



Congresso de Administração,  
Contabilidade, Economia  
e Sustentabilidade

## **DISTRIBUIÇÃO FÍSICA: Desafios da gestão empresarial nas empresas atacadistas de produtos alimentícios**

Gilberto Araújo Silva - Graduando em Administração (UEB)  
gyllberto539@gmail.com

Michael Rayan Cardoso de Almeida - Graduando em Administração (UEB)  
michael.almeida988@gmail.com

Claúdio Roberto Meira de Oliveira - Doutorado em Administração (UEB)  
[crmoliveira@uneb.br](mailto:crmoliveira@uneb.br)

Antônio Ribeiro Bonfim - Doutorado em Administração (UEB)  
[abomfim@uneb.br](mailto:abomfim@uneb.br)

### **RESUMO**

A logística é uma parte essencial do sucesso das empresas, e a distribuição física desempenha um papel crítico no sucesso das empresas atacadistas. O objetivo deste trabalho foi compreender os desafios e os impactos da distribuição física para a gestão do negócio enfrentados pelas empresas atacadistas de produtos alimentícios de Guanambi-BA. Objetivamos especificamente investigar a relação entre os atacadistas e o varejo local, identificar os desafios enfrentados para a distribuição física e analisar as estratégias utilizadas por estas empresas. Para a realização da pesquisa, foi adotada uma abordagem qualitativa e entrevistas semiestruturadas com as empresas atacadistas selecionadas. Dentre os resultados, o alto custo dos processos logísticos é o principal desafio enfrentado, mas as empresas adotam estratégias para mitigá-los e garantir a sobrevivência no mercado. A pesquisa concluiu que a distribuição física é um fator crítico para o sucesso das empresas atacadistas de produtos alimentícios em Guanambi-BA.

**Palavras-chave:** Estratégias. Comércio Atacadista. Varejista. Logística

### **Patrocínio:**



### **Apoio:**



### **Realização:**



## **1. INTRODUÇÃO**

A logística é uma atividade essencial para o sucesso das empresas, mas também é um desafio constante, pois exige que se esteja sempre atento às novas tendências do mercado, assim a logística é uma disciplina fundamental nos negócios (Novaes, 2007).

De acordo com Christopher (2003), o gerenciamento eficiente do fluxo de bens e informações em toda a cadeia de suprimentos é fundamental para atender às crescentes demandas dos clientes e manter a competitividade. A distribuição física, uma parte crucial da logística, desempenha um papel crítico no sucesso das empresas atacadistas.

A concorrência acirrada nos últimos anos levou o setor atacadista a modernizar suas atividades tradicionais, incorporando novas tecnologias e estratégias (Piato et al, 2006). Diante do exposto, destaca-se que para essa pesquisa responder o seguinte questionamento: quais os desafios e os impactos da distribuição física para a gestão do negócio enfrentados pelas empresas atacadistas de produtos alimentícios de Guanambi?

Neste contexto, este trabalho tem como objetivo geral, compreender os desafios enfrentados pelas empresas atacadistas de alimentos em Guanambi-BA em relação à distribuição física e as estratégias que adotam para superá-los.

Paralelamente, destacamos três objetivos específicos para a pesquisa: investigar a relação entre as empresas atacadistas de alimentos em Guanambi-BA e seus clientes varejistas; identificar os principais desafios logísticos que as empresas atacadistas enfrentam ao distribuir produtos alimentícios, e por fim, analisar as estratégias adotadas por essas empresas para superar os desafios logísticos na distribuição física.

Para realizar este estudo, optou-se por uma abordagem qualitativa, envolvendo um levantamento bibliográfico, pesquisa de campo e o uso de entrevistas semiestruturadas. Os resultados da pesquisa apontaram que as empresas atacadistas de alimentos de Guanambi enfrentam uma série de desafios logísticos, como infraestrutura precária, custos elevados, sazonalidade e legislação. Para superá-los, adotam estratégias como roteirização, tecnologia e mitigação de riscos.

A estrutura do estudo abrange a introdução, o referencial teórico dividido, com esclarecimentos quanto aos conceitos de logística e distribuição física, os principais desafios encontrados nesses processos, os conceitos de comércio atacadista e em especial do setor de alimentos, quais as relações entre os atacadistas e o varejo e o contexto de Guanambi. Posteriormente a metodologia empregada, seguido pelos resultados e discussões e conclusões.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Conceito de logística**

Embora muitas pessoas desconheçam a logística, ela não é algo recente, sendo que os primeiros registros do uso desse conceito datam de guerras antigas. A logística era fundamental para assegurar que suprimentos, armas e tropas estivessem presentes no local e momento adequados.

Durante a Segunda Guerra Mundial, as Forças Armadas dos Estados Unidos empregaram a logística para gerenciar o fluxo de aquisição, armazenamento e distribuição de suprimentos visando satisfazer todas as demandas necessárias para a guerra. Este processo foi fundamental na década de quarenta. (Ferreira, 2007).

De acordo com Moura, (2006, p. 15):

Logística é o processo de gestão dos fluxos de produtos, serviços e da informação associada, entre fornecedores e clientes (finais ou intermediários) ou vice-versa,

levando aos clientes, onde quer que estejam, os produtos e serviços de que necessitam, nas melhores condições.

Sendo assim, a logística é um processo complexo que necessita de muito planejamento, porém, sua relevância para empresas de todos os tamanhos e setores, possibilita que elas sejam competitivas no mercado e ofereçam um bom atendimento ao cliente.

