

**UNIVERSIDADE PAULISTA**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO:**  
**ESTUDO MULTICASO NO SEGMENTO**  
**ATACAREJO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para obtenção do título de mestre em Administração.

**DANILO AUGUSTO DE SOUZA MACHADO**

**SÃO PAULO**  
**2016**

**UNIVERSIDADE PAULISTA**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO:**  
**ESTUDO MULTICASO NO SEGMENTO**  
**ATACAREJO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para obtenção do título de mestre em Administração.

Área de Concentração: Estratégias e seus Formatos Organizacionais.

Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Marcio Cardoso Machado

**DANILO AUGUSTO DE SOUZA MACHADO**

**SÃO PAULO**  
**2016**

Machado, Danilo Augusto de Souza.

Estratégia de internacionalização : estudo multicaso no segmento atacarejo. / Danilo Augusto de Souza Machado. - 2016.  
62 f. : il. .

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2016.

Área de concentração: Estratégias e Seus Formatos  
Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. Marcio Cardoso Machado.

1. Internacionalização. 2. Estratégia RBV. I. Machado, Marcio  
(orientador). II. Título.

**DANILO AUGUSTO DE SOUZA MACHADO**

**ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO:  
ESTUDO MULTICASO NO SEGMENTO  
ATACAREJO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP, para obtenção do título de mestre em Administração.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Prof. Dr. Marcio Cardoso Machado  
Universidade Paulista - UNIP

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Prof. Flávio Romero Macau  
Universidade Paulista - UNIP

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Paulo Roberto Alves Pontifícia  
Universidade Católica - PUC

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pela força, ajuda e oportunidade oferecidas a mim.

Aos professores, pelas aulas e ensinamentos.

A amiga Nadia Vianna, que com paciência e sabedoria contribui para essa conquista.

E em especial a minha esposa Débora, que com amor e paciência me ajudou a trilhar essa vitória.

## RESUMO

A internacionalização de empresas é temática privilegiada por vários estudiosos e especialistas que desenvolveram teorias para conhecer, sob óticas distintas, a motivação para a internacionalização. Será desenvolvido um estudo multicaso, tendo como base a análise de quatro empresas que atuam e concorrem no segmento de atacarejo. A investigação tem como objetivo identificar se essas empresas obtém vantagem competitiva ao se internacionalizar utilizando a logística de distribuição. As empresas escolhidas foram as seguintes: *A*, *B*, todas concorrentes brasileiras do segmento atacarejo, com sede em Angola e no Brasil. A pesquisa tem por objetivo específico conhecer e analisar os indicadores de desempenho logísticos de distribuição. O período do estudo abrangerá os anos de 2010 a 2015, pois foi quando se iniciaram em Angola as operações da empresa mais recentemente internacionalizada para esse país. Sendo Angola um mercado emergente e em grande expansão, busca-se informar empresas que possam futuramente vir a ser novos ingressantes nesse país no ramo atacarejo, e que poderão utilizar as informações e os indicadores logísticos como guia e critério para a criação de suas estratégias. A estratégia de pesquisa será bibliográfica (a partir de livros, artigos científicos, dissertações e teses); documental (dados secundários retirados de pesquisas efetuadas por organizações de pesquisa) e estudos de caso conduzidos a partir de informações disponibilizadas pelas empresas em seus sites, relatórios internos e levantamento (dados primários obtidos nas entrevistas) .

**Palavras-chave:** Internacionalização. Estratégia RBV. Desempenho Logístico. Atacarejo. Angola.

## **ABSTRACT**

The internationalization of companies is privileged theme by various scholars and specialists who developed theories to meet under different points of view, the motivation for internationalization. A multi-case study, based on the analysis of four companies operating and competing in atacarejo segment will be developed. The research aims to identify if these companies get competitive advantage by using internationalize the distribution logistics. The chosen companies were as follows: A, B, all Brazilian competitors in the segment atacarejo, based in Angola and Brazil. The research has the specific objective to know and analyze the logistics distribution performance indicators. The study period will cover the years 2010-2015 , as it was when it started in Angola the company's operations more recently internationalized for this country. Being Angola an emerging market and major expansion, we seek to inform companies that may eventually become new entrants in that country, in atacarejo branch and may use the information and logistical indicators as a guide and standard for the creation of their strategies. The research strategy will be literature (from books, scientific articles, dissertations and theses), documentary (secondary data from research carried out by research organizations) and case studies conducted from information provided by the companies on their websites, reports internal and survey (primary data obtained through interviews).

**Keywords:** Internationalization. Strategy RBV. Logistical performance. Atacarejo. Angola.

## **LISTA DE QUADROS**

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 – Teorias da internacionalização .....                | 17 |
| Quadro 2 – Modelos de estratégias de internacionalização ..... | 23 |
| Quadro 3 – Modelo de medidas de desempenho.....                | 34 |



## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Modelo Diamante de Porter .....                                | 20 |
| Figura 2 – Visão “resource-based” da vantagem competitiva sustentada..... | 21 |
| Figura 3 – Atacarejos avançam.....  | 25 |
| Figura 4 – Participação do Atacarejo Sobe .....                           | 26 |

## SUMÁRIO

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO .....</b>                | <b>9</b>  |
| 1.1      | Problema de pesquisa .....             | 11        |
| 1.1.1    | Proposição .....                       | 12        |
| 1.1.2    | Justificativa .....                    | 12        |
| 1.2      | Objetivos .....                        | 12        |
| 1.2.1    | Objetivo geral .....                   | 12        |
| 1.2.2    | Objetivos específicos.....             | 13        |
| <b>2</b> | <b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>        | <b>14</b> |
| 2.1      | Definição de estratégia .....          | 14        |
| 2.1.1    | Estratégia de internacionalização..... | 16        |
| 2.2      | Ramo atacarejo .....                   | 24        |
| 2.3      | Mercado de Angola .....                | 27        |
| 2.4      | Logística .....                        | 29        |
| 2.4.1    | Logística de distribuição .....        | 30        |
| 2.5      | Transporte .....                       | 31        |
| 2.6      | Desempenho Organizacional .....        | 34        |
| 2.6.1    | Desempenho logístico .....             | 36        |
| <b>3</b> | <b>MÉTODO DE PESQUISA .....</b>        | <b>38</b> |
| 3.1      | Protocolo de pesquisa .....            | 38        |
| 3.2      | Estudo de caso.....                    | 41        |
| 3.2.1    | Empresa A.....                         | 41        |
| 3.2.2    | Empresa B.....                         | 44        |
| <b>4</b> | <b>DISCUSSÃO .....</b>                 | <b>46</b> |
| <b>5</b> | <b>CONCLUSÃO .....</b>                 | <b>51</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS.....</b>                | <b>54</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A estratégia de internacionalização tem ampliado as oportunidades de atuação de empresas brasileiras, principalmente a partir da abertura econômica dos anos de 1990. Desde então, as empresas vêm buscando sobrevivência a partir de negócios no exterior, alterando a forma de proceder visando a adaptação ao novo paradigma de competição internacional (CYRINO; BARCELLOS, 2006, p.221). Nesse sentido, Coelho (2011, p.68) aponta que diversas empresas brasileiras internacionalizadas assimilam novas operações para atender e superar as expectativas do consumidor final.

Tem sido crescente a quantidade de empresas internacionalizadas com origem nos países emergentes como o Brasil. Empresas brasileiras têm cada vez mais buscado o mercado internacional visando, dentre outros, o crescimento; compensação de saturação de mercado interno; oportunidade para operar com menores custos; e aprendizado de novas tecnologias. Ilustram a busca pela internacionalização, os registros efetuados pela Associação Brasileira de Franchising (ABF) que revelam o expressivo aumento de 62% na quantidade de redes brasileiras que se internacionalizaram em 2014 em relação ao ano de 2010.

Sendo que o Brasil é considerado emergente ou em desenvolvimento, conforme mencionam Giambiagi e Barros (2009, p.175), devido a uma série de fatores que estão sendo desenvolvidos desde o ano de 1990 quanto ao amadurecimento macroeconômico, ao crescimento do estoque de capital, ao acesso de um número crescente de pessoas à educação, ao aumento da produtividade, ao avanço na democracia, à diversificação de programas sociais e à diminuição da pobreza. Esses são os principais aspectos que promovem o Brasil a ser considerado e caracterizado como país emergente.

Empresas brasileiras de portes diferenciados têm rumado ao cenário internacional. Saliente-se que há vários critérios definidores do porte de empresas, como o do BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento), que se baseia na receita bruta operacional, e o do SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) que toma por base o número de empregados da empresa e a atividade econômica a que a empresa pertence (indústria, comércio ou serviços).

A competição entre as empresas tem se acentuado no cenário nacional e internacional, ficando as mesmas obrigadas a buscar inovação e aprimoramento nos

processos de qualidade dos produtos ou serviços prestados. Por isso, torna-se necessário estabelecer métricas para aferir o desempenho de uma empresa e confrontar seus próprios resultados com os de seus concorrentes; conhecer atividades que aumentem a rentabilidade dos seus serviços ou produtos; e corrigir estratégias para curto, médio e longo prazo, além de buscar melhores resultados (FLEURY, 2000, p.49).

Os recursos internos utilizados pelas empresas para obtenção de vantagem competitiva foram estudados no trabalho iniciado por Penrose em 1959, e desenvolvido por Barney (1991, p.54) numa perspectiva que surgiu em contraposição à economia industrial e foi denominada de VBR - Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View- RBV*). A VBR sugere que a formulação da estratégia seja iniciada pela identificação dos recursos e atribuições existentes na empresa que sejam valiosos, raros, difíceis de imitar e de substituir, ou ainda pelos conjuntos de recursos que contribuem para a obtenção da vantagem competitiva para que seja possível explorar as oportunidades com a estratégia mais adequada.

Entretanto, Vallandro e Trez (2015, p.79) ressaltam que há oportunidade de realização de estudos que tratem das relações entre a RBV e o desempenho das empresas.

No que tange aos recursos internos, Carneiro (2005, p.157) sugerem medidas de desempenho organizacional com foco em processos internos e apontando como base os indicadores operacionais (logística) e a perspectiva do desenvolvimento financeiro, resultante das receitas e dos custos, mensurando os fatores que impactam as receitas e os custos operacionais.

Em função do exposto, o estudo será conduzido com fundamentação na teoria RBV com foco nas empresas brasileiras internacionalizadas e seus respectivos desempenhos logísticos.

Pretende-se pesquisar empresas do segmento atacarejo, que é uma modalidade de comércio que se desenvolve no mercado nacional e internacional, *a priori* pela necessidade de economia na comercialização dos produtos. Para isso é utilizada como estratégia a apresentação de produtos em embalagens maiores do que as convencionais. O comércio atacarejo surge, portanto, no cenário econômico em crise como uma estratégia de atender clientes varejistas e atacadistas, utilizando a mesma estrutura para reduzir os custos de distribuição logísticos e agregar valor ao cliente.

Parente (2014, p.42) ressalta que o atacarejo é uma forma de negócio que combina o formato de atacado em hipermercados com diversidade de produtos e serviços. Essa atividade teve como seu marco inicial o ano de 2005, quando foi desenvolvida diferenciação entre supermercados e hipermercados, sendo seu público alvo composto por pequenos e médios empreendedores, visando atender consumidores de baixa renda.

Nesse segmento a logística se caracteriza como um diferencial competitivo, pois segundo Pozo (2006, p.89), a busca em controlar e mensurar os processos operacionais leva a empresa ao desenvolvimento de vantagens competitivas. Nesse sentido mostra-se relevante a descrição e comparação dos indicadores aplicáveis às empresas de atacarejo na distribuição de produtos alimentícios, utilidades para casa, produtos de limpeza e higiene pessoal. Segundo Hijjar, Gervásio e Figueiredo (2005, p.139), os indicadores logísticos mais frequentemente encontrados são as medidas de desempenho (métricas) empregadas pelas empresas de classe mundial sendo categorizados em:

- (1) Serviço ao cliente/Qualidade.
- (2) Custos
- (3) Produtividade
- (4) Gerenciamento de ativos.

## **1.1 Problema de pesquisa**

Como é o desempenho das empresas brasileiras do segmento atacarejo destacadas nesse estudo, considerando o cenário internacional, sob a ótica da logística de distribuição?

Pretende-se selecionar empresas com operações internacionais em um mesmo país, na tentativa de se excluir das análises comparativas de desempenho logístico a influência de fatores específicos da malha modal de diferentes países.

Angola apresenta-se como local adequado para realização da pesquisa, tendo-se em vista que nesse país estão presentes quatro redes brasileiras de atacarejo.

### **1.1.1 Proposição**

A logística de distribuição é fonte de vantagem competitiva para a internacionalização de empresas no ramo atacarejo.

### **1.1.2 Justificativa**

Foi realizada pesquisa na base de artigos EBSCO (*Academic Databases for Colleges and Universities*), por meio das palavras-chaves “*Internationalization of Brazilian Companies*” (Internacionalização de empresas brasileiras), “logística” e “indicadores de desempenho”, com filtro em 196 periódicos. Nos últimos cinco anos apareceram 23 chamados, e destes foram analisados, de acordo com a aderência à pesquisa, 14 chamados.

Na Base de dados Pró-Quest foi realizada pesquisa através das palavras-chave anteriormente indicadas, com filtro em dez periódicos. Nos últimos cinco anos apareceram quatro chamados, que foram analisados de acordo com a aderência à pesquisa, restando apenas dois chamados.

Justifica-se, portanto, o presente estudo pelos poucos trabalhos com abordagem nos seguintes aspectos: modalidade de negócio atacarejo, mercado em desenvolvimento de Angola e a logística de distribuição.

Assim, o atacarejo necessita de uma estratégia de armazenagem e movimentação que possibilite a disponibilidade de maior espaço destinado ao setor de vendas, em que se tenha ao mesmo tempo, um estoque mínimo que atenda à demanda, levando em consideração a variedade de produtos nele existentes, com a logística contribuindo assim para a coordenação e controle das operações. (CORONADO, 2007, p.143).

