os resultados obtidos.

Conforme Cervo e Bervian (2002, p. 66), “[...] a pesquisa descritiva procura descobrir, com a previsão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características”. Assim, nesta pesquisa procurou-se descrever quais foram os fatores contingenciais que contribuíram nas inovações na logística de distribuição da empresa estudada.

Richardson (1989) discorre que a abordagem qualitativa compreende as investigações que se voltam para uma análise qualitativa, que têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares.

3.1 Amostra

O estudo de caso foi realizado em uma grande empresa do Sul do país, tendo suas ações negociadas na BOVESPA, listada no Novo Mercado. Possui forte atuação nas atividades de manufatura, bem como na atividade de varejo. Esta empresa possui mais de 6.000 funcionários, com faturamento anual em 2010 acima dos R\$ 1 bilhão. Atua no mercado há mais de um século e se destaca pelas estratégias adotadas, tornando-se cada vez mais competitiva e lucrativa.

O fato de a empresa atuar nas atividades de manufatura e varejo, bem como seu porte, foram um dos motivos que levaram a escolhê-la para conduzir o estudo. O motivo mais relevante foi o fato da empresa ter passado nos últimos 05 anos por algumas transformações importantes na sua estratégia bem como na sua estrutura de capital.

3.1 Definições das variáveis da pesquisa

As definições operacionais dos constructos dos fatores contingências que e sustentam a presente investigação foram adaptados do trabalho de Espejo (2008) que são os seguintes:

Constructo	Variáveis	Referências	Escala
Ambiente	Atitudes da concorrência; competição por mão-de-obra compra de insumos/componentes; tecnologia aplicada ao processo produtivo; restrições legais, políticas e econômicas do setor; gostos e preferências dos clientes do setor	Hansen e Van der Stede (2004) Sharma (2002) Gordon e Narayanan (1984) e Khandwalla (1972)	Intervalar (nota 1-5)
Tecnologia	Tecnologia da informação: uso de comercio eletrônico, CRM gerenciamento da cadeia de suprimentos, armazenamento de dados troca de informação eletrônica e ERP. Tecnologia da produção: atividades da linha de produção repetitivas quantidade de tarefas comuns e distintas na linha de produção	Hyvönen (2007) e Hansen e Van der Stede (2004)	Intervalar (nota 1-5)
Estrutura	Nível de delegação (centralização x descentralização)	Sharma (2002)	Intervalar (nota 1-5)
Porte	Faturamento operacional bruto anual em 2005 e 2010	BNDES (2007)	Categórica
Estratégia	Busca de alta qualidade do produto/serviço; oferecer suporte ao cliente do produto/serviço; desenvolver características únicas do produto/serviço; a imagem da marca, investir em Pesquisas e Desenvolvimento, preço de venda (sempre em comparação à concorrência)	Hansen e Van der Stede (2004) e Porter (1986)	Intervalar (nota 1-5)

Fonte: Espejo (2008)

Quadro 1 – Detalhamento dos fatores contingenciais

Com base nos fatores contingências foi elaborado um questionário para dar suporte à entrevista semi estruturada. Nestas questões o respondente pode atribuir nota de 1 a 5. Adicionalmente foram elaboradas mais 04 questões abertas abordando as principais inovações e alterações no processo da logística de distribuição.

Com relação aos instrumentos de pesquisa, fez-se uso da entrevista semi estruturada, que segundo Beuren e Colauto (2006, p. 131) “é a técnica de obtenção de informações em que o investigador, apresenta-se pessoalmente à população selecionada e formula perguntas, com o objetivo de obter dados necessários para responder à questão estudada”.

1.1 Coleta de dados

As entrevistas foram feitas com dois gestores da área da Supply Chain, sendo um gerente de logística e o diretor de *Supply Chain*. Primeiramente foi enviado o questionário pelo correio eletrônico, em seguida foi feita a entrevista. Na entrevista procurou-se identificar os detalhes das respostas do questionário.

O envio do questionário bem como a entrevista ocorreu entre os meses de outubro de 2010 a janeiro de 2011. O questionário abordou dois períodos, sendo o ano de 2005 para o primeiro período e o ano 2010 para o segundo período. As principais alterações na estratégia, bem como na estrutura de capital da empresa estudada ocorreu entre os anos de 2006 a 2007, razão para que a entrevista abordasse um período antes e um depois das principais alterações na empresa.