Christopher (2003) afirma ainda que a logística é o processo de gerenciar estrategicamente a compra, transporte e armazenamento de materiais, peças e estoque final (e fluxos de informações relacionados) através de canais organizacionais e de marketing para maximizar a rentabilidade atual e futura por meio da execução de pedidos, para fins de custo-benefício.

## **2.2. Logística de distribuição física**

Conforme descrito por Ballou (2006), a distribuição física, dentro do contexto do processo logístico, refere-se à lacuna de tempo e espaço que existe entre os pontos de processamento da empresa e seus clientes. Essa abordagem implica em compreender a necessidade de gerenciar de forma eficiente a movimentação de produtos desde o ponto de origem até o ponto de destino, superando as barreiras geográficas e temporais que surgem no percurso.

Segundo Bowersox e Closs (2001), a distribuição física tem como objetivo gerar valor econômico para os clientes por meio da gestão adequada do tempo e do espaço do serviço. Os autores identificam três fatores importantes relacionados ao serviço ao cliente: disponibilidade, desempenho e confiabilidade.

A disponibilidade refere-se à capacidade de ter o produto em estoque no momento em que o cliente deseja adquiri-lo. O desempenho operacional está relacionado às atividades que envolvem velocidade, consistência, flexibilidade e capacidade de recuperar falhas. Já a confiabilidade diz respeito à capacidade de manter os níveis planejados de disponibilidade de estoque e desempenho operacional.

Bertaglia (2009) diz que, o processo de gerenciamento da distribuição, é muito mais que simplesmente movimentar e transportar produtos entre determinados pontos, é uma atividade fundamental que lida diretamente na percepção do cliente em relação ao oferecimento do serviço, seus custos e qualidade.

Nessa ideia, Mentzer, Mint e Bobbitt (2004) sustentam que a contribuição da logística da distribuição física pode conferir uma vantagem competitiva à empresa por meio da redução de custos e do aumento da efetividade, ou seja, a melhoria do serviço ao cliente.

## **2.3. Principais desafios encontrados na distribuição física**

Da mesma forma que todos os setores de uma empresa enfrentam desafios a serem superados, a área de distribuição física também apresenta elementos que complicam o funcionamento ideal de suas operações, e esses fatores exercem um impacto direto no desempenho e na gestão eficaz da logística de distribuição.

Segundo Almeida (2012), a distribuição física irá se deparar com desafios principalmente para que haja uma entrega pontual, completa e sem erros.

Ainda conforme o autor, entre os fatores que estão diretamente ligados ao processamento de pedidos e ao desempenho do processo de transporte, destaca-se a pontualidade, essencial para manter uma relação de confiança. Nesse quesito, alguns pontos importantes devem ser considerados para o planejamento correto para cumprir os prazos acordados com os compradores da empresa. Esses pontos são: tempo para entrada de pedido, tempo de separação de pedidos e tempo de entrega do pedido.

A entrega completa diz respeito à capacidade da empresa em entregar o pedido em sua totalidade dentro do prazo, sem deixar para realizar a entrega em datas posteriores, pois, além de acarretar uma quebra de prazo, também traria custos adicionais com o frete para a empresa vendedora.

Por fim, quando se trata de entrega sem erros, Almeida e Marcondes (2014) enfatiza que está intimamente ligada à administração de pedidos, pois empresas com distribuição física desorganizada frequentemente cometem erros nos pedidos. Esses erros podem surgir devido a diversos fatores, incluindo falta de cumprimento de prazos, conferência ineficaz de carregamento, má disposição dos produtos nos veículos e falta de planejamento para lidar com imprevistos.

Segundo Ballou (2006), os principais pontos que têm maior impacto na distribuição física são o processamento de pedidos, o transporte e o armazenamento.

A atividade de processamento de pedidos é considerada uma das principais áreas do processo logístico pois, juntamente com os sistemas de transporte e a gestão de estoques, são atividades consideradas primárias dentro dos sistemas logísticos. Gerir bem o processo de pedidos constitui, dessa forma, a base da cadeia logística para fornecer o nível de serviço que os clientes desejam (Costa, 2013).

O transporte de cargas é o fator predominante nos custos logísticos e varia entre um a dois terços dos custos logísticos totais. Fatores como a manutenção da frota, combustível, mão de obra, seguro e regulamentação possuem impacto significativo no custo final. (Ballou, 2006)

Outro desafio para as empresas é com relação à armazenagem das mercadorias. Assim, Ballou (1993) destaca que a armazenagem e estocagem de mercadorias representam funções cruciais dentro do sistema logístico e que seus custos podem consumir uma parcela significativa, variando de 12% a 40%, das despesas logísticas de uma empresa.

Além disso, de acordo com Gasnier & Banzato (2001), a armazenagem é reconhecida como uma função de extrema importância para o gerenciamento eficaz da cadeia de suprimentos. Sua relevância é devido à sua função como parte do fluxo logístico, estabelecendo uma base para a uniformidade e continuidade do suprimento, garantindo, assim, um nível adequado de serviço e agregação de valor ao produto.

