

LEONARDO CAIXETA DE CASTRO MAIA

Avaliação do Serviço Logístico sob a Percepção do Varejo:
um estudo empírico numa rede voluntária de supermercados
patrocinada pelo atacado

UBERLÂNDIA – MG

2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS – FAGEN
LEONARDO CAIXETA DE CASTRO MAIA

Avaliação do Serviço Logístico sob a Percepção do Varejo:
*um estudo empírico numa rede voluntária de supermercados
patrocinada pelo atacado*

Dissertação apresentada à Faculdade de Gestão e Negócios – FAGEN da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Mercado e Cadeia de Abastecimento.

Orientadora: Professora Dra. Tânia Regina Brasileiro Azevedo Teixeira.

UBERLÂNDIA - MG

2006

LEONARDO CAIXETA DE CASTRO MAIA

Avaliação do Serviço Logístico sob a Percepção do Varejo: um estudo empírico numa rede voluntária de supermercados patrocinada pelo atacado.

Dissertação apresentada à Faculdade de Gestão e Negócios – FAGEN – da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Mercado e Cadeia de Abastecimento.

Orientadora: Professora Dra. Tânia Regina Brasileiro Azevedo Teixeira.

Banca Examinadora:

Uberlândia, 17 de abril de 2006.

PROFESSORA DRA. TÂNIA REGINA BRASILEIRO AZEVEDO TEIXEIRA.

PROFESSORA DRA. STELLA NAOMI MORIGUCHI.

PROFESSOR DR. WEIMAR FREIRE DA ROCHA JUNIOR.

AGRADECIMENTOS

À estimada professora Dra. Tânia Regina Brasileiro Azevedo Teixeira, pela valiosa orientação, pela confiança e, especialmente, pela paciência durante todo o período de elaboração desta dissertação.

Aos professores da FAGEN – Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia pelas inestimáveis e duradouras lições que me transmitiram.

À FAGEN, direção e funcionários, pelo estímulo, amizade e companheirismo de todos os dias.

Aos meus colegas do curso de mestrado em Administração, pelo companheirismo de toda esta jornada.

À UNIMINAS, direção, coordenação dos cursos de Engenharia de Produção e Administração, funcionários, alunos, pelo apoio, confiança e amizade.

Aos funcionários do atacadista MARTINS e aos varejistas supermercadistas da rede SMART, pelas informações e esclarecimentos que contribuíram para o enriquecimento desta dissertação.

À minha esposa, pelo companheirismo, amor e, especialmente, pela paciência.

Aos meus pais, irmãos, cunhada e cunhado, pela amizade, exemplo, determinação e nobreza de espírito.

Aos familiares, meu muito obrigado.

À Deus, que me possibilitou vencer mais essa etapa da minha vida.

RESUMO

O objetivo deste estudo é avaliar o serviço logístico e como este indicador pode ser um mecanismo útil para o desenvolvimento de um plano de ação em nível estratégico, tático e operacional. Para tanto, foi realizado um trabalho empírico, no intuito de conhecer a percepção dos varejistas supermercadistas – pertencentes a uma rede voluntária – quanto ao serviço logístico ofertado por fornecedores atacadistas, em especial, o patrocinador da rede. A pesquisa é descritiva e desenvolve-se no formato de levantamento de dados mediante questionários, entrevistas e formulários. Questiona-se “o que” é a rede de varejo supermercadista patrocinada pelo atacado, “quem” são os envolvidos nessa iniciativa e “qual” é a percepção dos varejistas quanto ao serviço logístico de distribuição proporcionado pelos fornecedores. A contribuição desta pesquisa está em apresentar os atributos logísticos relacionados ao ciclo do pedido, sob a perspectiva dos varejistas supermercadistas, considerados importantes para a seleção e/ou eliminação de fornecedores atacadistas e, num segundo momento, avaliar se os atributos logísticos estão relacionados com a manutenção das parcerias e alianças estratégicas entre atacado e varejo. Como conclusão, mostra-se como as atividades logísticas podem proporcionar vantagens competitivas sustentáveis para as organizações envolvidas, gerando valor para o consumidor final da cadeia de abastecimento de bens de consumo.