1.2 Análise dos dados

A análise dos dados será descritiva, onde serão verificado pelas respostas dos questionários de cada período as principais alterações evidenciadas pelos fatores contingências e, comparado com as principais inovações que ocorreram entre os anos de 2005 a 2010 no processo da logística de distribuição.

Conforme Gil (1991, p. 46), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial descrever as características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre variáveis. Também se caracteriza pela utilização de técnicas padronizada de coletas de dados. São incluídas nesse grupo as pesquisas que tem por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população.

4 Interpretação e Análise dos Dados

Buscou verificar com base no questionário e na entrevista estruturada feita com os respondentes desta pesquisa a avaliação de cada variável contingência para os dois períodos que a pesquisa abrangeu.

Para o fator contingencial ambiente procurou-se investigar se o ambiente no qual a empresa está inserida é muito estável, com mudanças lentas e previsíveis ou se é muito dinâmico, com mudanças rápidas e imprevisíveis. Para tal, foram-se analisadas seis variáveis, sendo elas: atitudes da concorrência, competição por mão de obra, competição por compra de insumos/componentes, tecnologia aplicada ao processo produtivo, restrições legais, políticas e econômicas do setor e gostos e preferências dos clientes do setor. Assim, para cada variável dessas, os respondentes tiveram que atribuir uma nota de 1 a 5, conforme a característica de dinamismo e previsão do ambiente em que a empresa está inserida. Sendo que 1, o ambiente da empresa é muito estável e 5 muito dinâmico.

O resultado está demonstrado no Quadro 2 – Variável Contingencial Ambiente.

	Médias	
	2005	2010
a. Atitudes da concorrência	2,5	4,5
b. Competição por mão-de-obra	3,5	4,0
c. Competição por compra de insumos / componentes	2,5	4,5
d. Tecnologia aplicada ao processo produtivo	3,0	4,5
e. Restrições legais, políticas e econômicas do setor	3,0	4,5
f. Gostos e preferências dos clientes do setor	3,0	4,5
Média geral	2,9	4,4

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 2 – Variável contingencial ambiente

O resultado da pesquisa mostrou que para o primeiro período as médias das notas foram de 2,9 sendo que para o segundo período as médias subiram para 4,4. Observou-se que o ambiente da empresa ficou mais dinâmico no segundo período comparado ao primeiro período. Todos os itens mostraram que o ambiente ficou mais dinâmico, destaque para os itens atitudes da concorrência e competição por compra de insumos/componentes que mostram maior alteração entre os períodos. Ainda como resultado da entrevista, foi destacado que a empresa imprimiu maior velocidade na entrega de seus produtos para os clientes e por outro lado também teve que encurtar o prazo de entrega de insumos/componentes vindo dos fornecedores.

Para o fator contingencial tecnologia procurou-se saber, na primeira parte das questões, se a empresa não usa (nota 1) ou usa com grande intensidade (nota 5) os seguintes

itens: comércio eletrônico, gerenciamento da relação com o cliente (CRM), gerenciamento da cadeia de suprimentos, armazenamento de dados, troca de dados de forma eletrônica e sistema integrado (ERP).

O resultado está demonstrado no Quadro 3 – Variável Contingencial Tecnologia.

	Médias	
	2005	2010
a. Comércio Eletrônico	1,0	4,5
b. CRM (gerenciamento da relação com o cliente)	2,0	4,5
c. Gerenciamento da cadeia de suprimentos	2,5	4,5
d. Armazenamento de dados	3,0	4,0
e. Troca de dados de forma eletrônica	2,0	4,5
f. Sistema integrado (ERP).	1,5	4,0
Média geral	2,0	4,3

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 3 – Variável contingência tecnológica

O resultado da pesquisa mostrou que para a primeira parte das questões, no primeiro período as médias das notas foram de 2,0 sendo que para o segundo período as médias subiram para 4,3. Observou-se que fator tecnologia teve uma grande alteração no segundo período comparado ao primeiro período. Todos os itens sem exceção tiveram suas notas elevada, com ênfase para os itens: comércio eletrônico, gerenciamento da relação com o cliente (CRM), e sistema integrado (ERP). Foi destacado na entrevista que, em 2005 a empresa não possuía a loja virtual, com a implantação da loja em 2009, este canal de venda tem se mostrado bastante promissor. Também foi comentado que em 2005 a empresa não tinha o CRM e não tinha constituído a Diretoria de Logística. Com relação à integração de sistema, foi comentado que houve um avanço na integração de outros sistemas com o sistema corporativo SAP.