Dias (1996) salienta que a eficiência de um sistema de armazenagem está intimamente ligada à escolha apropriada do almoxarifado, levando em consideração a natureza dos materiais movimentados e estocados. Uma gestão competente do almoxarifado resulta em uma utilização mais eficaz dos produtos, reduzindo a ocorrência de danos e perdas e, consequentemente, os custos logísticos

## **2.4. Conceito de comércio atacadista**

É de extrema importância compreender o conceito de comércio atacadista. Atacadista é uma organização intermediária que executa funções de distribuição para usuários varejistas, comerciais, industriais e institucionais e também atua como agente de “granel” para grandes clientes em termos de volume físico e financeiro (Bertaglia, 2009). Dessa forma, os atacadistas são agentes estratégicos e de grande relevância participativa no processo de distribuição, interligando assim, os vários elos da cadeia de suprimentos.

De acordo com Neves (1999), o setor de comércio atacadista facilita aos consumidores a aquisição de uma variedade de produtos em quantidades menores, simplificando o processo de compra. Devido à complexidade da distribuição de produtos, o comércio atacadista tem evoluído constantemente, adaptando-se às demandas específicas tanto dos varejistas, que são seus clientes, quanto dos fornecedores, que são normalmente a indústria, a fim de melhor atender às necessidades de todos os envolvidos.

Conforme Rosalem e Santos (2010), os tipos de atacadistas evidenciados podem ser:

**Distribuidor Atacadista:** possui equipes de vendas, atende um grande número de clientes com frequência específica, realiza entregas com equipamentos próprios ou de terceiros. Possui uma variedade de produtos e suas vendas são em sua maioria parceladas.

**Atacadista de autosserviço:** seu principal diferencial é o preço baixo, geralmente sua venda é removida, as mercadorias são oferecidas na embalagem de remessa original ou em embalagens menores feitas pela indústria, ou pelo próprio atacadista. O cliente leva compras que geralmente são pagas em dinheiro.

**Atacadista de balcão:** possui equipe interna de vendas pronta para atender os clientes que visitam este tipo de estabelecimento. Eles trabalham com menos interferência, representando os produtos de maior giro nas lojas dos varejistas. Os clientes geralmente levam os produtos por conta própria.

**Operador Logístico:** Trabalha diretamente com a indústria, assumindo todas as tarefas de distribuição, tais como receber mercadorias, armazenar, transportar e atender os clientes

**Broker:** é o especialista responsável pelo atendimento ao cliente em toda a área, que melhora as vendas, melhora a prestação de serviços e o desempenho de produtos na loja.

#### **2.4.1. Comércio atacadista de alimentos**

Segundo Meira (2021) alguns cuidados devem ser considerados no processo de logística de produtos alimentícios, pois, se não estiverem em plenas condições para consumo, podem causar sérios problemas de saúde. Tais cuidados estão presentes em normas descritas na Portaria nº 326 da Secretaria de Vigilância Sanitária, que estabelece prescrições e boas práticas de higiene, fabricação e manuseio de alimentos, bem como a Resolução nº 275 da ANVISA, que estabelece procedimentos padronizados a serem seguidos pelas empresas que lidam com o comércio de alimentos.

Dessa forma, o armazenamento, manuseio e transporte de produtos alimentícios e, principalmente, os perecíveis, devem obedecer aos padrões regulatórios e às leis federais, estaduais e locais.

O mercado de atacado constitui-se por todas as atividades que envolvem a venda de bens ou serviços para aqueles que os comprem para revenda ou uso industrial. Podemos chamar de atacadistas aquelas empresas envolvidas na atividade de atacado e desempenham várias funções: venda, promoção, compra e formação de sortimentos, quebra de lote, armazenamento, transporte, financiamento, prestação de serviços entre outros (Silva et al, 2010).

Segundo Albaneze e Barretti (1970), “o comércio atacadista estabelece ainda ligações diretas entre os que exploram as matérias-primas e os varejistas”.

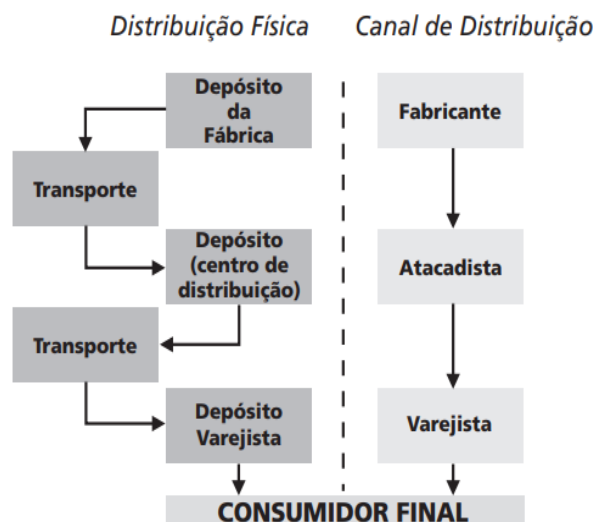
Dessa forma, é possível destacar a função do comércio atacadista como um facilitador do comércio. Os atacadistas são responsáveis por comprar grandes quantidades de produtos dos produtores e revendê-los aos varejistas em menor quantidade. Isso permite que os produtores alcancem um mercado maior e os varejistas ofereçam uma variedade maior de produtos aos consumidores.

#### **2.5. Relação entre atacadistas e seus clientes (varejistas)**

Já para os serviços prestados pelos atacadistas aos seus clientes (varejistas), observa-se a função de disponibilidade de produtos, ou seja, em função de sua proximidade, conseguem oferecer a pronta entrega dos produtos requeridos; a conveniência no suprimento, simplicidade nos pedidos e a facilidade de ter apenas um fornecedor; o fracionamento, venda dos produtos em menores quantidades; a função de crédito e financeira, podendo oferecer crédito e prazo para o pagamento, facilitando o capital de giro do varejista e reduzindo a necessidade de estoque; e o suporte técnico. (Enomoto e Lima, 2007).