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral é, portanto, analisar a estratégia de internacionalização - na ótica da logística de distribuição - das empresas do ramo atacarejo atuantes no

Brasil e em Angola, e levantar as dificuldades por elas encontradas que possam influenciar diretamente no seu desempenho e competitividade.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Quanto aos objetivos específicos, buscar-se-á conhecer, com referência às empresas pesquisadas:

- Indicadores usuais na logística de distribuição nos cenários brasileiro e angolano;
- Avaliar métodos de distribuição das empresas do estudo em Angola e no Brasil;
- Índices de desempenho utilizados na mensuração dos resultados;
- Estratégias para melhorar a competitividade;
- Contribuição teórica para futuros estudos com base na logística de distribuição.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Definição de estratégia

Inicialmente são apresentadas definições de estratégias formuladas por autores consagrados na área.

Para Chandler (1962) traçou o desenvolvimento histórico da estratégia, tendo concluído em seu estudo que a estratégia de uma organização tende a influenciar a sua estrutura; sugere que a estratégia determina indiretamente variáveis tais como tarefas da organização, tecnologia e ambientes, e cada uma dessas influencia a estrutura da organização. Entretanto para Ansoff (1977), a estratégia é um conjunto de regras norteadoras de uma organização, que resultam da análise de oportunidades de crescimento com isso Ansoff criou a Matriz Produto/Mercado, também conhecida como Matriz de Ansoff, para auxiliar essa análise.

No mesmo entendimento de Ansoff, o estudioso Mintzberg (1992) sugere que as organizações podem ser diferenciadas ao longo de três dimensões básicas: (1) a parte fundamental da organização, ou seja, a parte da organização que desempenha o papel principal na determinação do seu sucesso ou fracasso; (2) mecanismo de coordenação privilegiada, isto é, o principal método que a organização utiliza para coordenar as suas atividades; e (3) o tipo de descentralização utilizado.

Nessa linha Ballou (1993), afirma que a logística empresarial é uma forma de estratégia para as empresas pois pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivo para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos. Para que isso seja possível pode-se verificar nas teorias de Mintzberg (1992) a relação de cinco definições para estratégia, sendo elas: plano, que estabelece as direções das ações que são elaboradas antes de suas aplicações; *manobra*, que é definida como uma forma de obter vantagem sobre concorrentes; *padrão*, que consiste em resultado do comportamento de um fluxo de ações; *posição*, que é caracterizada como a localização da organização no ambiente interno e externo e, *perspectiva*, que é a preocupação da organização com a visualização do todo.

No entanto Hijjar (2005) caracteriza como parte da estratégia organizacional a segmentação logística pois pode apoiá-la em seus esforços de posicionamento, uma



das competências-chave em logística. A segmentação logística por benefícios ajuda os fornecedores a diferenciarem sua oferta, focando os atributos de serviço desejados pelos clientes e reduzindo custos, ao eliminar elementos que estes não valorizam. Ainda para nessa linha de estudo Fleury et al. (2000), informa que a logística é um dos conceitos gerenciais mais modernos de estratégias sendo duas linhas fundamentais de transformações sendo a econômica e a tecnológica. Sendo que as transformações econômicas cria um novo ambiente de exigências competitivas e as transformações tecnológicas permitem um aumento de eficácia e eficiência na gestão de operações cada vez mais complexas. Desta forma, a logística deixa de ser vista como uma simples atividade operacional para um função de relevância estratégica

Torna-se um pilar fundamental na formulação dessa estratégia, o modelo concebido por Porter (1993), *As Cinco Forças Competitivas*. Cada indústria tem uma estrutura própria, um conjunto de características econômicas e técnicas primordiais que potencializam essas forças competitivas. Diferentes forças são relevantes na competição em cada indústria: clientes, fornecedores, concorrentes potenciais e produtos substitutos. *As Cinco Forças Competitivas* retratam a competição. Novos concorrentes trazem para uma indústria novas capacidades, a ameaça à entrada de novos concorrentes depende das barreiras a entrada existentes e da reação que o novo concorrente pode esperar, por parte dos competidores atuais. Os fornecedores podem exercer poder negocial sobre as organizações de uma indústria, aumentando os preços dos seus produtos ou reduzindo a qualidade dos mesmos. Os clientes podem obrigar à redução dos preços, exigir maior qualidade nos produtos, obrigando as organizações de uma indústria a competirem entre si para garantir a sua fidelidade ou angariação. O poder de barganha dos fornecedores e clientes depende de algumas características da situacional de mercado onde a organização compete e da importância relativa das vendas e compras destes.

### 2.1.1 Estratégia de internacionalização

As contribuições para os modelos teóricos de estratégia de internacionalização são diversas, e o presente trabalho visa apresentar os principais modelos.

O *Modelo de Diamante* de Porter objetiva a análise da competitividade com foco no entendimento da capacidade de competir com outros países (PORTER, 1993, p.87).

O modelo conhecido como *Paradigma Eclético de Internacionalização* (DUNNIG, 1980, p.25) explica a forma e o modelo de produção internacional focado em três conjuntos de vantagens específicas: de posse, de internalização e locacional.

Já a teoria da Escola de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975, p.311) baseia-se em estudos de Negócios Internacionais, que explicam a internacionalização de uma organização a partir de processos graduais e acumulativos de aprendizagem sobre o cenário internacional. Com a perspectiva de entender a motivação para a internacionalização, a teoria de Uppsala utiliza a distância psíquica para explicar de que forma um conjunto de fatores relacionados a um país é percebido em outro.

Internacionalização para Alem e Cavalcanti (2005, p.45) é entendida como “[...] o processo que envolve duas instâncias principais sendo o atendimento de mercados externos por meio das exportações e o investimento direto no exterior [...]”. Adicionalmente a essas instâncias há a entrada por meio de contrato (licenciamento, franquia e contrato de produção), descrita por Rocha e Almeida (2006, p.213).

Com isso, o estudo busca a explicação da internacionalização de empresas fundamentado em teorias baseadas nos estudos específicos para grandes empresas e agrupadas em função das similaridades que encerram. No Quadro 1 são apresentados os modelos mais recorrentes na literatura pesquisada, desenvolvidos em sua maioria nos anos das décadas de 1970 e 1980:

Quadro 1 – Teorias da internacionalização

| Correntes teóricas      | Teorias  | Principais expoentes ou precursores                  | Ano (ou período) de publicação dos estudos |
|-------------------------|--|--|--|
| Teorias econômicas      | Internalização                                       | Buckley, Casson e Rugman                             | 1976, 1998                                 |
|                         | Paradigma eclético da produção internacional         | Hymer<br>Dunning                                     | 1976<br>1977, 1980, 1988                   |
|                         | Poder de mercado                                     | Hymer  | 1960, 1976                                 |
|                         | Hipótese do ciclo de vida dos produtos               | Vernon e Wells                                       | 1966, 1979                                 |
| Teorias estratégicas    | Comportamento estratégico                            | Graham, Vernon e Knickerbocker                       | décadas de 1970 e 1980                     |
|                         | <i>Resource-Based View</i> - recursos e competências | Barney   | década de 1980                             |
| Teorias comportamentais | Modelo da escola de Uppsala                          | Johanson, Vahlne e Wiedersheim-Paul                  | 1975, 1977, 1990                           |
|                         | <i>Networks</i> - Rede de trabalho                   | Johanson e Mattson<br>Forsgreen<br>Johanson e Vahlne | 1986<br>1989<br>2003                       |

Fonte: Adaptado de Vianna e Futuro (2012, p. 87); Rocha e Almeida (2006, p. 17); Hilal e Hemais (2004, p. 17-19). Elaboração nossa.

No tocante à internacionalização pode-se considerar “que uma empresa se torna multinacional porque o custo percebido em realizar internamente as atividades internacionais é menor do que o de subcontratá-las no mercado externo em que deseja atuar” (ROCHA; ALMEIDA, 2006, p.20).

No Paradigma Eclético, são relacionadas as vantagens OLI (*Ownership, Location, Internalization*) que podem orientar a decisão de atuação em um mercado internacional de interesse. Conforme Moura (2007, p.1), em *propriedade* estão consideradas as vantagens competitivas da empresa em relação àquelas do país focalizado; em *localização* as vantagens comparativas entre os países, quanto aos

custos de produção e outros relevantes; e *internalização* refere-se à manutenção das vantagens da propriedade no âmbito da própria empresa.

Quanto ao poder de mercado, esse modelo apresenta o investimento direto realizado em outros países como forma de uma empresa aumentar seu poder de mercado no cenário internacional, criando barreiras à entrada de novos competidores por meio das vantagens de propriedade que possui (ATSUMI; VILLELA; FREITAS, 2007, p.2).

Hipótese do ciclo de vida dos produtos, segundo Freitas (2004, p.1) encerra a ideia de extensão da vida útil de um produto ou de tecnologia, com demanda em saturação no país de origem, para um outro onde possa ser recebido como inovador ou esteja sujeito a menor competição.

Em comportamento estratégico, “a decisão de uma empresa pela internacionalização está associada a movimentos competitivos atuais ou esperados dos concorrentes. Esses movimentos estão voltados à obtenção de vantagens e à neutralização ou superação das vantagens obtidas pelos concorrentes” (ROCHA; ALMEIDA, 2006, p.31).

De acordo com a *Resource-Based View* a internacionalização tem como força motriz as competências da empresa e os recursos valiosos que são raros e difíceis de serem imitados ou substituídos em outro país.

Para os teóricos da Escola de Uppsala, a internacionalização se dá por estágios, sendo o comprometimento da empresa diferenciado em cada um. “Com início na exportação e com a gestão da aprendizagem organizacional da formação de competências e com a gestão do conhecimento, foram criadas as bases para que a empresa se atreva em novos empreendimentos internacionais” (CHIAVEGATTI; TUROLLA, 2011, p.137). A distância psíquica, isto é, o conjunto de características do novo país (idioma, cultura e desenvolvimentos econômico, dentre outros) é considerada como um condicionante da escolha do país (GHEMAWAT, 2001, p.21).

De acordo com a teoria de *Networks* (Rede de trabalho), uma empresa se lança ao mercado internacional para acompanhar o movimento da rede à qual pertença, e geralmente é formada por diferentes agentes econômicos, com os quais tem relacionamento de confiança e compromisso, o que seria uma forma de atenuar a distância psíquica percebida pela empresa (VIANNA; ALMEIDA, 2011, p.18).

Cabe acrescentar a teoria das *Born globals*, que focaliza empresas que iniciam seu funcionamento já assumindo negócios no país sede e no exterior, ou alguns poucos anos após (RIBEIRO; OLIVEIRA JR; BORINI, 2012, p.873).

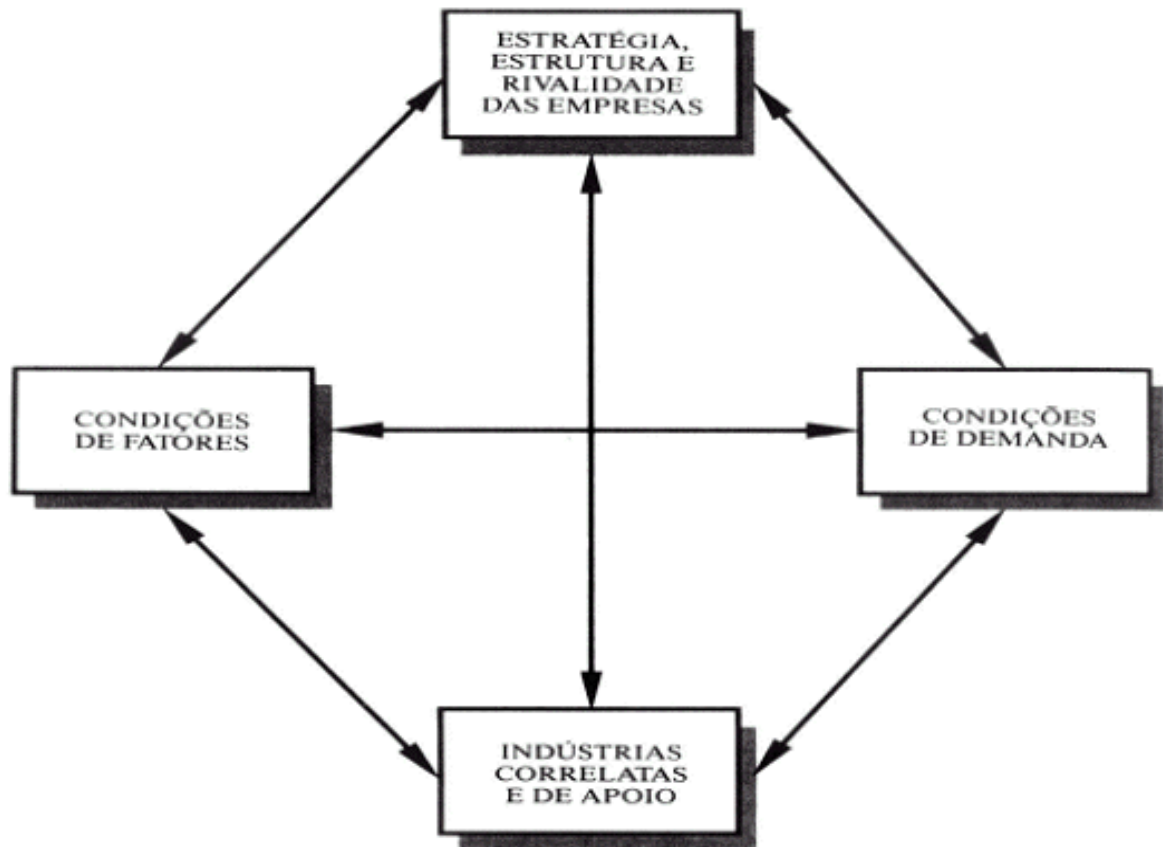
Os modos de entrada são classificados por Hitt, Ireland e Hoskinsson (2003, p.338-342): exportação (estratégia de entrada), licenciamento, aliança estratégica, estabelecimento de subsidiárias.