Na segunda parte das questões que abordam a Variável Contingencial Tecnologia, verificou-se se as atividades da linha de produção da empresa são repetidas, quantas tarefas da linha de produção são as mesmas, dia após dia e quantas pessoas na linha de produção fazem tarefas diversificadas na maioria do tempo. Para estes itens verificou-se a intensidade que foi abordada, onde menor intensidade (nota 1) e com grande intensidade (nota 5).

O resultado está demonstrado no Quadro 4 – Variável Contingencial Tecnologia.

	Médias	
	2005	2010
a. As atividades da sua linha de produção são repetitivas ?	3,0	3,0
b. Quantas tarefas na sua linha de produção são as mesmas dias após dias	3,0	3,5
c. Quantas pessoas na sua linha de produção fazem tarefas diversificadas a maioria do tempo ?	3,0	3,5
Média geral	3,0	3,3

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 4 – Variável contingência tecnologia

O resultado da segunda parte da pesquisa sobre a variável contingência tecnologia mostrou que no primeiro período as médias das notas foram de 3,0 sendo que para o segundo período as médias tiveram uma pequena alteração, subindo para a 3,3. O resultado da entrevista apontou também que ciclo de vida dos produtos encolheu e os lotes de produção são menores do que os da concorrência.

Para o fator contingencial estrutura averiguou-se o nível de delegação de autoridade para os gerentes nas seguintes áreas: desenvolvimento de novos produtos, contratação e demissão de pessoal, seleção de investimentos relevantes, alocação orçamentária e decisões de preços. Neste caso, a nota 1 significa que nunca delega e a nota 5 mostra que há uma delegação total. O resultado está demonstrado no Quadro 5 – Variável Contingencial Estrutura.

	Médias	
	2005	2010
a. Desenvolvimento de novos produtos	3,5	4,0
b. Contratação e demissão de pessoal	3,5	4,5
c. Seleção de investimentos relevantes	2,5	3,5
d. Alocação orçamentária	3,0	3,0
e. Decisões de preços	3,0	3,5
Média geral	3,1	3,7

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 5 – Variável contingencial estrutura

O resultado da pesquisa mostrou que no primeiro período as médias das notas foram de 3,1 sendo que para o segundo período as médias subiram levemente para 3,7. Observou-se que fator estrutura não teve uma grande alteração no segundo período comparado ao primeiro período. A variação aconteceu para os itens contratação e demissão de pessoal e seleção de investimentos relevantes que aumentaram a delegação. Na entrevista foi comentado que em 2.009 teve a consolidação de 03 para 02 centros de distribuição, substituição coletora de dados, aquisição e ampliação da estrutura armazenamento (prateleiras c/ mezanino e elevadores)

Para o fator contingencial porte foi verificado nas demonstrações financeiras da empresa o faturamento operacional bruto. Observou que o faturamento bruto da empresa para o ano de 2005 foi de R\$ 376,6 milhões, R\$ 389,6 milhões pra o ano de 2006, R\$ 442,6 milhões pra o ano de 2007, R\$ 629,2 milhões pra o ano de 2008, R\$ 877 milhões para o ano de 2009 e para 2010 foi R\$ 1,2 bilhão. Observou-se que o fator porte teve um aumento expressivo principalmente a partir do ano de 2007, ano em que a empresa fez sua abertura de capital e também o reposicionamento de suas marcas.