Na figura 1, fica claro a relação entre a distribuição física e os canais de distribuição, entendendo que “um canal de distribuição representa a sequência de organizações ou empresas que vão transferindo a posse de um produto desde o fabricante até o consumidor final” (Rolnicki, 1998 apud Novaes, 2007).

**Figura 1:** Paralelismo entre canais de distribuição e distribuição física.



**Fonte:** Novaes, 2007.

Sabe-se que os atacadistas atuam como intermédio, ligando o fabricante ao varejista, cabe ressaltar as preocupações que este deve ter para garantir a sinergia na prestação e execução de seu papel, de forma eficiente, já que para Santos e Costa (2008), o varejo engloba diferentes atividades relacionadas à operação comercial. Essas atividades incluem a busca e seleção de produtos, aquisição dos mesmos, distribuição, venda e entrega aos consumidores.

## 2.6. Contexto de Guanambi

De acordo com as informações do IBGE (2020), a cidade, situada a 796 km a sudoeste de Salvador, apresentava uma população estimada em 84.928 habitantes. Além disso, segundo o site Logiscal (2023), a cidade desempenha um papel importante como município polo na Microrregião de Guanambi, exercendo influência significativa no desenvolvimento comercial e de infraestrutura em uma vasta área que abrange aproximadamente 400 mil habitantes.

Segundo Oliveira e Pereira (2010), Guanambi é um importante centro comercial na região, com uma economia diversificada e forte. A cidade é sede de um grande número de empresas de pequeno e médio porte, que atuam em diversos setores, como comércio, serviços, indústria e agronegócio. Guanambi também conta com uma infraestrutura sólida de serviços públicos e privados, incluindo empresas de telefonia, energia e água, além de instituições educacionais e de saúde.

A atuação dos atacadistas e varejistas da região, como a rede Assai Atacadista, Rede 7 Supermercados, Magazine Luiza e Casas Bahia, são um dos fatores que contribuem para a atração regional. Esses estabelecimentos oferecem uma ampla variedade de produtos e serviços, que atendem às necessidades de uma população diversificada (Oliveira e Pereira, 2010).

### 3. METODOLOGIA

Este trabalho tem como base a realização de uma pesquisa qualitativa que, para Silva e Menezes (2005), “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”.

A pesquisa bibliográfica, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, foi utilizada para obter os dados necessários para a elaboração da pesquisa. Markoni e Lakatos (2017) definem que “A pesquisa bibliográfica é uma forma de investigação que utiliza fontes secundárias de informação, ou seja, documentos escritos ou não escritos que já foram produzidos por outros autores”. Portanto, isso significa que parte da pesquisa foi embasada em materiais já existentes acerca do assunto e tema a ser abordado.

Esse trabalho, do ponto de vista dos seus objetivos, destaca-se por ser uma pesquisa exploratória. Prodanov e Freitas (2013) dizem que, na fase preliminar da pesquisa, o objetivo é fornecer mais informações sobre um determinado tópico. Nesse sentido, foi possível explorar a sua definição e delimitação, o que facilitou o estreitamento do tema de pesquisa, orientando a definição de metas e a formulação de hipóteses ou buscando uma nova abordagem do tema.

Além disso, as informações foram obtidas por meio de uma pesquisa de campo que, de acordo com Gil (2008), tem como objetivo aprofundar o entendimento de uma realidade específica, sendo conduzido principalmente através da observação direta das atividades do grupo em estudo e de entrevistas com informantes. Essas entrevistas tiveram o propósito de captar as explicações e interpretações do que acontece nessa realidade.

Utilizou-se ainda como fonte de consulta as plataformas Econodata (2023) e Empresômetro (2023), o que possibilitou realizar o levantamento de um total de 289 empresas atacadistas de diversos ramos operando em Guanambi-BA. Dentre essas empresas, optou-se por realizar uma análise mais detalhada sobre aquelas que atuam no segmento de alimentos, dada a sua importância como um setor essencial para a sociedade e também por representarem o maior contingente de atacadistas, conforme apontado pela pesquisa.

Foi realizado um levantamento em campo visando localizar o público alvo e identificar se realmente exerciam como atividade principal o comércio atacadista de alimentos. Das empresas encontradas, 11 delas de fato se enquadram no perfil desejado, das quais efetivamente cinco das empresas aceitaram participar da pesquisa, enquanto as demais não deram retorno ou não demonstraram interesse em participar deste estudo.

Para a coleta dos dados, as ferramentas de pesquisa utilizadas foram as entrevistas semiestruturadas, o que tornou possível coletar os dados necessários para a pesquisa e ter uma maior flexibilidade para a obtenção de dados adicionais que sejam relevantes para o estudo, pois de acordo com Laville e Dionne (1999) a entrevista semiestruturada é definida como “série de perguntas abertas feitas oralmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador tem a possibilidade de acrescentar questões de esclarecimento”.

### 4. RESULTADOS

A pesquisa contemplou cinco empresas no ramo do comércio atacadista de alimentos em Guanambi, sendo possível obter os dados e informações por meio de entrevistas presenciais, possibilitando compreender com mais detalhes o tema pesquisado e visualizar outros aspectos físicos de organização e estrutura empresarial.