- Estratégia de entrada: é o conceito de exportação referente ao envio de produtos para outro país, pode ser feita de modo direto, isto é, pela própria empresa; ou indireto, com o auxílio de intermediário independente (representante e agente exportador interno, organização cooperativa e empresa administradora de exportação).
- Licenciamento: é o acordo contratual em que uma empresa (licenciadora) autoriza o uso de seu *know-how* ou marca para uma empresa no exterior (licenciada) mediante o pagamento de taxas ou *royalties*.
- Alianças estratégicas: é a formação de parcerias entre investidores locais e estrangeiros para criação de um empreendimento conjunto ou desenvolvimento de negócio preexistente; sendo que o controle do negócio é decidido por meio de contrato.
- Subsidiárias: são empresas independentes da empresa origem, embora sejam controladas por ela atuantes no exterior.

O *Modelo Diamante* de Porter (1993, p.91) busca ampliar a análise da competitividade com foco no entendimento dos motivos que as empresas de um determinado país são capazes de competir com maior sucesso contra empresas de outros países, e são influenciadas por quatro aspectos, sendo eles: as indústrias relacionadas e de suporte (empresas que atuam em áreas fornecedoras da empresa internacionalizada, que permitem o acesso rápido e eficiente a produtos e insumos economicamente rentáveis em nível internacional); condições da demanda (quanto maior a demanda, maior será a pressão para as empresas melhorarem sua competitividade); estratégia, estrutura e rivalidade (competição direta é o principal motivo pelo qual as empresas trabalham para aumentar a sua produtividade e inovação); e as condições dos fatores (a condição do país ou região para

disponibilizar recursos necessários para o funcionamento da empresa, como por exemplo, mão-de-obra especializada, infraestrutura e capital para investimento).

Figura 1 – Modelo Diamante de Porter

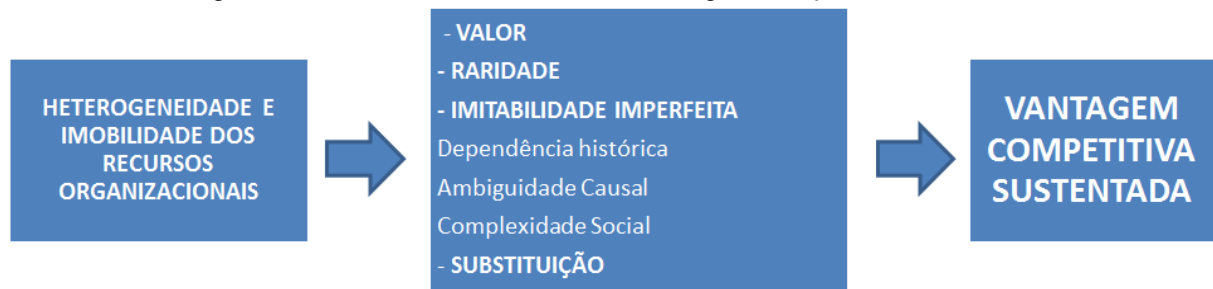


Fonte: PORTER (1993)

Ainda sobre *Resource-Based View*, o modelo RBV (ou VBR) considera que as empresas de um segmento ou grupo possuem recursos estratégicos diferentes, que formam heterogeneidades que duram longos períodos, e com isso geram uma vantagem competitiva.

O modelo RBV pode ser sumariado, se expõe as relações entre os pressupostos de heterogeneidade e imobilidade dos recursos e os atributos que os recursos ter o de possuir para permitirem adquirir uma vantagem competitiva sustentada (valor, raridade, imitabilidade imperfeita e substituição).

Figura 2 – Visão “resource-based” da vantagem competitiva sustentada



Fonte: Barney (1991).

Segundo Barney (1991, p.52), considera-se empreendedor aquele que destrói a ordem econômica existente, introduzindo novos produtos e serviços, formas de organização ou exploração de novos recursos materiais, sendo a criatividade do empreendedor elemento possibilitador da geração de um produto ou serviço. Dessa forma, a empresa poderá ser vista de acordo com o resultado das potencialidades e restrições dos seus recursos.

Ainda para Barney (1991, p.55), os recursos internos da empresa podem ser classificados em *tangíveis*, que são aqueles mais facilmente identificáveis, como propriedades, estoques e instalações; e os *intangíveis*, que têm a identificação e mensuração difíceis, como marcas, cultura, aprendizado, conhecimento tecnológico e recursos humanos. Os quatro indicadores da RBV, segundo Barney (2007, p.33), caracterizam-se por:

- Recursos de valor: são assim considerados quando criam a possibilidade de uma empresa utilizar estratégia que aumenta a sua eficiência.
- Recursos raros: são os recursos considerados de valor que de preferência não estão presentes em muitos competidores. Se cada um dos competidores tiver a capacidade de possuir uma estratégia que explore o valor do referido recurso, esse portanto não será raro, e em consequência, não irá gerar uma vantagem competitiva (BARNEY, 1991, p.56). Ainda ressalta o autor que se um recurso é controlado por muitos concorrentes, dificilmente será fonte de vantagem competitiva.
- Recursos inimitáveis: caracterizam-se como recursos de valor e raros, que só poderão ser fontes de vantagem competitiva caso as empresas enfrentem uma desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los.

Ainda pelo fato de que um concorrente para alcançar determinado recurso necessita arcar com custo superior, isso torna a imitação limitada, fazendo com que a empresa que dispõe do recurso a custo mais baixo desfrute de uma vantagem competitiva.

- Substituibilidade: recursos caracterizados como equivalentes, embora diferentes entre si, são possibilitadores da implementação de estratégias similares com a mesma capacidade. Para Barney (2007, p.35) a empresa deve sempre estar devidamente organizada, de forma a aproveitar o potencial de geração de vantagem competitiva de todos os seus recursos.

A vantagem competitiva só é definida como sustentável, portanto, se os concorrentes atuais não possuem a técnica de copiar ou imitar as competências. Para conseguir uma vantagem competitiva sustentável, é preferível fazê-la por meio de recursos intangíveis, como conhecimento e aptidões diversas, uma vez que os aspectos tangíveis, como estrutura, localização, padrões, dentre outros, são capazes de gerar apenas vantagens competitivas temporárias.

Já Vallandro e Trez (2015, p.89) defendem que a estratégia e a estrutura das organizações devem por sua vez proporcionar o alcance superior do desempenho, contendo uma interface existente entre a visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance. Iniciando a partir da identificação das lacunas existentes nas publicações, salientam ainda que no modelo RBV existem lacunas em temas ligados ao desempenho de empresas. Com isso o modelo com características apropriadas para analisar os processos internos das empresas com ênfase em logística e indicadores de desempenhos logísticos é o modelo de Barney (2007, p.41). O presente trabalho busca analisar e comparar o desempenho das empresas do ramo atacarejo atuantes no Brasil e na Angola, e mensurar as dificuldades por elas enfrentadas sob a vertente da logística de distribuição e da RBV, que será utilizada como base para explicar a vantagem competitiva das empresas alvo da pesquisa, isto é, que concorrem no segmento atacarejo nos mercados brasileiro e angolano. Assim, os recursos internos tangíveis identificáveis, como propriedades, estoques, instalações, dentre outros, serão comparados e analisados nas empresas a serem pesquisadas. O quadro 2 abaixo sintetiza os quatro modelos de estratégias internacionais descritos:



Quadro 2 – Modelos de estratégias de internacionalização

| Modelo                    | Conceito   | Autor                              |
|---------------------------|--|------------------------------------|
| <b>Upssala</b>            | Considera que o processo de internacionalização de aquisição de conhecimento do mercado externo, através do exercício do aprendizado adquirido no exterior, é gradual, visto levar em consideração a distância psíquica.   | JOHANSON e WIDERSHEIN – PAUL, 1975 |
| <b>Paradigma eclético</b> | Explica a abrangência, forma e o modelo de produção internacional, com foco em três conjuntos de vantagens específicas: de posse, de internacionalização e locacionais.  | DUNNING 1980, 1988                 |
| <b>Diamante de Porter</b> | <p>Ressalta o porquê de um determinado país possuir a capacidade de competir com sucesso em outros países, baseado nos atributos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Condições de fatores:</b> a vantagem competitiva e a capacidade dos recursos humanos, a estrutura local existente para a geração e gerenciamento de conhecimentos, os recursos de capital para financiamento da indústria e infraestrutura.</li> <li>- <b>Condições de demanda:</b> o foco é a qualidade da demanda interna muito mais do que a quantidade.</li> <li>- <b>Indústrias correlatas e de apoio:</b> identificar apoio às indústrias com condições de competir internacionalmente.</li> <li>- <b>Estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas:</b> a disputa no mercado interno leva as empresas a competir internacionalmente.</li> </ul> | PORTER 1993                        |
| <b>Modelo RBV / VRIS</b>  | <p>Analisa os próprios recursos da empresa:</p> <p>(V) Valor: estratégias que aumentem a sua eficiência</p> <p>(R) Raridade: recursos raros.</p> <p>(I) Imitabilidade: difícil de imitar e ou copiar.</p> <p>(S) Substitutibilidade: recursos equivalentes</p>   | JAY BARNEY 1991, 2007              |

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em: Barney (1991, 2007), Porter (1993), Dunning (1980, 1988), Johanson e Widdershein-Paul (1975).

## 2.2 Ramo atacarejo

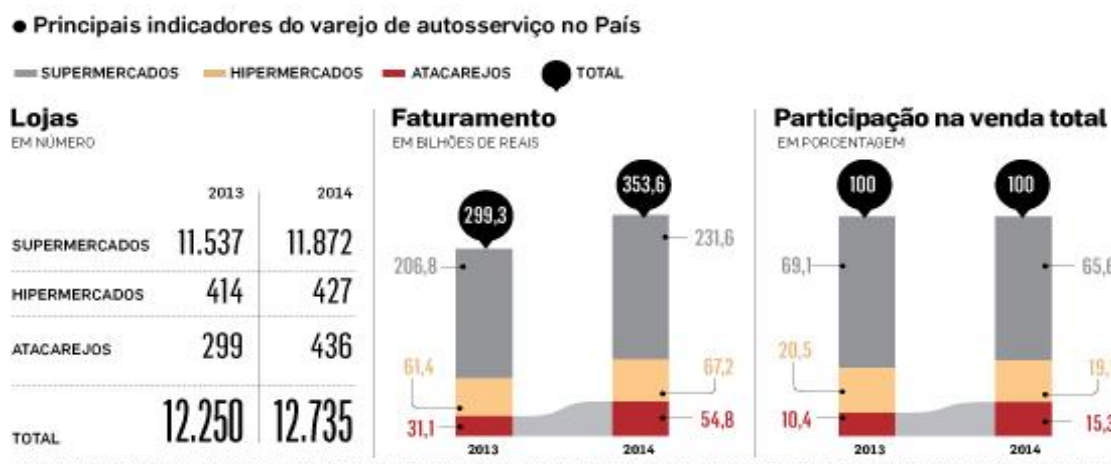
Segundo Parente (2014, p.285) o atacarejo é uma forma de negócio que combina o formato de atacado em hipermercados com diversidade de produtos e serviços. O atacarejo se desenvolveu com tendência a um desempenho superior aos dos supermercados e hipermercados, onde seu público alvo compreende pequenos e médios empreendedores com o apelo aos consumidores tradicionais e de baixa renda, com lojas simples e de baixos preços.

A origem do atacarejo tem seu marco inicial no continente europeu, mas sabe-se que seu grande desenvolvimento aconteceu nos Estados Unidos por meio da rede *Sam's Club*, o qual caracteriza o formato que atua nos dias de hoje no Brasil. A ideia surgiu a partir de uma perspectiva bastante simples, a de que uma loja poderia abastecer os pequenos varejistas e os consumidores jurídicos com produtos dos quais eles necessitavam sem oferecer muitos serviços, porém com um *mix* mais completo. Além disso, as lojas também seriam mais despojadas, sem muito investimento em *layout*, iluminação, ar-condicionado e outras facilidades que encareciam o custo operacional, fazendo com que fosse refletido em preços menores e que, com o passar do tempo, agregavam também os consumidores finais, que é o caso do Brasil. (ELOI, 2010, p.17).

Nos Estados Unidos, surge como modelo o *Walmart*, em meados de 1980, o qual inventou e criou o clube de compras *Sam's Club*, direcionado para determinadas comunidades como médicos, professores, entre outros. “Nesse modelo, incluíram a taxa de anuidade que era cobrada do cliente, com isso se obtinha um capital de giro muito grande e que possibilitava comprar mercadorias em grande quantidade em qualquer parte do mundo e vender 25% mais barato que os supermercados” (ELOI, 2010, p. 31). No Brasil, em meados da década de 1970, esse modelo de operação foi implantado como *Cash & Carry*, ou seja, *Pague e Leve*. Na época, o setor atacadista operava em duas modalidades que conviviam em harmonia sob o mesmo teto: atacado de balcão e atacado de entrega. O galpão que servia de depósito, também, abrigava o balcão para atender compradores. Era comum o cliente ir até o atacado, fazer a encomenda e aguardar a entrega em seu estabelecimento. De acordo com Yazbek (2009, p.19): “Diferenciam-se do atacado tradicional à medida que não há uma estrutura de vendas, seja sob a forma de atendimento no balcão ou na venda direta, por telefone ou visita do vendedor ao cliente”.