Palavras-chave: logística empresarial, cadeia de valor, gestão da cadeia de abastecimento.

ABSTRACT

The focus of this research is evaluated the logistics service and how this indication can help to define actions in strategic, tactic or operational level. In this way, a research was made to know the view of retailers about logistics service offered by the suppliers, specially, the wholesaler that sponsor of the voluntary net. This research will be made in description technique, with survey and secondary data analysis. This work is concerned with “what” is the net created by wholesaler and retailers, “who” is the wholesaler and retailers belong to voluntary net and “what” are the elements of customer service recognized by retailers from theirs suppliers. The contribution of this research is show the elements of logistics system, related to the order cycle, evaluated important to the retailers and in second time, evaluated if the logistics factors are associated with the strategic alliance between wholesaler and retailer. In conclusion, it shows how the logistics activities can show continue competitive advantages to the companies involved, creating value to the final client in the grocery supply chain.

Key-words: logistics, value chain, supply chain management.

LISTA DE TABELAS E QUADROS

1	Evolução do número de centrais de negócio de supermercados	1
2	Indicadores utilizados para avaliação do sistema logístico	1
3	Classificação das lojas de varejo supermercadista	1
4	Participação por formato de loja sobre o total de lojas	1
5	Evolução do varejo supermercadista no Brasil	1
6	As maiores redes de varejo supermercadista no Brasil	1
7	Perfil dos varejos supermercadistas entrevistados	1
8	Perfil dos entrevistados durante as visitas	1
9	Avaliação da importância do atributo logístico e a nota do patrocinador da rede	1
10	Dados para a confecção da matriz de posicionamento competitivo	1
11	Frequências das notas quanto à importância dos atributos (IAT) na percepção dos varejistas	1
12	Frequência das notas do patrocinador da rede (NPR) aos atributos na percepção dos varejistas	1
13	Frequência das notas do concorrente (NCC) aos atributos na percepção dos varejistas	1

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- 1 ABAD – Associação Brasileira Atacadista e Distribuidora de Produtos Industrializados
- 2 ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados
- 3 APAS – Associação Paulista de Supermercados
- 4 APICS – American Production Inventory Control Society
- 5 C.D. – Central de Distribuição.
- 6 CLM – Council of Logistics Management
- 7 ECR – Efficient Consumer Response
- 8 IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- 9 IAT – Importância dos atributos
- 10 IGA – Independent Grocers Alliance
- 11 IPCA – Índice de Preços ao Consumidor
- 12 NCC - Notas do concorrente
- 13 NPR - Notas do patrocinador da rede
- 14 SC – Supply Chain
- 15 SCM – Supply Chain Management
- 16 SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- 17 SKU – Stock Keeping Units
- 18 SVM – Sistemas Verticais de Marketing
- 19 TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação
- 20 TLM – Tratamento Logístico dos Materiais
- 21 UMV – Universidade Martins do Varejo

LISTA DE FIGURAS

1	Canal de distribuição de bens de consumo no mercado brasileiro, ano 2004.....	1
2	Curva do custo total	1
3	Objetivo estratégico da logística de marketing.	1
4	Atividades principais e de apoio da logística empresarial	1
5	Canal de distribuição com estrutura simples.....	1
6	Estrutura complexa de um canal de distribuição.....	1
7	Modelo conceitual de logística integrada.....	1
8	Ciclo de pedido e respectivas atividades logísticas.....	1
9	A estruturação da cadeia de abastecimento.....	1
10	Custo adicionado versus valor adicionado.	1
11	Ações para reduzir os custos ao longo da cadeia de abastecimento.....	1
12	Cadeia de abastecimento genérica com empresa foco, fornecedores e clientes.....	1
13	Modelo de gerenciamento da cadeia de abastecimento.	1
14	Níveis de cooperação na cadeia de abastecimento.....	1
15	A empresa vista como uma rede: as centrais de negócio.	1
16	Tipos de organização em rede.....	1
17	Modelo de pesquisa adotado para este trabalho.	1
18	Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional.	1
19	Matriz de posicionamento competitivo.	1
20	Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, variáveis 1-13	1
21	Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, variáveis 14-16	1
22	Matriz de posicionamento competitivo, variáveis de 1 a 13.....	1
23	Matriz de posicionamento competitivo, variáveis de 14 a 16.....	1