Considerando o primeiro objetivo proposto: compreender a relação entre as empresas atacadistas de alimentos de Guanambi e as empresas de varejo (clientes), foram identificadas algumas características dessa relação, bem como a percepção de algumas associações entre elas.

Segundo Parente (2000), o comércio atacadista consiste no processo de venda a clientes institucionais, que compram para revender ou para utilização como matéria-prima na produção de outros produtos ou serviços.

Tal fato foi confirmado pelas empresas entrevistadas, que afirmaram ter sua carteira de clientes composta quase que em sua totalidade por pequenos supermercados e mercearias que atuam na revenda de produtos, e lanchonetes e restaurantes, que transformam a matéria-prima em produtos para o consumidor final.

Dentre os entrevistados, três são caracterizados como distribuidor atacadista e dois como atacadistas de balcão. Segundo Rosalem e Santos (2010), o distribuidor atacadista possui equipes de vendas externas para ir até os clientes, o que possibilita atender o atendimento em maior escala, além de possuírem grande variedade de produtos e a maioria de suas vendas serem parceladas. Já o atacadista de balcão possui uma equipe de vendas interna que atenderá os clientes que irão em busca do estabelecimento. Nessa modalidade, os varejistas buscam o atacadista com maior frequência, uma vez que os produtos adquiridos possuem giro rápido, além disso, também costumam levar os produtos consigo.

Identificou-se que os distribuidores atacadistas possuem seus próprios veículos para realizarem as entregas, bem como seus representantes de vendas que iam em busca dos clientes varejistas para realizarem as vendas. Além disso, também possuem uma área de atuação mais abrangente e maior variedade de produtos quando comparado com outro tipo de atacadista entrevistado.

Da mesma forma, os atacadistas de balcão mostraram uma atuação condizente com o que foi mostrado na teoria, principalmente quando se trata de o varejista ir em busca do estabelecimento para realizar as compras. Foi observado que os atacadistas de balcão realizam uma quantidade de entregas por conta própria bem menor quando comparados aos distribuidores atacadistas.

De acordo com Moutella (2002), a fidelização de clientes consiste em reter consumidores, impedindo sua migração para concorrentes. Esse processo contínuo busca conquistar a lealdade, pois a fidelidade não é um comportamento ocasional. Além disso, é mais custoso conquistar novos clientes, demandando de cinco a sete vezes mais investimento do que manter os clientes já existentes.

Partindo desse pressuposto, as entrevistas revelaram uma relação estreita entre os varejistas e as empresas, onde a fidelidade dos clientes depende da capacidade do distribuidor atacadista em cumprir prazos e quantidades acordadas.

Para muitas empresas, a venda para varejistas é uma fonte de receita essencial, representando até 100% do faturamento em alguns casos. Essa estratégia apresenta vantagens, como a fidelidade dos clientes, a compra em grande escala e a redução de custos. No entanto, também envolve riscos, como a exigência de prazos maiores de pagamento e a inadimplência, que podem prejudicar o caixa da empresa.

Segundo Silva et al (2010), os atacadistas são intermediários entre os fabricantes e os varejistas. Eles compram produtos em grandes quantidades dos fabricantes e os vendem em pequenas quantidades aos varejistas.

Como esperado, os varejistas são clientes que fazem pedidos pequenos e frequentes, de acordo com a demanda de seus clientes. Isso porque eles não têm muito espaço para estoque. As formas de pagamento mais comuns entre varejistas são cartão de crédito/débito, dinheiro, transferência Pix e boleto, pois ajudam a manter o fluxo de caixa constante.

Sabendo de algumas limitações que os clientes do varejo enfrentam, Chaves (2002) traz que o comércio varejista deve negociar prazos de pagamento com os fornecedores, e que sejam compatíveis com o seu ciclo de vendas, para evitar custos financeiros e excedentes de estoque.

Constatou-se que os prazos de pagamento oferecidos pelos atacadistas têm forte relação com seu porte. Quanto maior a empresa, maior seu capital de giro e, conseqüentemente, maior

capacidade de oferecer melhores condições de pagamento. Essas condições podem ser oferecidas através de cheques, sendo possível, em alguns casos, a divisão em parcelas, com um prazo total de até 35 dias.

Com relação à identificação dos principais desafios enfrentados na distribuição física pelas empresas participantes da pesquisa, foi possível verificar que alguns deles estavam em conformidade com o que foi encontrado no referencial teórico, no entanto, outros desafios específicos da região foram identificados, como por exemplo a entrega em locais de difícil acesso.

A tabela 1, mostra quais foram os principais desafios citados pelas empresas entrevistadas, e a quantidade de empresas que confirmaram a existência desses problemas.

**Tabela 1** – Os principais desafios enfrentados pelas empresas atacadistas de Guanambi-Ba.

| <b>Desafios levantados</b>         | <b>Nº de empresas que citaram o desafio</b> | <b>(%)</b> |
|------------------------------------|---------------------------------------------|------------|
| Custo de transporte/ entrega       | 5                                           | 100%       |
| Sazonalidade da demanda            | 4                                           | 80%        |
| Alta taxa de impostos              | 4                                           | 80%        |
| Manutenção da frota                | 3                                           | 60%        |
| Investimento alto para armazenagem | 3                                           | 60%        |
| Validade dos produtos              | 3                                           | 60%        |
| Infraestrutura das estradas locais | 3                                           | 60%        |
| Legislação                         | 2                                           | 40%        |

**Fonte:** Os autores.

Segundo Braga (2008) uma preocupação logística é assegurar a disponibilidade de produtos no mercado. Isso demanda um planejamento logístico robusto para garantir o fluxo em conformidade com a demanda.