Esse modelo de negócio ou formato de loja é mais conhecido no Brasil por atacarejo, misto de atacado e varejo, cuja operação se destina a atender prioritariamente as compras maiores das famílias e pelas suas características e sortimento que acabam atendendo o cliente de *food service*, que são bares, restaurantes, hotéis, hospitais e outros grandes consumidores institucionais. Segundo Moura (2010, p. 1) compreende-se que o atacarejo é uma nova modalidade que surgiu com grande sucesso no Brasil e vem a cada dia crescendo mais e atraindo novos empresários dispostos a investir neste tipo de serviço. É a venda de produtos em quantidade fracionada para o pequeno consumidor que não necessita de grande quantidade, e a venda de produtos em maior quantidade destinada aos donos de estabelecimentos comerciais e supermercados. Percebe-se que nos últimos dez anos no Brasil, o seguimento de atacarejo vem crescendo de forma acelerada conforme observa-se na figura 3 e 4, pois hoje em vários lugares do país existem lojas deste segmento, e principalmente uma disputa acirrada pelas principais bandeiras do segmento para atender ao consumidor.

Figura 3 – Atacarejos avançam



Fonte: 41 Ranking da Revista Supermercado Moderno

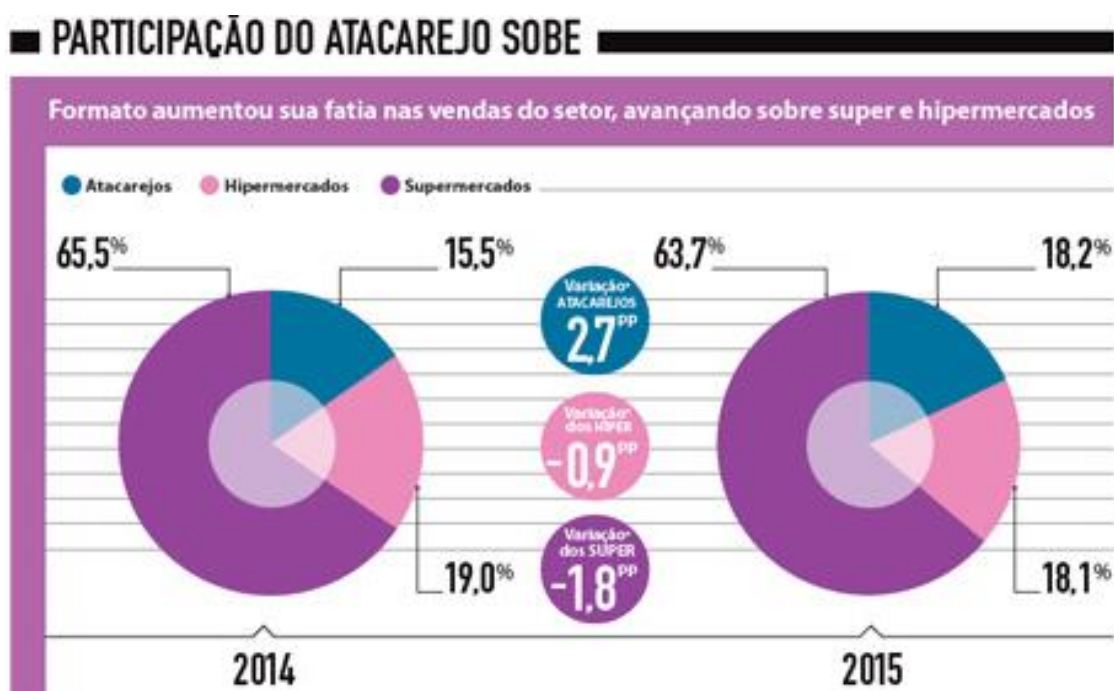
Em comparação aos anos 80, quando existiam poucas e grandes lojas atacadistas, nos anos 2000 surgiram lojas de atacarejo que além de oferecer diferentes produtos em um único local, passaram a se instalar em várias regiões do país e com menores lojas.

Com um novo perfil de clientes cada vez mais exigentes conforme mudanças na economia, houve também mudanças nos perfis de compra dos consumidores

exigentes, tanto nos preços e qualidade dos produtos, qualidade no atendimento ao cliente, quanto ao ambiente, comodidade e localidade das lojas que oferecem várias opções de compras. Nesse sentido, as lojas de atacarejo começaram a apresentar considerável crescimento (ELOI, 2010, p 33). O surgimento desse novo mercado começou uma diminuição no número de supermercados e um aumento expressivo no número de lojas chamadas de atacarejo. Tuon, Moises e Mindadeo (2011, p.67) explicam que esse novo modelo que combina as características do atacado de autosserviço com as do hipermercado, é uma invenção nacional brasileira.

Diante desse cenário, não sobram dúvidas de que o formato atacarejo é uma tendência que conquista o mercado e tem suas estacas firmes não sendo um mero modismo, conforme observa-se na figura abaixo.

Figura 4 – Participação do Atacarejo Sobe



Fonte: 42 Ranking da Revista Supermercado Moderno

O sucesso das redes de atacarejo se deve, também, à maior oferta o segmento de atacado de autosserviço que vem se consolidando como uma alternativa econômica no abastecimento das famílias, o nível de atividade dos atacarejos como verifica-se na figura 4, que essa modalidade também têm um crescimento constante no mercado pois utiliza a estratégia do atacado gerindo seus custos mais baixos devido a uma estrutura mais enxuta e com isso atrai mais consumidores pelo preço atrativo.

## 2.3 Mercado de Angola

Angola está situada na parte ocidental da África, precisamente na zona Austral, tendo como território uma costa marítima de 1.650 km de norte a sul, banhada pelo oceano Atlântico, e 4.837km de território fronteiriço com outros países da África. Nos anos 90 Angola é considerado como um país de grande potencial e de índices altos de crescimento econômico. Na visão da Associação de Empresários e Executivos Brasileiros em Angola (AEBRAN, 2013), o ambiente empresarial de Angola é desafiante, pois são várias as dificuldades encontradas, desde o custo de transação, o custo de vida para estrangeiros, eletricidade deficitária, redes de transporte precárias até disponibilidade de recursos humanos qualificados para o trabalho.

Todos os custos em Angola influenciam a competitividade das empresas, o que estimula as importações ao invés da produção local. Os canais de TV brasileiros que transmitem suas programações para o país africano têm alcançado grande receptividade na sociedade angolana e, com isso, influenciam os gostos e hábitos dos angolanos e, por consequência, criam demanda por produtos brasileiros, conforme a Associação de Empresários e Executivos Brasileiros em Angola (AEBRAN, 2013).

Segundo o site oficial de Angola (2015), o país está com uma população estimada conforme o censo de 2014 de aproximadamente 24,3 milhões de habitantes, e uma economia afetada pela guerra civil que aproximadamente já se estende por trinta anos e insere o país entre os mais pobres do planeta. Todavia, o crescimento é apoiado nas suas exportações de petróleo, cujas jazidas estão localizadas em quase toda a extensão da sua costa marítima. Angola tem como dados do PIB (Produto Interno Bruto) de 126,2 milhões de Kwanzas (moeda angolana), aproximadamente 65 milhões de dólares, referentes à força de trabalho, sendo que desse número, 85% é relacionado à agricultura e 15% à indústria.

De acordo com o site do governo de Angola, os principais produtos exportados pelo país são diamantes e minério de ferro, cimento, tabaco, açúcar e produtos das indústrias têxtil, petrolífera e metalúrgica. Porém, a embaixada de Angola (2015) informa que o país está em processo de desenvolvimento, pois atrai novos investidores por meio de ações realizadas pelo Presidente da República, José

Eduardo dos Santos, em conjunto com seu Ministro das Relações Exteriores, Georges Rebelo Pinto Chikoti.

Segundo informações relatadas pela embaixada angolana, a revitalização do subsetor do ferro e manganês foi realizada para estimular o desenvolvimento da indústria siderúrgica com objetivo de promover ações como a criação de polos de desenvolvimento de núcleos empregadores da população economicamente ativa, por meio da formação de serviços diretos e indiretos. A Aebran (2013) informa que Angola é região apropriada para o comércio atacarejo pois possui de acordo com os índices e estudos uma estimativa de crescimento de 29% ao ano.

Porém de acordo com o Doing Business (2016) afirma que em Angola pelo recenseamento Geral da população e habitação que foi realizada em 16 a 31 de Maio de 2014, denominado “Censo 2014”, sob da lei 3/11 de 14 de Janeiro, da Lei do Sistema Estatístico Nacional, a nível do território nacional a população estimada é de 25.789.000.24 habitantes, dos quais 13 milhões e 289 são mulheres, representa 52 por cento, e 12 milhões e 499 são homens, equivalente a 48 por cento, tendo como renda per capita (US\$) 5.300 sendo que no ano de 2015 foram abertas 174 novas empresas no diretamente no comércio. Segundo o mesmo, a taxa de atividade da população é de 52,8 por cento, sendo 61, 1 por cento homens e 45,4 mulheres. Acrescenta ainda, que o total da taxa de Inatividade da população é de 47,2 por cento sendo 38,9 homens e 54,6 mulheres.

Em contrapartida o Orçamento Geral do Estado (OGE) para o ano de 2015 prevê um déficit orçamental de 7,6% do PIB para o ano de 2016 e um crescimento de 9,7% da economia nacional. O PIB 'per capita' é normalmente utilizado internacionalmente para aferir a qualidade de vida de um Estado, apesar das discrepâncias em países de maior dimensão populacional.

A economia angolana de acordo com o site oficial de Angola (2015) foi duramente atingida pelo declínio acentuado dos preços internacionais do petróleo, bem como pela redução temporária da sua produção devido a uma permanente falta de planeamento da manutenção dos campos petrolíferos e a uma prolongada seca. No entanto, políticas macroeconômicas tem sido implantadas para garantir uma taxa de crescimento económico porém estima-se que ao longo dos anos de 2015 e 2016 Angola irá continuar a sofrer os efeitos de significativas baixas dos preços do petróleo. Prevê portanto que a diminuição dos preços do petróleo conduz a um considerável corte nas despesas públicas com a consequente

desaceleração da taxa de crescimento do PIB para 3.8% em 2015. No entanto, espera-se que o crescimento recupere para 4.2% no ano de 2016.

## 2.4 Logística

A logística pode ser definida como toda e qualquer movimentação de matéria-prima e produtos - desde o início de sua composição ou transformação, tramitando pela armazenagem, estoque e distribuição ao cliente final, em menor tempo, exatidão de horário, quantidade suficiente e com o menor custo possível para que o produto final tenha condições para competição diante da concorrência (BALLOU, 1993, p.115).

A Logística, por definição, é a área da Gestão da Cadeia de Abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente de matérias-primas, materiais semiacabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de melhor atender às exigências dos clientes (CARVALHO, 2002, p.32).

Fleury (2000, p.88) considera que a logística é ferramenta de *marketing*, porque, ao acelerar o processo produtivo, cabe à logística movimentar o produto até o cliente final, atendendo às exigências de local, hora, quantidade, veículos corretos para essa movimentação e com isso contribui para um processo de *marketing* da empresa baseado na logística.

De forma geral, entende-se que a logística é responsável pelo gerenciamento do fluxo e a armazenagem de materiais dentro de uma empresa, assim como em suas interações com o ambiente externo, fornecedores e clientes, para agregar valor ao cliente e racionalizar os custos de movimentação e manutenção de materiais para os geradores de produtos e serviços.

O principal objetivo da logística é movimentar todo o processo de produção, desde o início, com a compra de matéria-prima, parceria com fornecedores na cadeia de suprimentos, apoio à operação de produção, gerenciamento dos estoques, distribuição do produto no transporte até cliente final, e recolhimento dos produtos para uma adequada finalização da logística reversa (BALLOU, 1993, p.97).

Sendo assim a logística atua em todas as fases do processo, da origem da matéria prima até a entrega ao cliente final com exatidão em quantidade, horário,

menor custo e agilidade dessa forma, contribui com o produto em seu preço final e satisfação do cliente (BOWERSOX, 1996, p.52).

O conhecimento do nível de abrangência de sua área de influência e de seu escopo operacional é outro aspecto importante para a compreensão da logística. Ela atua como suporte indispensável e estratégico a todas as ações de marketing das empresas (BALLOU, 1993, p.97).

#### **2.4.1 Logística de distribuição**

A logística de distribuição permeia a transação e integração entre empresas, que se desenvolve desde o início do processo produtivo, com a aquisição de matéria-prima (fornecedor), transformação (indústria), até a distribuição ao cliente final. Por outro lado Fleury (2003, p132.), ao analisar a logística de distribuição, acentua sua importância na movimentação interna da empresa, como por exemplo, as operações da área de compras, que tem como objetivo suprir a necessidade de matéria-prima do departamento de produção.

Reconhecem-se em uma empresa três processos principais:

- Obtenção de suprimentos;
- Produção;
- Distribuição

Segundo Novaes (2007, p.79), a integração dos processos industriais e comerciais deve ser transparente, pois todos os envolvidos no gerenciamento da distribuição necessitam ter informações e participação em todos os projetos, desde o início até o produto acabado. Com isso Christopher (1997, p.94) refere que a tendência para almejar a otimização da logística integrada vai no sentido do “achatamento” da estrutura organizacional de modo a obtermos uma estrutura horizontal e mais orientada para o mercado. Este tipo de estrutura entende a logística como uma atividade de planejamento e coordenação interfuncional, estando mais focadas para os processos como um todo, não tanto para as diferentes funções existentes no processo, o que permite a criação de valor para o cliente. Além disso, há vantagens importantes que promovem a inovação e o desenvolvimento de novos produtos, constroem uma relação de fidelização com o cliente dada a sua orientação para o mesmo, fortalecem parcerias existentes com os fornecedores permitindo o



desenvolvimento da logística integrada da cadeia de abastecimento com maior capacidade de resposta. Entretanto segundo Pozo (2006, p.58) afirma que antes de qualquer investimento em estoque é necessário calcular a sua viabilidade, analisar se a empresa está apresentando um retorno positivo. O estoque em geral fica armazenado no centro de distribuição (CD), que é responsável pelo abastecimento da área de separação dos pedidos, controle da expedição, transporte de cargas entre fábricas e centros de distribuição, e coordenação dos roteiros de transporte (BALLOU, 1993, p.98). Os custos de distribuição dentro da empresa são associados ao peso, volume, preço, tempo de entrega ao cliente. As entregas fracionadas são utilizadas somente quando não é possível a entrega direta (BOWERSOX, 1996, p.83).