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
LISTA DE TABELAS E QUADROS.....	vii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivos do trabalho.....	15
1.1.1 Objetivo Geral.....	15
1.1.2 Objetivos Específicos.....	15
1.2 Relevância do tema.....	17
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	1
2.1 A logística como função organizacional.....	1
2.2 Conceito de logística empresarial.....	1
2.3 A logística aplicada à estratégia empresarial.....	1
2.3.1 Diferenciação por custo.....	1
2.3.2 Diferenciação por valor	1
2.4 Atividades principais da função logística	1
2.5 Atividades de apoio da função logística.....	1
2.6 A logística integrada ao marketing.....	1
2.6.1 Canal de distribuição.....	1
2.6.2 Cadeia logística integrada ou cadeia de abastecimento – <i>supply chain</i>	1
2.6.3 Ciclo de pedido.....	1
2.6.4 Nível de serviço.....	1
2.6.5 Estratégias para avaliação do nível de serviço ao cliente.....	1
2.7 O gerenciamento da cadeia de abastecimento	1
2.7.1 Modelo de estruturação do gerenciamento da cadeia de abastecimento	1
2.7.2 Principais iniciativas para o gerenciamento da cadeia de abastecimento	1
3. O SETOR ATACADISTA	1
3.1 Conceito de atacado.....	1
3.2 Caracterização dos atacadistas.....	1
3.3 Classificação de Atacadistas	1
3.4 Panorama do setor atacadista brasileiro	1

4.	O SETOR VAREJISTA SUPERMERCADISTA	1
4.1	Conceito de varejo	1
4.2	Nível de serviço ao cliente do varejo	1
4.3	Panorama do setor varejista brasileiro	1
4.4	As redes de varejo.....	1
5.	METODOLOGIA.....	1
5.1	A pesquisa científica	1
5.2	O delineamento da pesquisa	1
5.2.1	1ª Fase: Definição e Planejamento	1
5.2.2	2ª Fase: Seleção, coleta e verificação dos dados	1
5.2.3	3ª Fase: Análise, interpretação dos dados e apresentação dos resultados	1
5.3	Limitações do instrumento de pesquisa.....	1
6.	O LEVANTAMENTO DE DADOS.....	1
6.1	O atacadista e os varejistas supermercadistas	1
6.2	Apresentação dos dados	1
6.3	Apresentação dos resultados e identificação de oportunidades	1
6.3.1	A matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional.....	1
6.3.2	A matriz de posicionamento competitivo.....	1
6.3.3	Análise conjunta das matrizes	1
6.4	Considerações sobre a rede.....	1
6.4.1	Dificuldades e oportunidades	1
6.4.2	Principais ações	1
7.	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	1
7.1	Limitações	1
7.2	Recomendações	1
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	1
	APÊNDICE A	1
	APÊNDICE B.....	1
	APÊNDICE C	1
	APÊNDICE D	1

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, a partir de 1990, a abertura comercial e a redução dos níveis de inflação impuseram às organizações novas regras de gerenciamento e de controle para atender às demandas do mercado e enfrentar os concorrentes globais (FLEURY et al, 2000).

Quanto as essas solicitações dos consumidores, podem ser citadas as mudanças no comportamento referentes aos hábitos alimentares, a necessidade de simplificar as tarefas domésticas, em função do menor tempo para realizar compras e da mudança do papel da mulher na economia.

Essas mudanças refletiram-se, diretamente, no local adotado pelos consumidores para realização das compras. Dal Colleto; Lanfranchi (2003) afirmam que os consumidores estão, gradativamente, encaminhando-se para as pequenas as lojas de vizinhança e para os canais tradicionais, como padarias, mercearias, lojas de conveniência e supermercados com até quatro *check-outs*, em detrimento dos hipermercados.