Sabendo que as empresas atacadistas atuam como um intermediário, foram citadas por alguns entrevistados como uma “ponte” que interliga o fornecedor/fabricante ao varejo e, consequentemente, ao consumidor final. Sendo assim, o maior desafio apontado é a empresa manter o fluxo funcionando continuamente entre os elos da cadeia de suprimentos, pois, se este fluxo ocorre normalmente, os demais problemas se resolvem com mais facilidade.

Figueiredo (2003) aponta que a atual situação brasileira da matriz de transportes de cargas é paradoxal, pois, enquanto as empresas investem cada vez mais em seu sistema de distribuição, a infraestrutura do setor é precária, o que dificulta o escoamento da produção e aumenta os custos logísticos.

Verificou-se que o processo logístico da distribuição física, a manutenção das frotas é um desafio para pequenos e médios atacadistas distribuidores. Isso porque, ao contrário dos grandes atacadistas, que podem escolher os pedidos que mais atendem às suas rotas, os pequenos e médios precisam atender a todos os pedidos, mesmo que sejam em locais remotos ou com estradas ruins.

Para Ballou (2006), o transporte de cargas representa a maior parte dos custos logísticos (cerca de um a dois terços). Logo, os custos logísticos com a frota são elevados, a ponto de um dos entrevistados mencionar que, em alguns casos, é mais viável uma empresa optar por perder dez caminhões por ano do que pagar seguro para 150 veículos.

Segundo Mecalux (2023), “as empresas que precisam armazenar mercadoria com temperatura controlada buscam soluções que garantam a manutenção da cadeia de frio, mas sem aumentar o consumo energético”. Dentre as empresas estudadas, três delas atuam como atacadistas de produtos perecíveis, enfrentando como principal desafio os custos associados ao

armazenamento refrigerado. Manter os produtos em câmaras frias requer investimento inicial significativo, seguido por despesas contínuas de manutenção e consumo de energia.

Um ponto crítico é o tempo de validade curto dos produtos, segundo Filho (2015) “os resfriados têm um fator como ponto negativo em relação ao congelado, o prazo de validade ser extremamente curto, sendo que o produto que possui maior prazo é de 90 dias”. É o caso dos produtos lácteos, frios e embutidos, que têm um ciclo rápido. O principal desafio encontrado para os atacadistas que manuseiam frios é garantir que o produto se desloque do fabricante até o eles e seja comercializado e consumido dentro do prazo de validade e nas condições de qualidade ideais.

Uma dificuldade observada, está no processo de estocagem e armazenamento, que para Sousa (2013) “às estruturas de estocagem ajudam a manter os locais de forma adequada, pois acaba dando suporte na organização dos itens estocados, mantendo-os conservados e seguros”. Nas empresas entrevistadas, a classificação e disposição dos produtos no estoque é um processo importante. Essa divisão impacta diretamente na agilidade do carregamento dos caminhões, pois facilita a localização dos produtos e a separação dos pedidos. Além disso, compreende-se que isto impacta na rotatividade dos produtos, pois permite que os produtos mais próximos da data de validade sejam vendidos primeiro, minimizando as perdas por vencimento.

Diante do exposto, foi almejado compreender como a gestão das empresas atacadistas de produtos alimentícios de Guanambi atuam em relação à distribuição física, examinando as estratégias adotadas e as medidas aplicadas para superar os desafios mencionados anteriormente.

De acordo com a tabela 2, as principais estratégias empregadas pelas empresas pesquisadas para superar os desafios logísticos e da distribuição física foram as seguintes:

**Tabela 2** – Principais estratégias adotadas pelas empresas atacadistas de Guanambi-Ba.

| <b>Estratégias Adotadas</b>           | <b>Nº de empresas que citaram a estratégia</b> | <b>(%)</b> |
|---------------------------------------|------------------------------------------------|------------|
| Utilização de sistemas de informações | 5                                              | 100%       |
| Roteirização de entregas              | 4                                              | 80%        |
| Rastreamento dos caminhões            | 3                                              | 60%        |
| Pagamentos de seguros                 | 3                                              | 60%        |
| Monitoramento dos armazéns            | 2                                              | 40%        |

**Fonte:** Os autores.

Entre as ferramentas mais importantes citadas pelos entrevistados, foi a utilização de sistemas de informações. Todos relataram possuir ao menos um sistema que fornecesse informações básicas para o auxílio na tomada de decisões, sendo crucial para a gestão empresarial.

Dessa maneira, Rezende (2005) traz que sistemas de informação são sistemas que coletam, armazenam, processam e distribuem informações. Essas informações são utilizadas para apoiar a tomada de decisões, a execução de atividades e a comunicação.

Foi observado que alguns sistemas de informação são abrangentes e fornecem dados essenciais, como o monitoramento dos níveis e reposições de estoque, informações sobre entregas, compras e quantidades vendidas, relatórios de faturamento, cadastros e fluxo de clientes, registro de fornecedores e geração automática de pedidos. Em algumas situações, mencionou-se que a empresa não consegue explorar todas as funcionalidades desses sistemas, evidenciando uma falta de conhecimento na utilização dessas ferramentas.