#### **2.4.2. Transporte**

A logística tem como um de seus pontos principais o transporte, pois representa a maior parcela dos custos nas empresas, porém é fundamental no desempenho de diversas atividades de serviço ao cliente (BALLOU, 1993, p.101).

Entretanto Pozo (2006, p.64) salienta que os custos de transporte representam em média 60% das despesas logísticas. O transporte de mercadorias é realizado de acordo com a demanda e obedece ao prazo adequado às necessidades do cliente. Com o avanço de tecnologias que permitem a troca de informações em tempo real, há o controle e a rastreabilidade do produto, para que este esteja na quantidade, na hora e no lugar correto pelo menor custo possível (NOVAES, 2007, p.83).

Os modais de transportes são especificados como rodoviário, ferroviário, aquaviário, dutoviário e aéreo, todos com suas particularidades operacionais e de estruturas sendo, que cada um se torna mais adequado de acordo com o tipo de produto ou de operação. Bowersox (1996, p.94) salienta que a competência da logística integrada é resultante de fatores como: projeto de rede e informações, transporte, estoque e armazenagem, manuseio de materiais e embalagem. Há ocasiões em que é necessário associar dois ou mais tipos de modais, ou seja, é necessário recorrer ao transporte multimodal. Segundo Dias (2012, p.77), esse tipo de transporte é coordenado pelo Operador de Transporte Multimodal (OTM), que é

responsável pelo destino final dos produtos dispondo de dois ou mais modais diferentes formando o conhecido porta a porta das cargas (*door to door*, em inglês). A Intermodalidade é descrita como a não ocorrência de quebra da carga, ou seja, é preservada a inutilização da carga, da origem até o fim, quando da entrega ao cliente final (DIAS, 2012, p.79). Ainda relata que o Transporte Intermodal atua na integração dos modais, sendo os mais utilizados: rodoviário, ferroviário, aeroviário e marítimo. Já a função logística é tornar a movimentação das cargas mais eficaz.

Segundo Fleury (2003, p.129), os preços relativos aos modais de transporte têm a seguinte ordenação relacionada ao custo: aéreo, rodoviário, ferroviário, dutoviário, e o aquaviário, com o menor custo.

Para Bowersox (1996, p.98), o modal ferroviário apresenta custos fixos elevados, em decorrência dos constantes investimentos em trilhos, locomotivas, terminais e vagões. Para esses autores o modal rodoviário, por sua vez, apresenta pequenos custos fixos, sendo que a construção e a manutenção de rodovias dependem do poder público, sendo considerados medianos os custos variáveis (por exemplo, combustível, óleo e manutenção); o modal aquaviário possui custos fixos decorrentes do investimento em embarcações e em equipamentos, sendo relativamente pequenos os custos variáveis devido à capacidade de transportar grandes volumes e toneladas. O modal dutoviário apresenta custos fixos mais elevados, e com os custos variáveis mais baixos e o modal aéreo apresenta custos fixos baixos (aeronave e sistemas de manuseio), sendo as variáveis; (combustível, mão de obra e manutenção) mais elevados (BALLOU, 1993, p.112).

Para Dias (2012, p.81) o transporte rodoviário é caracterizado como o transporte mais utilizado do mundo; praticamente toda carga ou todo passageiro passa por esse modal, mesmo iniciando suas atividades por outros modais. No Brasil, esse transporte é responsável por mais de 60% de toda a logística do país. Sendo assim, pode se encontrar vantagens ao usar essa modalidade como: manuseio simples de cargas; grande competitividade em distâncias curtas e médias; baixo investimento para o transportador; rápido e eficaz; custos baixos de embalagens; grande cobertura geográfica. Em contrapartida, encontram-se algumas desvantagens, como: aumento do preço com a distância percorrida; espaço limitado em peso e cubagem; sujeito à circulação de trânsito e regulamentação.

A principal característica do transporte rodoviário é a simplicidade de funcionamento. Entre os armazéns do exportador e do importador, a mercadoria sofre apenas duas operações: o embarque nas instalações do exportador e a descarga nas instalações do importador (LUDOVICO, 2010, p.169).

Ludovico (2010, p.177) ressalta que o processo logístico requer muitos cuidados para o bem do produto e serviço e também da satisfação e direitos daqueles que adquirem as mercadorias, por isso, entre vários fatores, há grandes controles feitos por leis, leis essas que acompanham todo o processo das mercadorias na hora do transporte. É importantíssimo, segundo esse autor, que todas as leis sejam cumpridas em termos de embalagens armazenagens, transportes, documentação até o momento em que as mesmas são entregues ao destino final, devendo haver preocupação por parte de todas as empresas internacionalizadas em conhecer a legislação aplicada no país importador, referentes ao seu pedido, assim como devem fornecer informações para preenchimento de documentos (Registro de Exportação, Nota Fiscal, Contrato de Câmbio, Fatura Comercial, *Packing List*, Certificado de Origem, entre outros) da mercadoria de forma detalhada, para que não ocorram problemas antes de nacionalizar o produto, e devem da mesma forma, procurar conhecer como o produto exportado recebe tratamento aduaneiro no exterior.

Para que se exporte de forma tranquila, a informação do produto deve ser clara e detalhada para que não haja problemas na hora em que importador irá nacionalizar e internalizar o produto em seu país, e para obter essas informações é preciso procurar entidades relacionadas ao comércio exterior.

De acordo com as normas brasileiras nenhuma empresa poderá fazer exportações sem que esteja devidamente registrada no Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex). Para que o registro seja feito a empresa deve procurar a Secretaria da Receita Federal munida dos atos de constituição e documentos dos sócios, os quais receberão instruções de como o registro funcionará em sua primeira exportação (LUDOVICO, 2010, p.183).

## **2.5 Desempenho Organizacional**

O desempenho é tema de várias pesquisas acadêmicas é também um assunto com grande interesse e relevância para as empresas, pois visa avaliar a

performance alcançada em suas atividades.

Carneiro (2005, p.145) apresentam medidas alternativas de desempenho organizacional a partir de um esquema genérico de medidas de processos internos com a perspectiva de explicar o desenvolvimento financeiro enquanto consequência de receitas custos e indicadores operacionais, visando medir os fatores que impactam as receitas e os custos operacionais, sendo usados para gerar receitas, mas também indicando desperdício de recursos – por exemplo, índices de retrabalho, número de acidentes, consomem o tempo para o cumprimento das tarefas.

Quadro 3 – Modelo de medidas de desempenho

| <b>MEDIDAS</b>                         | <b>CONCEITO</b>   |
|--|---|
| Medidas de clientes e de mercado       | Tratam de recursos intangíveis como a imagem junto aos clientes, indicadores de mercado tais como qualidade de produto, satisfação dos clientes, lealdade dos clientes. |
| Medidas de eficácia                    | Indicam o atendimento que visam explicar os determinantes do desempenho financeiro, para a satisfação dos acionistas quanto para a moral e motivação dos empregados.    |
| Medidas de inovação e aprendizado      | Referem-se à rapidez e intensidade das mudanças no ambiente que obrigam as empresas a se flexibilizar.  |
| Medidas ambientais                     | Visam explicar os cuidados com o meio ambiente na utilização de recursos naturais.  |
| Medidas comportamentais e situacionais | Visam a entrada em novos mercados visando a internacionalização.  |
| Medidas de processos internos          | Perspectiva de desenvolvimento com base nos indicadores operacionais (logística de distribuição).   |

Fonte: Carneiro et al. (2005).

No entanto, o indicador que mais se integra e contribui para o trabalho e se alinha ao modelo RBV é o de medidas de processos internos, que tem a perspectiva no desenvolvimento operacional com base nos indicadores internos colhidos da operação logística, com a prerrogativa de mensurar os fatores que impactam nos custos operacionais (CARNEIRO, 2005, p.149).

Logo os indicadores de desempenho usuais na logística de distribuição na avaliação entre clientes e fornecedores, segundo (CHRISTOPHER, 1997, p.112) são:

- Índice de devoluções
- Assertividade da previsão de vendas
- Cumprimento de programas
- Prazos de entregas
- Custo unitário de distribuição
- Número de reclamações
- *Lead-time* do pedido
- Pontualidade nas entregas
- Número de faturas sem erros
- Nível de estoque no elo da cadeia
- Giro do estoque

Em contrapartida Hijjar, Gervásio e Figueiredo (2005, p.139), afirmam que os indicadores logísticos mais frequentemente encontrados são as medidas de desempenho (métricas), empregadas pelas empresas de classe mundial sendo categorizados em:

- Serviço ao cliente/Qualidade.
- Custos
- Produtividade
- Gerenciamento de ativos.

Em comparação aos indicadores de Christopher, Hijjar, Gervásio e Figueiredo observa-se que os mesmos ao longo dos anos foram aprimorados porém utilizam como base todos os tópicos de ambos estudiosos. Verifica-se que para o indicador de Serviço ao cliente/Qualidade é necessário estar incluso os itens destacados por Índice de devoluções, Assertividade da previsão de vendas, Cumprimento de programas e Prazos de entregas. Já para Custos deve estar incluso Custo unitário de distribuição, Número de reclamações e *Lead-time* do pedido. Para o índice de Produtividade deve possuir também como base a Pontualidade nas entregas e o

Número de faturas sem erros e para o índice de Gerenciamento de ativos é necessário verificar o Nível de estoque no elo da cadeia e o Giro do estoque. Em análise percebe-se que com o passar dos anos os indicadores foram suprimidos porém com vários tópicos de análise incluso em cada indicador.

### **2.5.1 Desempenho logístico**

Na ótica da operação logística, a aferição de desempenho é um dos pontos fortes para obtenção de eficiência, redução de custos e competitividade. Os indicadores de desempenho são considerados importantes para que seja atingida a excelência em logística (BOWERSOX, 1996, p.87). Para mensurar o desempenho da logística é necessário e essencial realizar o gerenciamento de ativos, do serviço ao cliente e da produtividade (HIJJAR; GERVÁSIO; FIGUEIREDO, 2005, p.142). No entanto, para o desenvolvimento dos serviços oferecidos aos clientes se faz necessário aprimorar as operações internas da organização, para que se tenha um nível de integração e sinergia entre os fornecedores e clientes da mesma cadeia (FLEURY; 2000, p.74).

Logo, os indicadores de desempenho logístico promovem a qualidade das operações internas da empresa, de seus clientes e dos seus fornecedores na gestão operacional da logística integrada. Segundo Daugherty, Ellinger e Gustin (1996, p.27), o indicador de desempenho logístico e o planejamento constituem mecanismos de controle dos recursos financeiros e humanos, suprimento e distribuição física. Além disso, Pozo (2006, p. 71) afirma que o giro do estoque é um importante indicador para verificar se tudo está sendo vendido, pois o valor investido em estoque não pode ficar parado. Ainda esclarece que toda a manutenção no estoque gera custos que são divididos em três categorias:

- Custo de armazenamento – requer equipamentos, empregados e espaço; havendo o aumento do estoque elevam-se os custos.
- Custo de risco: obsolescência (quando ocorre uma mudança tecnológica no modelo, há perda no valor do produto); danos (no manuseio ou transporte); pequenos furtos; deterioração do produto.
- Custo de Capital: quando não há disponibilidade de dinheiro para outros investimentos ao aplicá-lo em estoque.

Christopher (2005, p.153) propõe que as empresas definam *Key Performance Indicators* (KPIs) apropriados que garantam a existência de uma coordenação interfuncional que leve a empresa a focar-se no mercado.

A missão e o desafio de qualquer administração é realizar o planejamento estratégico baseado em uma política referente a estoque, pois deve-se definir os níveis de estoques quanto à quantidade, espaço, tempo de giro e investimento financeiro. Nesse contexto, Pozo (2006, p.80) diz que o planejamento do processo de distribuição depende da forma como a demanda dos produtos evolui. Sendo assim, para esse autor, a previsão de demanda de produto acabado deve ser realizada constantemente, porém deve haver indicadores para dimensionar a necessidade de cada produto, pois as previsões bem elaboradas significam ganhos competitivos, econômicos e financeiros para a empresa e para a cadeia na qual ela se insere.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

A investigação foi realizada através de levantamento bibliográfico, a partir de livros, artigos científicos (nas bases de dados Pró-Quest, Ebsco, Scielo e Spell), dissertações, teses e periódicos não científicos. Nesses últimos serão buscadas matérias com foco nas empresas selecionadas para o estudo.

Martins e Theóphilo (2007, p. 68) ressaltam que a confiabilidade do estudo de caso pode ser garantida pela utilização de várias fontes de obtenção de informações e dados, como entrevistas com gestores, com funcionários da operação, análise documental e análise de indicadores que possibilitem a evidência e convergência de resultados.

Logo, no presente trabalho foi realizado um estudo multicaso, tomando como base de duas empresas: A e B, serão classificadas por letras em virtude da empresa não autorizar informar seus nomes, todas concorrentes do ramo de atacarejo, e será efetuada triangulação dessas fontes citadas. Também será utilizada a pesquisa transversal e longitudinal (2010-2015), e será do tipo qualitativo, com aplicação de questionários, análise de entrevistas com gestores das empresas proporcionando uma base de dados verificável através da convergência de diversas fontes.

Assim a pesquisa foi realizada com entrevistas, juntados a outras evidências, visando aderência ao tema e a compreensão e interpretação do fenômeno, proporcionando confiabilidade ao estudo de caso e aderência à pesquisa (MARTINS, 2007, p.42).