Nesse contexto, as entidades que compõem a cadeia de abastecimento de bens de consumo modificaram os critérios para avaliar a fabricação e a distribuição de produtos e serviços, a saber:

- **Na indústria:** o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação; a melhoria da eficiência dos recursos de transporte; e a entrada de novos facilitadores no mercado, tais como os operadores logísticos, os quais viabilizaram as vendas diretas para as redes de varejo, pequenas e/ ou grandes organizações, eliminando intermediários para atingir o cliente final, ou consumidor.

Essa revolução na capacidade de realizar transações entre varejo – indústria – varejo fez com que essa entidade reavaliasse os canais de distribuição utilizados no escoamento dos bens e serviços. Nessas circunstâncias, as indústrias buscam, gradativamente, os pequenos varejos em função da possibilidade de maiores percentuais de lucro, capacidade de penetração em novos mercados, bem como se esquivar de negociações com as grandes redes, em que o nível de desconto exigido é bastante elevado, chegando, muitas vezes, a percentuais nulos de lucratividade ou até de prejuízos (PARENTE, 2000; PIRES, 2004).

- **No atacado:** a entidade, considerada intermediária entre o setor produtivo e o varejista, está mais focada na capacidade de oferecer serviços ao varejo, os quais estão cada vez mais complexos e abrangentes. Além do tradicional atendimento dos pedidos, essas entidades oferecem assessoria financeira, operacional e comercial facilitando o acesso à mídia por meio do *marketing* cooperado.

A revisão do VALOR a ser oferecido à cadeia de abastecimento está no entendimento do comportamento e das necessidades não apenas do cliente de primeira camada, o varejo, mas do cliente do varejo, isto é, do consumidor final. A participação dessa entidade no mercado de distribuição de bens de consumo tem aumentado, principalmente, em função dessa necessidade do atendimento do pequeno e médio varejo.

- **No varejo supermercadista:** Essas organizações, a partir de 1990, passaram a realizar compras em menores períodos, a exigir maior variedade de itens, ou *stock keeping units* –SKU's–, a demandar maior flexibilidade de atendimento, rapidez na reposição dos estoques, bem como preços competitivos. A resposta dos fornecedores veio em forma de novas técnicas de gestão, tais como Resposta Eficiente ao Consumidor, em inglês, *Efficient Consumer Response* – ECR.

Nessas circunstâncias, no Brasil, a partir de 1990, houve o processo de consolidação e aquisição de empresas menores por conglomerados de maior porte, tanto de corporações nacionais como estrangeiras. Para sobreviver nesse mercado cada vez mais competitivo, de acordo com Wilder (2003), o pequeno varejo passou a organizar-se em redes, ou associações, para obter poder de barganha junto aos fornecedores e também reduzir os custos de publicidade por meio de propaganda conjunta. Nunes (2004) ressalta que, em 1990, existiam apenas cinco associações ou centrais de compras no Brasil, enquanto que a previsão é que ultrapasse a 800 até o ano de 2008.

Nessa perspectiva, de redefinição do papel e forças das entidades na cadeia de abastecimento de bens de consumo, de agregação de valor por meio de novos serviços e de construção de relações colaborativas, a logística empresarial possui um papel importante para a satisfação do cliente, nos custos operacionais e no resultado final da organização.

Assim, apresentam-se as seguintes questões quanto ao serviço logístico realizado pelas entidades avaliadas, nesta pesquisa, no canal de distribuição de bens de consumo:

- A rede voluntária de varejistas supermercadistas recebe um serviço logístico diferenciado em função da parceria e da aliança estratégica estabelecida mediante o atacadista?
- Os elementos operacionais da logística do atacado que são percebidos como diferenciais competitivos pelos varejistas supermercadistas?
- Qual é o impacto da logística como uma ferramenta para a realização e a manutenção de parcerias e alianças entre o atacado e varejo?