Segundo Toigo, Filho e Lavratti (2007), o interesse em reduzir os custos de transporte de cargas tem levado empresas a buscarem soluções ótimas para o desafio da roteirização de

veículos. Tal interesse existe devido ao potencial de minimização dos custos associados ao transporte.

Acreditamos que uma das estratégias mais eficazes para a redução de custos dos processos logísticos, especialmente dos distribuidores atacadistas, é a roteirização de entrega e distribuição dos produtos aos clientes. Em uma situação, a empresa trabalha com uma rota programada que acontece a cada 21 dias. Durante esse período, o representante de vendas visita os clientes habituais, assegurando um fluxo contínuo de vendas e um volume adequado de entregas.

Sobre a roteirização, o planejamento se inicia muito antes, no momento do abastecimento dos caminhões, em que as mercadorias são organizadas de modo que as últimas a serem carregadas serão as primeiras a saírem, o que agiliza o processo de descarga do caminhão nos destinos.

Segundo Freires (2000), os custos logísticos são todos os custos envolvidos no planejamento, implantação e controle do fluxo de materiais e serviços desde a origem até o ponto de consumo. Dessa forma, para buscar a redução dos custos, é preciso buscar estratégias que otimizem esses processos.

Uma tática utilizada para minimizar os custos de entrega é a determinação de um valor mínimo de compras, o que garante a viabilidade para a empresa realizar o processo de entrega, visto que isso encarece o valor do produto e diminui a margem de retorno.

No caso dos atacadistas de balcão, quando o cliente solicita a entrega por parte da empresa, como o tamanho dos pedidos normalmente e raio de entrega são menores, a opção utilizada é a entrega por motocicleta, geralmente acoplada com caixa-térmica ou reboque, visando a diminuição de custos e agilidade na entrega.

Para garantir a segurança das cargas transportadas, é importante identificar e controlar os riscos operacionais que podem ocorrer durante o transporte. O gerenciamento de risco é o processo que ajuda a fazer isso, identificando as ameaças, avaliando os riscos e implementando ações para reduzir sua probabilidade e impactos (Moura, 2004).

Quanto à mitigação de riscos, foi possível verificar que algumas empresas se preocupam em garantir mais segurança e estar em condições de resguardo, por outro lado, outras não se adequam por verem isso como aumento de custos.

Para evitar riscos e perdas no transporte e entrega, as empresas têm tomado medidas como o pagamento de seguros, o rastreamento de caminhões, a terceirização de tarefas e obrigações para as seguradoras, e o uso de sistemas de segurança por câmeras de monitoramento nos armazéns para prevenir furtos.

## **5. CONCLUSÕES**

O processo de distribuição física é um fator crítico de sucesso para os atacadistas, que atuam como elo de ligação entre a indústria e o varejo dentro da cadeia de suprimentos. Além disso, esta pesquisa enfoca um tema pouco explorado na literatura, o comércio atacadista de produtos alimentícios em Guanambi-Ba. Assim, o estudo pode trazer contribuições relevantes para o entendimento desse setor.

Os resultados da pesquisa revelaram que entre os atacadistas e os seus clientes varejistas, existe uma relação de proximidade e fidelidade, condições facilitadas de negociação, rotatividade alta do fluxo de compras e o baixo nível de estoques de ambas as partes.

Destacamos também que as empresas atacadistas de alimentos de Guanambi enfrentam uma série de desafios logísticos, incluindo infraestrutura precária das estradas da região, os altos custos dos processos logísticos envolvendo a armazenagem e o transporte, bem como a sazonalidade e legislação para o comércio atacadista de produtos perecíveis.

Para superar esses desafios, as empresas atacadistas adotam uma série de estratégias, como a utilização de sistemas de informações eficientes para auxílio na tomada de decisões, a roteirização e planejamento do processo de entrega visando diminuição de custos, e a busca de atenuação de riscos, através de seguro, sistemas de segurança e monitoramento da frota.

Devido à falta de pesquisas aprofundadas sobre os desafios enfrentados e as estratégias desenvolvidas por empresas, incluindo atacadistas e outras organizações, esperamos que futuras pesquisas possam se basear nos resultados deste estudo. Isso pode contribuir para esclarecer e aprimorar os processos logísticos das empresas em Guanambi, Bahia, de maneira geral.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. V. **Distribuição física como recurso estratégico na obtenção de vantagem competitiva no segmento de bens de consumo de massa no Brasil**. Dissertação de mestrado (Mestrado em Administração de Empresas) –Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2012. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/items/88e16ed6-d72e-4d86-b5cb-74c0b06ac5ea>. Acesso em: 06 de maio de 2023.
- ALMEIDA, M. V.; MARCONDES, R. C. **A distribuição física como recurso estratégico de fabricantes de bens de consumo para a obtenção da vantagem competitiva**. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/GJjpct5cKTZQGY4nbHGzgig/#ModalTutors>. Acesso em: 6 de maio de 2023.
- BALLOU, R. H. **Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física**. São Paulo, Editora Atlas, 1993.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos / Logística Empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRAGA, R. M. **Os desafios para estabelecer um fluxo contínuo numa linha de produção: caso da indústria automobilística**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.
- CHAVES, A. F. A. R. **Estudo das variáveis utilizadas na decisão de compras no comércio varejista de alimentos de auto-serviço - supermercados**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.
- CHRISTOPHER, M. **A logística do marketing (5a ed.)**. São Paulo: Futura, 2003.
- COSTA, R. A. de O. **A importância do processamento de pedidos na empresa Philips Healthcare**. Pedro Leopoldo, 2013. Disponível em: [https://fpl.edu.br/2018/media/pdfs/graduacao/tcc/2013/tcc\\_rodrigo\\_augusto\\_de\\_oliveira\\_costa\\_2013.pdf](https://fpl.edu.br/2018/media/pdfs/graduacao/tcc/2013/tcc_rodrigo_augusto_de_oliveira_costa_2013.pdf). Acesso em, 02 de setembro de 2023.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 1996
- ECONODATA. **Comércio Atacadista em Guanambi, BA**. Disponível em: <https://www.econodata.com.br/empresas/ba-guanambi/comercio-atacadista>. Acesso em: 03 de agosto de 2023.
- EMPRESÔMETRO. Disponível em: <https://empresometro.com.br/>. Acesso em: 03 de agosto de 2023.
- ENOMOTO, L.M; LIMA, R da S. **Análise da distribuição física e roteirização em um atacadista**. UNIFEI, 2010.
- FERREIRA, M. A. **Logística Empresarial: A Perspectiva Brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FILHO, E. J. T. **O armazenamento e a distribuição em uma distribuidora de alimentos perecíveis: um estudo de caso.** Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC. Criciúma. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/3607>. Acesso em: 01 de agosto de 2023.