#### **3.1 Protocolo de pesquisa**

O protocolo da pesquisa foi desenvolvido a fim de garantir que a metodologia de pesquisa fosse seguida em todas abordagens nas empresas desse estudo. As ferramentas de coleta de dados, os questionários e roteiros para a condução das entrevistas foram baseados nos seguintes itens utilizados para o desenvolvimento da pesquisa a) Visita para esclarecimento sobre os objetivos da pesquisa. b) Entrevista preliminar com os gestores do setor Logístico das empresas. c) Agendamento de cronograma de visitas para coleta de dados. d) Desenvolvimento de roteiros com perguntas para entrevistas. e) Entrevistas. f) Relatório final e conclusões



A coleta de dados se iniciou por meio de reuniões agendadas com o responsável do setor logístico de cada empresa para a realização das entrevistas e disponibilização dos documentos necessários. Com isso, realizou-se uma análise da documentação e das informações obtidas para garantir a confiabilidade das informações. Para o questionamento dos gestores foi realizada a seguinte pergunta de pesquisa: Como é o desempenho de empresas brasileiras do ramo atacarejo no cenário nacional e internacional, na visão da logística de distribuição?

Como cronograma de pesquisas foi realizado os seguintes agendamentos:

Agendamento inicial: Junho de 2015.

Contato inicial: o diretor de comércio exterior da empresa *A*.

Objetivo: contato inicial para obtenção de informações gerais sobre as estratégias que a empresa *A* utilizou para se internacionalizar para Angola, bem como a verificação dos processos e indicadores logísticos de distribuição, com a luz da estratégia de recursos internos RBV.

Agendamento inicial: Junho de 2015.

Contato inicial: o diretor de comércio exterior da empresa *B*.

Objetivo: contato inicial para a obtenção de informações gerais sobre as estratégias que a empresa *B* utilizou para se internacionalizar para Angola, bem como a verificação dos processos e indicadores logísticos de distribuição dos procedimentos com a luz na estratégia de recursos internos RBV e seus indicadores.

Agendamento inicial: Novembro de 2015.

Contato inicial: Funcionários do setor Logístico da empresa *A*.

Objetivo: entrevista no local de trabalho e coleta de dados referente a empresa.

Agendamento inicial: Dezembro de 2015.

Contato inicial: Funcionários do setor Logístico da empresa *B*.

Objetivo: entrevista no local de trabalho e coleta de dados referente a empresa.

Dezembro/2015 – Levantamento de informações Gerais sobre as empresas mais especificamente: Dados gerais da empresa, confirmação das informações obtidas no *site* do órgão de classe Associação brasileira supermercadista – (ABRAS), Associação Paulista de Supermercados - (APAS) Embaixada da Angola e sindicato dos Supermercadistas, Varejistas e Atacarejos. Também foi feito o levantamento de publicações em periódicos sobre as empresas bem como os dados operacionais dos indicadores de desempenho logístico.

Nas fases da pesquisa foi necessário o desenvolvimento de alguns itens conforme descritos abaixo:

- **Verificação dos procedimentos para coleta de dados**

Autorização para obtenção dos dados:

Autorização Formal dos gestores das empresas. Acesso às entrevistas, acesso aos documentos e banco de dados. Seleção dos funcionários a serem entrevistados sobre a motivação para internacionalizar e como é realizados os controles e calculadas as métricas de desempenho na ótica da logística de distribuição.

- **Contrapartida da pesquisa**

Discussão das questões relacionadas à internacionalização de empresas brasileiras do ramo atacarejo na ótica do desempenho logístico de distribuição e utilizando a teoria RBV como base.

Relatório de pesquisa e apresentação do mesmo para os gestores das empresas A e B.

Possibilidade de publicação em eventos ou periódicos da área das Ciências Sociais.

- **Disponibilidade de recursos**

Veículo para locomoção, impressora, computador (horário das 9h às 17h), CD (*compact disc*), *pen drive* para cópia das informações levantadas.

- **Base de dados para o estudo de caso**

Caracterização da organização: Empresas brasileiras do ramo atacarejo que se internacionalizaram para Angola.

### **3.2 Estudo de caso**

São duas empresas selecionadas que compõem o estudo de caso sendo que ambas empresas pertencentes ao grupo empresarial delineiam esta pesquisa implicações legais, e por esta razão será considerada a natureza sensível dos conteúdos tratados na pesquisa pelos pseudônimos adotados serão empresa *A* e empresa *B*.

#### **3.2.1 Empresa A**

Fundada em 2001 vem crescendo e se desenvolvendo a cada ano como Atacadista e Distribuidor, comercializando mais de doze mil produtos das melhores marcas do mercado. A empresa é destaque na modalidade de autosserviço, atividade que corresponde a mais de 80% dos negócios do grupo.

- **Lojas**

As lojas-armazém estão distribuídas por São Paulo, Grande São Paulo e interior do Estado. Juntas, somam mais de 91.000m<sup>2</sup> de área de venda, tendo sido planejadas para atender com conforto, segurança e praticidade aos Comerciantes de pequeno, médio e grande porte, além dos consumidores finais. As 26 lojas espalhadas na grande São Paulo e interior estão assim distribuídas:

- BAURU / SP
- BOTUCATU / SP
- CAMPINAS AMOREIRAS / SP
- CARAPICUÍBA / SP
- CEASA CAMPINAS / SP
- DIADEMA / SP
- GUARAPIRANGA / SP

- GUARATINGUETÁ / SP
- GUARULHOS/ SP
- INDAIATUBA / SP
- ITANHAÉM / SP
- ITU / SP
- JACAREÍ / SP
- MOGI GUAÇU/ SP
- PINDAMONHANGABA / SP
- PIRACICABA / SP
- RIBEIRÃO PRETO/SP
- ROBERT KENNEDY / SP
- SALTO / SP
- SANTA BÁRBARA / SP
- SAO JOSÉ DOS CAMPOS / SP
- SÃO CARLOS / SP
- SUMARÉ / SP
- TAUBATÉ / SP

- **Centro de Distribuição**

- GUARULHOS / SP - MATRIZ

Atualmente, a *empresa A* possui mais de 4.400 colaboradores especializados e capacitados a oferecer, sempre, serviços de qualidade, com atendimento diferenciado, buscando, de acordo com a empresa, a satisfação do cliente em cada atividade.

- **Ideal para o comerciante**

A *empresa A* oferece uma grande variedade de produtos, de diversas marcas e especificações, sempre a preços baixos, para que se mantenham competitivos no mercado. Dessa forma, atende com agilidade diversos tipos de negócio: Restaurantes, Pizzarias, Padarias, Dogueiros, Lanchonetes, Pastelarias, Hotéis e Bares, entre outros.

## • Propósito

O propósito da *empresa A* é comercializar e distribuir, com excelência e agilidade, mercadorias e serviços de qualidade a preços competitivos, atendendo às necessidades de empreendedores varejistas e a organizações, bem como ao consumidor final.

## • Valores

- Honestidade e ética nos negócios
- Respeito nos relacionamentos
- Humildade e simplicidade
- Honrar os compromissos
- Sustentabilidade ambiental
- Responsabilidade social

Já em Angola, a empresa *A* foi fundada em 2009 e suas instalações incluem lojas-armazém preparadas para atender aos pequenos e médios empresários, dos mais diversos ramos de atividade, a exemplo de hotéis, restaurantes, bares, mercearias etc.

| Camama   | Viana  |
|--|--|
| 20.000m <sup>2</sup> de área total                       | 4.500m <sup>2</sup> de área total                        |
| 4.695m <sup>2</sup> de área de venda                     | 2.328m <sup>2</sup> de área de venda                     |
| 4.500 m <sup>2</sup> de área de armazenagem              | 1.100 m <sup>2</sup> de área de armazenagem              |
| 1.000 m <sup>2</sup> de área de administração e serviços | 1.080 m <sup>2</sup> de área de administração e serviços |
| 180 funcionários   | 150 funcionários   |
| 22 check outs  | 10 check outs  |
| 100.000 clientes/mês                                     | 100.000 clientes/mês                                     |

Com um *mix* composto por mais de seis mil itens comercializados em caixas, fardos, paletes e ainda avulsos, a empresa *A* é capaz de atender tanto às compras por atacado (comerciantes e transformadores) quanto às compras por varejo

(consumidores finais). O grupo, que também é composto por empresas locais, inaugurou, em 2009, a primeira das dez lojas previstas para o continente.

Oferece agilidade, variedade de produtos e preços baixos para o comerciante se manter competitivo no mercado, características ideais para a empresa que busca economizar tempo e dinheiro, oferecendo também comodidade de uma loja de varejo, onde o cliente final encontra preços baixos e uma ampla variedade de produtos, tais como: alimentos, produtos de limpeza, de higiene pessoal, hortifrúti, entre outros. Dessa forma agrega valor aos mesmos, mas também oferece qualidade aos funcionários; colaboradores e à comunidade, tendo como objetivo resultados operacionais que permitem a perenização e a expansão da empresa.

### **3.2.2 Empresa B**

A empresa *B* ocupa posição de destaque no cenário nacional, estando entre as melhores e maiores empresas do seu segmento no País, com 110 lojas de autosserviço, vinte centrais de distribuição estrategicamente localizadas e mais de 32 mil colaboradores.

Atuando em atividades comerciais fundamentais, como o atacado de distribuição e as lojas de autosserviço, a empresa *B* oferece uma infraestrutura moderna e eficiente, disponibilizando aos clientes uma variada gama de produtos, que totalizam, aproximadamente, dez mil itens distribuídos em alimentos em geral, frios e laticínios, hortifrúti, bebidas, conservas e enlatados, doces e biscoitos, higiene pessoal, limpeza, bazar, *pet shop*, automotivo, entre outros.

A empresa *B* está em operação desde 1974 e trata-se de um dos mais tradicionais atacadistas de Autosserviços do País. Nasceu com o propósito de oferecer soluções de abastecimento para o pequeno transformador, tinha como foco atender os segmentos de pastelarias e pizzarias. A empresa *B* fica conhecida em 1985 como um dos maiores revendedores de muçarela de São Paulo, tornando-se referência no segmento atacadista com isso o propósito é fazer de cada loja um lugar em que o empreendedor possa fazer sua reposição diária, sem precisar comprar para longos períodos e grandes estoques, além de poder negociar diretamente com o gerente as melhores ofertas e condições de pagamento, através do serviço de Televendas com isso torna-se a melhor opção do Atacado de Autosserviço para os clientes, oferece mais de 6 mil itens, entre mercearia,

alimentos, perecíveis, embalagens, bazar, higiene, bebidas e limpeza, de grandes marcas nacionais, regionais e importadas. Além do preço competitivo, entre os diferenciais ganha destaque a rapidez e qualidade no atendimento. Outro grande diferencial da rede perante os atacadistas presentes no mercado brasileiro é a forma de pagamento, que pode ser feita de diversas formas, que incluem cartões de crédito, débito e cheques. Destaque também para o serviço de televendas, que, além de atender a cotações de preços, funciona como um Balcão de Negócios, onde os clientes podem negociar melhores ofertas e condições de pagamento diretamente com o gerente.

A empresa B com os investimentos em novas unidades dobra sua presença em número de estados brasileiros sendo assim a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados – ABAD premia a empresa B como o melhor atacadista de autosserviço do estado de São Paulo. O ranking Mais Valor Produzido Brasil – Varejo aponta como o atacado que mais gerou valor para seus acionistas, clientes, consumidores, funcionários e a sociedade brasileira em geral. E, em 2015, o Prêmio BR Week, um dos mais importantes do país, reconhece a empresa B como o melhor varejista no segmento Cash&Carry estando em franca expansão para satisfazer cada vez mais clientes em todo o Brasil e no exterior.

Esse crescimento ocorre de forma sólida e sustentável para oferecer sempre o melhor negócio e acrescentar novos capítulos a história de sucesso. A empresa B está em plena expansão como pode ser visto em 2014, a rede finalizou o ano com vendas brutas de R\$ 9 bilhões, uma expansão de 32,7% em relação a 2013. No primeiro semestre de 2015 teve crescimento de 26% das vendas líquidas, na comparação com o mesmo período de 2014.

### **Centros de Distribuição**

CD Arujá SP

CD Brasília

CD Caucaia CE

CD Caucaia II CE

CD Frigorificados SP

CD Paulista PE

CD Queimados RJ

CD Raposo SP



## 4 DISCUSSÃO

Na segunda parte, a essência do Protocolo do Estudo de Caso foi constituída por um conjunto de questões pertinentes as empresas A e B que refletem detalhadamente as proposições da pesquisa, construídas por meio da revisão teórica sobre o tema abordado e que foram utilizadas como fonte de orientação para o estudo.

As entrevistas foram conduzidas pessoalmente com os gestores de comércio internacional, utilizando os documentos indicadores, planilhas, documentos de embarque. Com base nas informações adquiridas, depreende-se que a medida que a discussão sobre qual foi o fator motivacional para se internacionalizar teve então como principal questão o processo econômico, pois de verifica-se que a empresa do ramo atacarejo é extremamente competitiva pois concorre com o atacado e o varejo assim afirma o gestor que “para haver crescimento em outro país é necessário uma sinergia com todos os setores da empresa no país de origem bem como conhecer a necessidade do consumidor, exemplo na Angola o principal alimento consumido na alimentação é o fubá diferentemente no Brasil que é o tradicional arroz com feijão”.

Segundo o gestor da área de logística da empresa A, e também responsável pela área de negócios internacionais, “o fator predominante que motivou a empresa a se internacionalizar foi expandir seus investimentos em países que tem características semelhantes a do Brasil”. Com a perspectiva de entender a motivação para a internacionalização pode-se explicar pelo conjunto de fatores relacionados a um país é percebido em outro. Sob esse aspecto, as empresas brasileiras do ramo atacarejo e a aproximação com Angola pode ser justificada por ambos os países serem considerados em desenvolvimento, com características climáticas próximas, e pelo idioma português, que aproxima e facilita a comunicação com os brasileiros.