No fator estratégia procurou-se saber o nível de prioridades estratégicas da empresa durante os seus últimos cinco anos nas seguintes questões: busca da alta qualidade do produto/serviço muito maior do que a da concorrência, oferecer suporte ao cliente do produto/serviço, desenvolver características únicas do produto/serviço, a imagem da marca ser muito melhor do que o da concorrência, investir em pesquisa e desenvolvimento muito mais do que a concorrência e ter um preço de venda muito menor do que o da concorrência. Assim, na escala de 1 a 5, quanto mais próximo de 1, mostrava que a empresa não considera importantes as prioridades estratégicas mencionadas e 5 que considera muito importante. O resultado está demonstrado no Quadro 6 – Variável Contingencial Estratégia.

	Médias	
	2005	2010
a. Buscar alta qualidade do produto/serviço, muito maior que a concorrência.	5,0	5,0
b. Oferecer suporte ao cliente do produto e serviço	3,5	4,0
c. Desenvolver características únicas do produto e serviço	3,5	4,0
d. A imagem da marca ser muito melhor do que a concorrência	3,5	4,5
e. Investir em Pesquisa e Desenvolvimento muito mais do que a concorrência	2,5	3,5
f. Ter um preço de venda muito menor do que o da concorrência	2,0	3,0
Média geral	3,3	4,0

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 5 – Variável contingencial estratégia

O resultado da pesquisa mostrou que no primeiro período as médias das notas foram de 3,33 sendo que para o segundo período as médias subiram para 4,0. Observou-se que a empresa sempre deu muita importância na busca da alta qualidade do produto/serviço ante a sua concorrência, considerando que a nota foi 5,0 para os dois períodos. Para os demais itens foram considerado mais importante para as prioridades estratégica no segundo período do que no primeiro período.

Como informações adicionais, na entrevista foram perguntadas: i) qual o número de colaboradores que atuavam na área de logística de distribuição nos anos de 2005 e de 2010. Para esta questão foi dito que em 2005 a média de funcionários era de 170, que em 2010 a média chega perto de 300 funcionários; ii) outra questão foi o volume de peça expedida em cada período. Foi comentado que em 2005, o volume de peças foi de 31,6 milhões de peças e em 2010 este número subiu para 62,9 milhões de peças; iii) outro questionamento é com relação ao tamanho da área em m² do setor de logística para cada período. Para esta questão foi dito que em 2005 tinha em média 10 mil m² e que 2010 esta metragem foi para 20 mil m².

5 Considerações finais

Este trabalho buscou identificar quais foram os fatores contingências (ambiente, tecnologia, estrutura, porte organizacional e estratégica) que contribuíram para as inovações na logística de distribuição no período de 2005 a 2010 em uma empresa de porte brasileira. Com base nos instrumentos de pesquisa, no caso da empresa estudada, observou que as variáveis contingenciais, ambiente, tecnologia, estrutura, porte organizacional e estratégica tiveram alguma alteração na comparação dos períodos. Destaca-se primeiramente a questão do porte organizacional, nesta pesquisa medida pelo faturamento bruto que a empresa em 2005 faturou R\$ R\$ 376,6 milhões e em 2010 o faturamento chegou a R\$ R\$ 1,2 bilhão.

Por sua vez a variável ambiente também teve sua contribuição quando o resultado da pesquisa mostrou que para o primeiro período as médias das notas foram de 2,9 sendo que para o segundo período as médias subiram para 4,4. Ficou destacado que para os itens atitudes da concorrência e competição por compra de insumos/componentes mostraram maior alteração entre os períodos. A empresa teve que imprimir maior velocidade na entrega de seus produtos para os clientes e por outro lado também teve que encurtar o prazo de entrega de insumos/componentes vindo dos fornecedores.

De alguma forma, a variável contingência tecnologia contribui para as inovações na logística de distribuição. Principalmente quando o resultado da pesquisa mostrou que os itens, comércio eletrônico, gerenciamento da relação com o cliente (CRM), e sistema integrado (ERP) se destacaram na comparação dos períodos. Também se destacou que em 2005 a empresa não possuía a loja virtual e com a implantação da loja em 2009, este canal de venda tem se mostrado bastante promissor. Também que em 2005 a empresa não tinha o CRM e não

tinha constituído a Diretoria de Logística. Com relação à integração de sistema, foi comentado que houve um avanço na integração de outros sistemas com o sistema corporativo SAP.