FREIRES, F. G. M. **Proposta de um modelo de gestão dos custos da cadeia de suprimentos.** Dissertação, 2000, 135 f. (Mestrado em Engenharia de Produção), Escola de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

GASNIER, D.; BANZATO, E. **Armazém Inteligente, Revista LOG Movimentação e Armazenagem,** São Paulo, n. 128, junho, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades. Panorama.** Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/guanambi/panorama>. Acesso em: 17 de abril de 2023.

LAVILLE, C; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LOGISCAL. **Logiscal.** 2023. Disponível em: <https://logiscal.com.br/palete-em-vitoria-da-conquista-ba/>. Acesso em: 02 de nov. de 2023.

MARCONDES, R. A. **Logística reversa e sustentabilidade: um estudo de caso de uma empresa de bebidas.** Revista de Administração da Universidade de São Paulo, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MECALUX. **Armazenamento a frio: desafios e soluções.** Disponível em: <https://www.mecalux.com.br/blog/armazenamento-a-frio#a-constru%C3%A7%C3%A3o-de-um-armaz%C3%A9m-destinado-ao-frio>. Acesso em: 15 de novembro de 2023.

MEIRA, Y. **Transporte de alimentos: Entenda quais são as normas e como funciona a legislação.** Activecorp, 2021. Disponível em: <https://activecorp.com.br/transporte-de-alimentos-normas-legislacao/>. Acesso em 15 de set. de 2023.

MENTZER, J. T.; MIN, S.; BOBBIT, L, M. **Toward a unified theory of logistics.** International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. v. 34, n. 8, p. 606-627, 2004.

MOURA, B. **Logística: Conceitos e Tendências.** 1ª edição. Lisboa: Centro Atlântico, 2006.

MOURA, L. C. B. **Avaliação do impacto do sistema de rastreamento de veículos na logística.** Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Industrial, Rio de Janeiro, 2004.

MOUTELLA, C. **Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo.** [s.l: s.n.]. 2002

NEVES. M. M. F. **Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos.** Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Co. 1999.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007– 11a reimpressão.

OLIVEIRA, P. B. de; PEREIRA, S. R. N. **O comércio Formal do município de Guanambi - BA e sua Influência na Microrregião.** IFBAIANO - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano - Campus Guanambi - BA, 2010. Disponível em: <http://congressos.ifal.edu.br/index.php/connepi/CONNepi2010/paper/viewFile/1564/789>. Acesso em 30 de maio de 2023.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e estratégia.** São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000.

PIATO, E. L.; SILVA, A. L. ; PAULA, V. A. F. de. **Gestão de suprimentos no atacado: um estudo de caso sobre o impacto da estratégia de marcas próprias na função suprimentos.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP, 26., 2006, Fortaleza. Anais... Fortaleza: AEPRO, 2006. Disponível em: [https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2006\\_tr530359\\_8052.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr530359_8052.pdf). Acesso em: 03 de novembro de 2023.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REZENDE, D. A. **Sistemas de Informações Organizacionais: Guia Prático para Projetos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSALEM, V.; SANTOS, A. C. dos. **Qualidade Como Vantagem Competitiva: Um Estudo em Empresa Atacadista**. Disponível em: [http://www.aedb.br/.../596\\_QUALIDADE%20COMO%20VANTAGEM%20COMPETITIV](http://www.aedb.br/.../596_QUALIDADE%20COMO%20VANTAGEM%20COMPETITIV) A.Acesso em 27 maio 2023.

SANTOS, J. C.; COSTA, C. J. **Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2008.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis, SC: UFSC, 2005.

SILVA, A. M.; NETO, D. A.; ALVES, D. F. S.; TAKENAKA, E. M. M.; CARLA. **O comércio atacadista de auto-serviço**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (RAUSC), Florianópolis, 2010.

SOUSA, B. M. de. **A gestão de estoque como vantagem competitiva organizacional – estudo de caso múltiplo em uma rede de supermercados de Pacatuba - CE**. Centro de Ensino Superior do Ceará, 2013.

TOIGO, R.; FILHO, A. M. V.; LAVRATTI, F. B. **Sistema de Roteirização de Entregas**. Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), 2007.