No que tange aos cálculos e aos indicadores de logística de distribuição, é realizado um treinamento de capacitação que compreende da administração até a área operacional preparando o colaborador brasileiro para atuar no país de Angola. Esse treinamento deixa apto a desenvolver essa atividade, que leva de dois a quatro anos para o amadurecimento, bem como esse colaborador passa por várias etapas, incluindo as psicológicas e também o preparo familiar, visto que estes colaboradores realizam contratos de cinco a dez anos. No entanto, o indicador que mais se integra

e contribui é o de medidas de processos internos, que tem a perspectiva no desenvolvimento operacional com base nos indicadores internos colhidos da operação logística, com a prerrogativa de mensurar os fatores que impactam nos custos operacionais. Logo os principais indicadores de desempenho usuais na logística de distribuição na avaliação entre clientes e fornecedores, segundo os gestores da empresa A são:

- **Indicador do Tempo de ciclo do pedido:** o qual define como sendo o percentual de pedidos entregues dentro do prazo e com as quantidades e especificações acordadas atendidas com o cliente – em %
- **Indicador de custos de Transporte:** definido pelo gestor como os custos de transferência entre as lojas e custos de distribuição para clientes para cada tonelada faturada – em R\$/ton
- **Lead-time do pedido:** explica que o setor de suprimentos / compras é gerido por indicadores do *Lead time* do pedido para melhor atendimento das lojas no Brasil e na Angola, visto que na Angola já existe um setor responsável para suprimentos e coordenação das compras com a demanda das lojas.
- **Indicador de Produtividade:** informa que é a relação entre as saídas geradas e os recursos utilizados para que ocorra a finalização junto aos clientes ou transferência entre as lojas.
- **Indicador Dock to Stock Time:** define como o tempo da mercadoria da doca de recebimento até a sua armazenagem física e o seu registro nos sistemas de controle de estoques e disponibilização para venda.
- **Indicador de acuracidade do Inventário:** Corresponde à diferença entre o estoque físico e a informação contábil de estoques.

Ainda afirma que a utilização desses indicadores logísticos disponibilizam a informação para o gestor da área sobre as etapas do processo, o que permite maior exatidão na tomada de decisão com mais rapidez e melhor compreensão sendo de uma forma panorâmica.

Porém de acordo com o gestor da empresa B são utilizados os indicadores abaixo relacionados:

- **Pedidos Completos e no Prazo ou % OTIF - On Time in Full:** informa que corresponde às entregas realizadas dentro do prazo e atendendo as quantidades e especificações do pedido.
- **Tempo de Ciclo do Pedido ou Order Cycle Time:** explica que é o tempo decorrido entre a realização do pedido por um Cliente e a data de Entrega menos a Data da Realização do Pedido.
- **Acuracidade do Inventário ou Inventory Accuracy:** explica que corresponde à diferença entre o estoque físico e a informação contábil de estoques.
- **Visibilidade dos Estoques ou Inventory Visibility:** Mede o tempo para disponibilização dos estoques dos materiais recém recebidos nos sistemas da empresa.
- **Tempo Médio de Carga / Descarga:** Mede o tempo de permanência dos veículos de transporte nas docas de recebimento e expedição. Hora de Saída da Doca - Hora de Entrada na Doca. No que tange a importação Brasil – Angola, o prazo é bastante complexo, segundo o gestor é possível perder o prazo facilmente em virtude do excesso de cargas e mau dimensionamento dos portos e burocracias angolanas
- **Custos de Transporte como um % das Vendas ou Freight Costs as % of Sales:** Mostra a participação dos custos de transportes nas vendas totais da empresa. No que tange a importação Brasil-Angola, o custo é rateado de acordo com a necessidade local de demanda levando em consideração câmbio, impostos e outros custos.

Segundo o gestor da empresa B, o sistema de informação de estoque é gerido pelo SAP (Sistemas, Aplicações e Programas em processamento de dados), e é de extrema importância para manter a sinergia entre todos os setores da empresa. No ramo atacarejo da empresa B verifica-se a entrega do produto com qualidade e ao menor custo possível visto que o SCM (*Supply Chain Magement*) visando manter os estoques em níveis aceitáveis para melhor atendimento do cliente no Brasil e na Angola.

Com isso o giro é monitorado a fim de eliminar os produtos parados para não ultrapassar a validade em estoque sendo que no Brasil e na Angola os processos e

indicadores são realizados da mesma forma levando em consideração a demanda de cada país.

De acordo com a *Resource-Based View*, a internacionalização tem como força motriz as competências da empresa e os recursos valiosos, raros, difíceis (ou custosos) de serem imitados ou substituídos em outro país. Ainda sobre *Resource-Based View* o modelo RBV (ou VBR) considera que as empresas de um segmento ou grupo possuem recursos estratégicos diferentes, que formam heterogeneidades que duram longos períodos, e com isso geram uma vantagem competitiva.

A posse de um recurso (ou recursos) que seja valioso, raro, difícil de imitar e não substituível implica na obtenção de um resultado estratégico que é a vantagem competitiva sustentável, principalmente se tal recurso for caracterizado como intangível (relacionamentos, experiências, reputação).

Com relação a novos formatos e a distribuição com os CD o foco é ingressar em um modelo atacarejista menor, que possa ser instalado em centros urbanos, até porque o interior também tem cidades bem urbanizadas e bastante populosas.

Em Angola a questão do modelo e do formato mais apropriado em termos de estruturais, operacionais e *layoutização*, segue uma linha parecida com a do Brasil, onde o modelo tradicional é adaptado ao *mix* de produtos sendo preciso ser extremamente produtivo e eficiente.

Ainda em Angola, na produção interna há itens perecíveis que precisam ser importados e congelados. Segundo o gestor da empresa B: “Até bem pouco tempo, por exemplo, nós importávamos ovo, mas agora, 100% das nossas vendas na categoria vêm de produção local. Nossa alimentação básica é arroz e feijão, lá é um tipo de fubá. Outro exemplo, molho de tomate: a embalagem conta muito; quanto mais vermelha melhor”. As peculiaridades do angolano devem-se ao aprendizado constante e a saber adaptar-se.

Em momentos de inflação em alta, estagnação da renda e maior endividamento das famílias, os consumidores acabam mudando o jeito de fazer compras no supermercado. E a eterna busca por preços mais baixos tem levado muitos deles aos chamados ‘atacarejos’ sendo a modalidade que combina os preços do atacado com a diversidade de produtos do varejo e esse arranjo de varejo e atacado unidos, se aderiu ao costume dos brasileiros e angolanos. De acordo com a empresa B “Hoje, os atacarejos possuem uma variedade enorme de produtos. Mas, a grande vantagem é mesmo o preço”. Por levar mais itens de um mesmo produto

para casa, os preços, em alguns casos, chegam a ser mais de 30% mais baixos que outras modalidades de mercados varejistas.

Segundo Parente (2014, p.288), o atacarejo é uma forma de negócio que combina o formato de atacado em hipermercados com diversidade de produtos e serviços, e a criatividade é necessária para superar esse momento, na medida em que apresentam ofertas, com produtos de qualidade e propiciando preços diferenciados para compras não só de caixas fechadas, mas, de quantidades viáveis.

A “Facilidade e a competição e quem ganha é o consumidor”, frisa o gestor da empresa A. Entretanto o gestor da empresa B informa que a modalidade ajuda até a controlar a inflação, devido à pressão nos fornecedores, “Brigam para reduzir os valores de compra e ter margem para colocar preços baixos para os clientes.”

Nesse segmento a logística se caracteriza como um diferencial competitivo, pois segundo Pozo (2006, p. 113), a busca em controlar e mensurar os processos operacionais leva a empresa ao desenvolvimento de vantagens competitivas. Nesse sentido mostra-se relevante a descrição e comparação dos indicadores aplicáveis às empresas de atacarejo na distribuição de produtos alimentícios, utilidades para casa, produtos de limpeza e higiene pessoal. Possuir infraestrutura logística enxuta, moderna, à altura dos anseios dos clientes, na apresentação, no atendimento, no *mix* variado de produtos e no preço competitivo.

## 5 CONCLUSÃO

Considerando a evolução no ambiente de negócios, o atacarejo precisa constantemente desenvolver novas soluções para viabilizar a distribuição logística. Iniciativas como a qualificação do canal de distribuição, novas alternativas regionais e internacionais se apresentam como ações necessárias.

A expansão das operações internacionais é a melhor resposta das empresas do ramo atacarejo face à intensificação da competição global. A logística garante importantes vantagens competitivas às empresas tais como: eficientes redes de distribuição, otimização do serviço pós-venda, mais qualidade e rápida resposta às necessidades do cliente.

De forma a obterem vantagens competitivas, portanto torna-se de extrema importância que as empresas do ramo atacarejo tenham consciência da necessidade e capacidade em identificar suas operações logísticas com as quais se irá deparar no seu processo de internacionalização. Para isso deverá ter em conta os aspectos internos tendo como força motriz as competências da empresa e os recursos valiosos, raros, difíceis (ou custosos) de serem imitados ou substituídos e que possuam recursos estratégicos diferentes, que formam heterogeneidades que duram longos períodos, e com isso geram uma vantagem competitiva.

A posse de um recurso (ou recursos) que seja valioso, raro, difícil de imitar e não substituível implica na obtenção de um resultado estratégico que é a vantagem competitiva sustentável, principalmente se tal recurso for caracterizado como intangível (relacionamentos, experiências, reputação), sendo o resultado da pesquisa aponta que dentre essas empresas se identifica estas vantagens competitivas utilizando a logística como um diferencial.

O modelo RBV, apesar de se debruçar sobre os recursos ao dispor das organizações, contribui para a melhoria das posições competitivas adotadas pelas organizações nas empresa do ramo atacarejo onde competem, a consideração dos recursos como possíveis fontes de vantagens competitivas garante o sucesso competitivo dessas organizações.

Assim a presente pesquisa visa através da luzes da estratégia de internacionalização RBV identificando as competências e vantagens competitivas através de processos internos a logística se torna um diferencial para que uma empresa do ramo atacarejo tenha êxito em um mercado emergente como Angola,

visto que os processos organizacionais e estruturas são semelhantes a cultura o idioma abre precedente para explicar através da escola de Upssala de que a questão psíquica é importante para uma operação internacional ter êxito.

Logo a proposição de que a logística de distribuição é fonte de vantagem competitiva para a internacionalização de empresas no ramo atacarejo, se apresenta de forma presente em empresas do ramo atacarejo.

Houve limitações por parte da pesquisa, visto ser um assunto delicado pois retrata índices de desempenho de modo que as empresas não se sinta confortável para abrir completamente e detalhes todos os processos, visto que a análise de desempenho se torna difícil a comparação mesmo sendo do mesmo nicho de mercado.

Ainda houve a dificuldade referente a pesquisa com a empresa B, visto que se trata de uma empresa com restrições com os gestores para abrir os dados para pesquisa.

Para as pesquisas futuras os estudos para atacarejo é campo vasto visto que não há um número considerável de publicações e análises de estudos, é campo promissor para desenvolver o comportamento junto a essas redes que se posiciona de forma diferenciada no mercado brasileiro, visto que já o atacarejo se desenvolveu através de uma invenção brasileira há estudos quanto ao posicionamento mercadológico e estudos organizacionais afins.

No que tange a resultados observou-se analisar o desempenho foi identificado a questão cultural se mostra um fator preponderante para o desenvolvimento organizacional da empresa. Com isso observou-se que os indicadores de desempenho no Brasil e em Angola são ferramentas importantes para definição das melhores práticas de mercado e auxiliam em todo processo de gestão logística, porém o maior desafio é manter todos os indicadores satisfatórios para que os resultados sejam de fato utilizados como diferencial. A modalidade do atacarejo cresce em ambos os países de forma acelerada nos últimos anos, tendo como diferencial os preços mais baixos, isso pode ser visto como um grande desafio estratégico

Por fim, percebe-se uma nova fase do setor tanto no Brasil quanto em Angola pois com a constante busca pela competitividade faz com que os gestores busquem a diferenciação no nível de gerenciamento de estoques, pela melhora dos indicadores, pela redução de custos e pela constante remodelação da logística de

distribuição adaptada ao Atacarejo avaliando sempre os padrões e tendências de comportamento dos consumidores.

Com isso as sugestões para novos estudos podem relacionar-se com a continuidade da análise em ambos países incluindo novas variáveis pertinentes ao Atacarejo segmentando por regiões ou por estados. Assim, os comportamentos dos consumidores podem ser analisados de acordo com a cultura regional e a expansão do Atacarejo bem como sua logística de distribuição podem ter respostas e conclusões diferentes, permitindo então o alcance de resultados diferentes ou similares sobre a atuação do setor.



## REFERÊNCIAS

- ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**, Vol. 12, n. 24, Dezembro, 2005.
- AMAL, M.; FREITAG FILHO, A. R.; MIRANDA, C. M. S. Algumas evidências sobre o papel das redes de relacionamento e empreendedorismo na internacionalização das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 7, n. 1, art. 4, 2008.
- ANGOLA. Disponível em: <<http://www.portaldeangola.com/category/regioes/>>. Acesso em 14 nov 2015.
- ANGOLA. Disponível em: < <http://www.portaldeangola.com/2016/03/destacado-angola-investe-na-melhoria-do-ambiente-de-negocios/>>. Acesso em 15 maio 2016.
- ANSOFF, H. Igor. Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. **Penguin books**, 1977.
- ANSOFF, H. Igor. Strategies for diversification. **Harvard business review**, v. 35, n. 5, 1957.
- APEX – BRASIL. **Apex Brasil Agência de Promoção de Exportação e Investimento**. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/Home/Index>>. Acesso em: 12 ago. 2015.
- ASSOCIAÇÃO DE EMPRESÁRIOS E EXECUTIVOS BRASILEIROS EM ANGOLA. **Angola abriga 14% das franquias brasileiras que estão no exterior**. Disponível em: <<http://aebran.co.ao/portal/angola-abriga-14-das-franquias-brasileiras-que-estao-no-exterior/>>. Abril, 2013. Acesso em: 16 out 2014.
- ATSUMI, S.Y.K.; VILLELA, L.E.; FREITAS, J.A.S.B. Estratégias de Internacionalização de empresas brasileiras: o processo de investimento externo direto. **Anais III Encontro de Estudos em Estratégia**, São Paulo, 2007.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: Planejamento, Organização e Logística Empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. Trad. Hugo T. Y. Yoshizaki. São Paulo: Atlas, 1993.
- BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO (BNDES). **Porte de empresa**. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html)>. Acesso em: 16 out 2014.
- BARNEY, 1991), BARNEY, Jay B. Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource based analysis. **Advances in strategic management**, v., 1991.