De acordo com os resultados da pesquisa, os demais fatores contingências também tiveram sua contribuição às inovações na logística de distribuição. Importante destacar que a empresa sempre deu muita importância na busca da alta qualidade do produto/serviço ante a sua concorrência. Outras inovações na logística de distribuição como: aquisição de estrutura armazenamento (prateleiras c/ mezanino e elevadores); consolidação dos centros de distribuição substituição coletores de dados, ampliação área, alteração sistema de encaixotamento, alteração layout com aquisição de esteiras transportadoras foram impulsionados pela variação dos fatores contingenciais.

Desta forma espera-se que este trabalho tenha contribuído para o entendimento do impacto dos fatores contingências nas estruturas das empresas, neste caso, na logística de distribuição. O resultado desta pesquisa reflete a situação específica do caso estudado, desta forma, sugere-se que este estudo seja replicado em outras empresas ou num segmento de empresas para a comparação dos resultados. Também se sugere como pesquisas futuras estudar o impacto dos fatores contingências em outras áreas de empresas.

Referências

ASTEGGIANO, M. 2003. Proposta de uma sistemática de custeio para as atividades de distribuição física de alimentos em uma distribuidora do segmento de food service. Porto Alegre, RS. **Dissertação (Mestrado)**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 129 p.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. Traduzido por: Elias Pereira. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, R. H. 1993. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais, distribuição física**. São Paulo: Atlas, 388 p.

BEUREN, Ilse Maria (organizadora e colaboradora); LONGARAY, André Andrade; RAUPP, Fabiano Maury; SOUSA, Marco Aurélio Batista de; COLAUTO, Romualdo Douglas; PORTON, Rosimere Alves de Bona. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BOWERSOX, Donald J. e CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.

CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.) **Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1997

CHRISTOPHER, Martin, **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **O Marketing da logística: otimizando os processos para aproximar fornecedores e clientes**. São Paulo: Futura, 1999.

DONALDSON, L. **Teoria da contingência estrutural**. In: CLEGG, S. R., HARDY, C. e NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais. Vol.1. São Paulo: Atlas, 1999. p.105-133.*

ESPEJO, M. M. S. B. e FREZATTI, F.A Contabilidade Gerencial sob a Perspectiva Contingencial: a Influência de Fatores Contingenciais no Sistema Orçamentário Modelada por Equações Estruturais. **Anais do XXXII Enanpad**. Rio de Janeiro, setembro de 2008.

ESPEJO, M. M. S. B. Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada / São Paulo, 2008. 216 p. **Tese (Doutorado)** - Universidade de São Paulo, 2008

FERREIRA, H. S. R. 2006. Práticas de coordenação no canal de distribuição da cadeia automotiva. São Carlos, SP. **Dissertação (Mestrado)**, Universidade Federal de São Carlos, 137 p.

GIL, A. Carlos. **Como Elaborar Projetos de pesquisas**. São Paulo, Atlas, 1991.

JUNQUEIRA, E. R., Perfil do sistema de controle gerencial sob a perspectiva da teoria da Contingência. 2010. 147 p. **Tese (Doutorado em Ciências Contábeis)** Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010.

KAMINSKI, L. A. 2004. Proposta de uma sistemática de avaliação de custos logísticos da distribuição física; O caso de uma distribuidora de suprimento industrial. Porto Alegre, RS. **Dissertação (Mestrado)**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 131 p

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro. Campus, 2001.

NOVAES, A. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 2ª ed., Rio de Janeiro, Campus, 2004.

PLOTHOW, C. B, A. 2006. Fatores contingenciais à estratégia de remuneração da força de vendas. São Paulo, 2006. **Dissertação (Mestrado)** - Universidade de São Paulo. 246 P.

RICHARDSON, Roberto Jarry (1989) – *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

ROQUETE, F.; DA SILVA, E. C. C. e CASARINI, E. W. A relevância da logística empresarial no ambiente organizacional. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003 ENEGEP 2003 ABEPRO 1.

SEADI, G. M. S. 2004. Broker: Análise crítica de seu funcionamento para a melhoria dos canais de distribuição. Porto Alegre, RS. **Dissertação (Mestrado)**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 163 p.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.