1.1 Objetivos do trabalho

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é avaliar o serviço logístico sob a percepção do varejo, especificamente, por parte de uma rede voluntária de supermercados patrocinada pelo atacado, verificando quais os atributos são mais valorizados pelos varejistas, e quais desses fatores determinam, ou não, a manutenção das parcerias e alianças entre as entidades citadas da cadeia de abastecimento.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para se atingir o objetivo geral traçado, delineiam-se os objetivos específicos da pesquisa, a saber:

- Entender o que é a rede de varejistas supermercadistas patrocinada pelo atacado;
- Compreender as relações entre os atacadistas e os varejistas supermercadistas, em especial, pertencentes à rede patrocinada pelo atacado;
- Identificar os elementos operacionais da logística e os respectivos desempenhos na prestação de logística de distribuição entre o atacado e o varejo supermercadista;

Nesse contexto, esta pesquisa busca contribuir no diagnóstico das diferenças entre a percepção dos varejistas supermercadistas quanto ao serviço logístico prestado e o desempenho atual dos atacadistas. A identificação dessas diferenças, *gaps*, em inglês, de comunicação, quanto ao nível de serviço a ser prestado e o realizado pelos fornecedores, poderá auxiliar, especialmente, os prestadores de serviço logístico, na definição da qualidade do serviço e, conseqüentemente, no desenvolvimento de ações tanto em nível estratégico, como tático e operacional.

É importante avaliar e verificar a validade dessa ferramenta proposta por Bowersox e Closs (2001), Christopher (2002) e por Stock e Lambert (2001), pois o meio empresarial brasileiro, especificamente a cadeia de abastecimento de bens de consumo, poderá contar com um mecanismo que o auxilie a conhecer a percepção dos varejistas supermercadistas quanto ao serviço logístico de distribuição proporcionado pelos fornecedores.

1.2 Relevância do tema

O Brasil, quinto país do mundo em extensão territorial, com 8,51 milhões de Km², atingiu, em 2004, um Produto Interno Bruto – PIB –, de 1,769 trilhão de reais, a preços correntes, posicionando-se em décimo segundo na economia mundial, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Enfatiza-se que, por ser um país de dimensões continentais, as indústrias enfrentam dificuldades em alcançar o cliente final com recursos próprios. Em função disso, as entidades produtoras utilizam-se da capilaridade de escoamento do atacado para realizar a logística de distribuição e atingir os mais de 900 mil pontos de venda de bens de consumo existentes no país (REVISTA DISTRIBUIÇÃO, 2005).

Os atacadistas, de acordo com a Associação Brasileira Atacadista e Distribuidora de Produtos Industrializados – ABAD –, faturaram 76,5 bilhões de reais, enquanto os varejistas supermercadistas, de acordo com a Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS –, faturaram 97,7 bilhões de reais, em 2004 (MATTOS, 2005; REVISTA DISTRIBUIÇÃO, 2005; REVISTA SUPERHIPER, 2005). Os setores supra citados cresceram em 2004, respectivamente, 11,9% e 2,57%, já descontada a inflação medida pelo Índice de Preços ao Consumidor – IPCA –, que foi de 6,6% no ano (IBGE, 2004). Considerando-se os dois segmentos somados, correspondem a mais 10% do PIB nacional.

As vendas totais ao consumidor, isto é, a receita bruta pelos canais direto e indireto, no ano de 2004, foi de 138,1 bilhões de reais. Na , são apresentados os canais de distribuição de bens de consumo, da indústria para o consumidor final, as respectivas entidades que o compõem, e o faturamento no mercado brasileiro em 2004.