BARNEY, J. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, v.32, n.10, 1986.

BARNEY, Jay B.; CLARK, Delwyn N. **Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

BORTOLUZZI, Sandro César ; ENSSLIN, S. R. ; ENSSLIN, L. ; VALMORBIDA, S. M. I. . Vantagens de Aderir a uma Rede de Pequenas e Médias Empresas (PMEs): Análise da Literatura Nacional versus Internacional. In: Encontro de Estudos Organizacionais. **Anais ENEO**, 2012, Curitiba-PR. ENEO 2012, 2012.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; HELFERICH, Omar K. **Logistical management**. New York, NY: McGraw-Hill, 1996.

BUCKLEY, P.J.; CASSON, M. A. A theory of international operations. In: BUCKLEY. P.J.; GHOURI, P. (Eds.). **The internationalization of the firm: a reader**. London: Academic Press, 1993.

CARNEIRO, Jorge et al. Mensuração do desempenho organizacional: questões conceituais e metodológicas. **Estudos em Negócios IV**, p. 145-175, 2005.

CARVALHO, José Meixa Crespo de - Logística. 3ª ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002.

CASSANO, F.A. et al. A transferência tecnológica na internacionalização de empresa brasileira do setor de máquinas e implementos agrícolas em mercado internacional competitivo – um estudo de caso da empresa Jacto S.A. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 10 , n. 1 , Edição especial , p. 10-38, 2012.

CHANDLER, Alfred D. Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise. **Massachusetts Institute of Technology Cambridge**, 1962.

CHANDLER, Peter M.; SCOTT, W. Richard. Formal Organizations. **Blau Formal Organizations**. San Francisco: Chandler, 1962.

CHIAVEGATTI, D.; TUROLLA, F.A. Risco no Modelo de Internacionalização de Uppsala. **Revista Organizações em Contexto-online**, v. 7, n. 13, p. 129-156, 2011.

CHIAVEGATTI, Debora; TUROLLA, Frederico Araujo. Risco no Modelo de Internacionalização de Uppsala-DOI: [http://dx. doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v7n13p129-156](http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v7n13p129-156). **Revista Organizações em Contexto-online**, v. 7, n. 13, p. 129-156, 2011.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

COELHO, Diego Bonaldo. **Novas reflexões sobre a internacionalização das empresas brasileiras**. 2011.

CORONADO, Osmar. **Logística integrada: modelo de gestão**. São Paulo: Atlas. 2007.

CYRINO, A. B.; BARCELLOS, Erika P. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 221-246.

DAL-SOTO, Fábio. O Processo de Internacionalização de Empresas Brasileiras do Setor de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos. **Workshop sobre Internacionalização de Empresas**. Universidade de Cruz Alta, Cruz Alta – RS, 2008.

DAUGHERTY, Patricia J.; ELLINGER, Alexander E.; GUSTIN, Craig M. Integrated logistics: achieving logistics performance improvements. **Supply Chain Management: an international journal**. Georgia, USA, v. 1, n. 3, p. 25-33, 1996.

DE ALMEIDA, Simone; MARÇAL, Rui Francisco Martins; KOVALESKI, João Luiz. Metodologias para avaliação de desempenho organizacional. **XXIV Encontro Nac. De Eng. de Produção–Florianópolis**, Brasil, 2004.

DECRETOS E LEIS BRASILEIRAS E ANGOLANAS. Disponível em: <<http://www.governo.gov.ao>>. Acesso em 15 ago. 2015.

DIAS, Marco Aurélio P. **Logística, transporte e infraestrutura: armazenagem, operador logístico, gestão via TI, multimodal**. São Paulo: Atlas, 2012.

DIB, L. A. R. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno *born global***: estudo do setor de software no Brasil. 2008. Tese (Doutorado em Administração) - Instituto COPPEAD de administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: [http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Tese\\_Luis\\_Antonio\\_Dib.pdf](http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Tese_Luis_Antonio_Dib.pdf) Acesso em: 13 out 2014.

DOING BUSINESS 2016. Disponível em: < <http://portugues.doingbusiness.org/data/exploreconomies/angola#close>>. Acesso em 18 maio 2016

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v.11, n.1, p.9-31, 1980.

DUNNING, John H. Multinational enterprises and the globalization of innovatory capacity. **Research policy, School of Management, Rutgers University**, 92 New Street, Newark, NJ 07102, USA, v. 23, n. 1, p. 67-88, 1994.

DUNNING, John H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of international business studies**, p. 1-31, 1988.

ELOI, J. **Uma abordagem integratista da criatividade: teoria das nove dimensões da pessoa criativa**, resumo da dissertação de mestrado em Educação, Universidade de Évora, 2010.

FIA-ProCED. **Sobre a PME**. Disponível em: <<http://www2.fia.com.br/PortalFIA/Default.aspx?idPagina=27012#qualcontribuicao>>. Acesso em: 19 maio 2015.

FIATES, G. G. S. et al. Análise do papel da incubadora na internacionalização de empresas de base tecnológica, incubadas e graduadas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 1, p. 252-274, 2013.

FIGUEIREDO, Cleber Fossati; FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

FLEURY, Afonso CC; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.

FLEURY, P. et al. (Org.). **Logística Empresarial: A Perspectiva Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FORSGREN, M. **Managing the Internationalization Process - The Swedish Case**, London: Routledge, 1989.

FRANÇA FILHO, G. G. et al. A Internacionalização nas pequenas e médias empresas brasileiras: a influência da distância psíquica. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, São Paulo, v. 5, n.1, p. 3-19, jan./abr. 2011.

FREITAS, Y. A. **Obstáculos à exportação: percepções de empresas brasileiras exportadoras de manufaturados**. Dissertação (Mestrado em Administração), UFRJ, RJ, 2004. Disponível em: <[http://www.centrodelogistica.com.br/new/teses/pdf/21set04\\_Yuri\\_Almeida.pdf](http://www.centrodelogistica.com.br/new/teses/pdf/21set04_Yuri_Almeida.pdf)>. Acesso em: dez 2014.

GHEMAWAT, P. Distance still matters: the hard reality of global expansion. **Harvard Business Review**, v.79, n.8, 2001.

GIAMBIAGI, Fabio; DE BARROS, Octavio. **Brasil pós-crise: agenda para a próxima década**. Elsevier, 2009.

GRAHAM, E. M. Market structure and the multinational enterprise: a game-theoretic approach. **Journal of International Business Studies**; v.29, n.1, 1998. Disponível em: . Acesso: 17 Set. 2014

HIJJAR, M. F.; GERVÁSIO, M. H.; FIGUEIREDO, K. Mensuração de desempenho logístico e o modelo World Class Logistics. **Artigos CEL-Coppead-UFRJ**, 2005.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**. vol.7 no.1 Curitiba Jan./Mar. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S15-5552003000100006&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S15-5552003000100006&script=sci_arttext&tlng=es)>. Acesso: 05 dez. 2014.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOMENKO NETO. **Internacionalização de pequenas e média empresas brasileiras**: os fatores de distância sob a perspectiva empreendedora. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Estudos de Pós-Graduados em Administração. PUC-SP, São Paulo, 2010.

HYMER, S.H. **The international operations of national firms: a study of direct foreign investment**. Cambridge, Mass.:MIT Press, 1960/1976.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of international business studies**, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of international business studies**, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The internationalization of the firm—four swedish cases 1. **Journal of management studies**, v. 12, n. 3, p. 305-323, 1975.

LAKATOS, Eva Maria MARCONI; MARIA, Eva. Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LUDOVICO, Nelson. **Logística de transportes internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna>>. Acesso em: 07 ago. 2015.

MINTZBERG, Henry; WESTLEY, Frances. Cycles of organizational change. **Strategic management journal**, v. 13, n. S2, p. 39-59, 1992.

MOURA, R. A. Qual sistema oferece a melhor utilização volumétrica?. Mai. 2007. Disponível em: <<http://www.guiadelogistica.com.br/ARTIGO38.htm>> . Acesso em: 07 ago. 2015.

MOURA, Moacir. Tendências, Inovação e Dicas do varejo. Fev.2010 Disponível em:<<http://ogerente.com/tid/2010/02/atacarejo-negocio-no-varejo/>>. Acesso em 12 ago.2015.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

NUPIN – NÚCLEO DE PESQUISAS EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS DA PUC-Rio. **Desenvolvimento de programas de negócios internacionais PUC Rio**. Disponível em: <<http://www.nupin.net/>>. Acesso em: 10 fev 2015.

OGE. **Relatório de fundamentação do orçamento geral do Estado 2015**. Disponível em: <<http://www.info-angola.ao/attachments/article/4463/01%20-%20Relat%C3%B3rio%20de%20Fundamenta%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em 16 maio 2016.

PARENTE, Juracy. BARCY, Edgard. **Varejo no Brasil**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PAUNOVIC, Z.; PREBEZAC, D. Internationalization of small and medium-sized enterprises. **Trziste**, XXII, n.1, p. 57- 76, 2010.

PORTER, Michael E. What is strategy?. **Published November**, 1996.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2006.

RABOCH, H.; AMAL, M. A internacionalização de pequenas empresas: um estudo de caso na região do vale do Itajaí. **Dynamis Revista Tecno-Científica**, Blumenau, v. 1, n. 14, p. 1-11, 2008. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/dynamis/article/view/643/568>>. Acesso em: 01 fev 2015.

RECEITA. Despacho de Importação. Disponível em: <[http://www.receita.fazenda.gov.br/manuaisweb/importacao/topicos/conceitos\\_e\\_definicoes/despacho\\_de\\_importacao](http://www.receita.fazenda.gov.br/manuaisweb/importacao/topicos/conceitos_e_definicoes/despacho_de_importacao)>. Acesso em 10 ago. 2015.

RIALP, A.; RIALP, J. 2001. Conceptual frameworks on SMEs' internationalization: past, present and future trends of research. **Reassessing the internationalization of the firm**, 11:49- 78.

RIBEIRO, F.F; OLIVEIRA Jr., M. M.; BORINI, F. M., Internacionalização Acelerada de Empresas de Base Tecnológica: o Caso das *Born Globals* Brasileiras, **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 6, art. 6, p.866-888, Nov./Dez. 2012.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operações em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.) **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROCHA, T. et al. **Estágios da internacionalização das franquias brasileiras**. São Paulo: ESPM, 2014.

RUGMAN, A. A new theory of the multinational enterprise: internationalization versus internalization. **Columbia Journal of World Business**, p.23-28, Spring 1980.

SEGURO CARGAS INTERNACIONAL. Disponível em: <[http://www.newscomex.com.br/pp\\_paginas](http://www.newscomex.com.br/pp_paginas)>. Acesso em : 07 ago. 2015.

SILVA, César Roberto Lavallo da; FLEURY, Paulo Fernando. Avaliação da organização logística em empresas da cadeia de suprimento de alimentos: indústria e comércio. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 47-67, 2000.

SUPERMERCADO MODERNO. São Paulo, ano 41, n.11, abr.2015. Disponível em: <<http://www.sm.com.br/detalhe/ranking-2015-faturamento>> Acesso em: 19 maio 2016

SUPERMERCADO MODERNO. São Paulo, ano 42, n.12, abr.2016. Disponível em: <<http://www.sm.com.br/detalhe/ranking-2016-faturamento>> Acesso em: 19 maio 2016

TUON, Fabrisyo; MOISÉS, Marlon; MINADEO, Roberto. **ATACAREJO**: tendência que veio para ficar ou mero modismo, 2011.

VALLANDRO, Luiz Felipe Jostmeier; TREZ, Guilherme. Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica. **Análise-Revista de Administração da PUCRS**, v. 24, n. 1, p. 79-81, 2015.

VERNON, R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. **The Quarterly Journal of Economics**, vol 80 (2), p. 190-207, 1966.

VIANNA, N. W. H.; ALMEIDA, S. R. A decisão de internacionalizar. **Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v.6, n.2, p. 1-21, 2011. Disponível em: <<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/157/148>>. Acesso: 05 set. 2014.

VIANNA, N. W. H.; FUTURO, R. L. Estratégia Corporativa e Internacional. In: SIQUEIRA, J. P. L.; BOAVENTURA, J. M. G. (Orgs.). **Estratégia para corporações e empresas: teorias e aplicações**. São Paulo: CENGAGE Learning, 2012.

VIANNA, N.W.H.; PISCOPO, M. R.; RYNGELBLUM, A.L. A internacionalização da pequena e média empresa brasileira: o caso da indústria de máquinas-ferramenta. **Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, 10(3), p. 210-223, julho/setembro 2013.

WRIGHT, M.; WESTHEAD, P.; UCBASARAN, D. Internationalization of small and medium sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: a critique and policy implications. **Regional Studies**. Vol. 41.7, October, 2007. Disponível em: <<http://arafiki.edublogs.org/files/2011/08/Internationalization-of-Small-and-Medium-sized-2i7ecoy.pdf>>. Acesso em: 05 ago. 2015.

YAZBEK, Maria Carmelita. Classes subalternas e assistência social. São Paulo: Cortez, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos, tradução Ana Thorell, revisão técnica Cláudio Damacena. 2010.

ZEN, A. C.; FENSTERSEIFER, J. E. **O processo de internacionalização e o impacto nos recursos da firma:** o caso da Casa Valduga. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, v. 6, 2008.