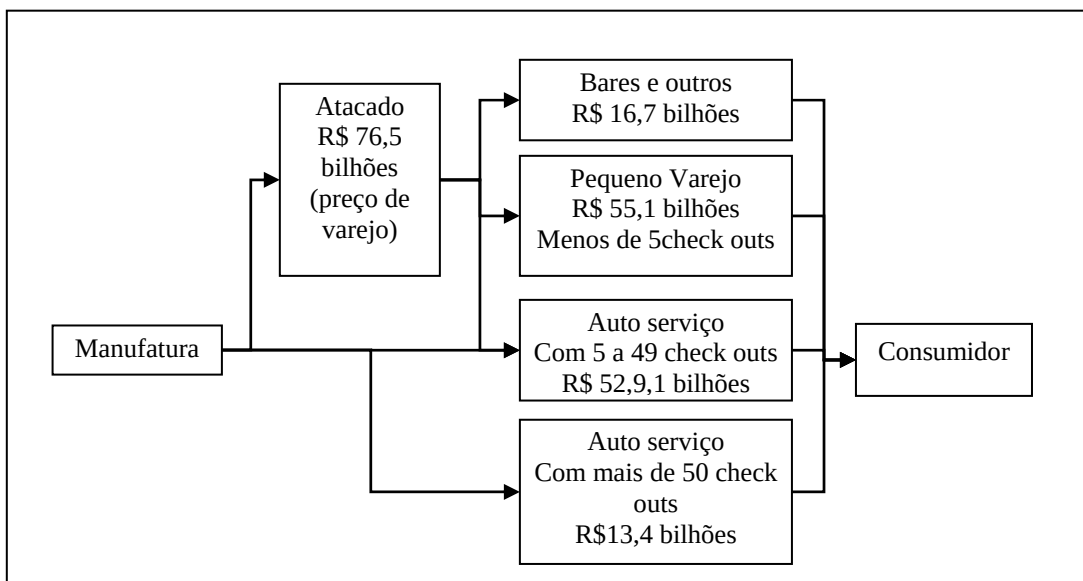


FIGURA 1: Canal de distribuição de bens de consumo no mercado brasileiro, ano 2004.

FONTE: REVISTA DISTRIBUIÇÃO, 2005, p.71.

De acordo com a , o setor atacadista viabiliza a comercialização de mais de 55% do mercado de bens de consumo no país. Baseado na pesquisa realizada pela ABAD, em 2004, o faturamento das empresas localizadas no município de Uberlândia, no estado de Minas Gerais, participam com 3,79 bilhões de reais, ou cerca de 4,95% do total apresentado na . Vale ressaltar que o atacadista Peixoto, empresa de porte localizada no município, não participou da amostragem.

Destaca-se que a empresa atacadista a ser estudada, Martins Comércio e Serviços de Distribuição S.A., apresenta desempenho importante no contexto nacional. Dentre as empresas que participaram da pesquisa da ABAD, ano 2004, foi classificada em primeiro lugar, no setor de atacado com entrega, e em segundo lugar, na classificação geral em faturamento. Ainda de acordo com a ABAD, a organização possui 150.000 clientes ativos e área de armazenagem de 62.000 metros quadrados. No anuário da revista Exame de julho 2004, Maiores e Melhores, essa mesma empresa está classificada em 104º lugar dentre as maiores empresas brasileiras, com faturamento anual de 2,4 bilhões de reais ou 958,1 milhões de dólares.

A partir do ano 2000, dentre outras estratégias adotadas pela empresa atacadista, criou-se a Unidade Estratégica de Negócios – UEN –, chamada Rede SMART. Essa iniciativa é justificada pelos seguintes fatos: do lado do atacadista, demonstra a preocupação da organização, elo intermediário entre a produção e o varejo, em melhorar o relacionamento com os varejistas supermercadistas, em especial, o pequeno e médio empresário, prover serviços que agreguem valor para seus clientes de primeira camada da cadeia de abastecimento e incrementar o faturamento por cliente, conforme pesquisas já realizadas.

Do lado do varejista supermercadista, a organização em rede proporciona aumentar do faturamento por loja, melhorar a infra-estrutura, capacitar a mão-de-obra por meio de cursos em conjunto com outras empresas, diluir os custos de divulgação, reduzir os custos com compras e aumentar o poder de barganha junto aos fornecedores.

De acordo com Nunes (2004), na pesquisa realizada pela consultoria Gouvêa de Souza & MD, em 1990, existiam apenas cinco associações ou centrais de compras no Brasil, enquanto a previsão é que o número ultrapasse 800 até 2008. Os benefícios observados pelos varejistas catalisaram a formação de outras instituições no Brasil. A apresenta os números da representatividade e do crescimento ao longo de quatro anos do setor, que foi superior a 150%.

TABELA 1
Evolução do número de centrais de negócio de supermercados

Total Brasil	2000	2001	2002	Variação (%) 2001-2002
Faturamento Bruto*	R\$2,0 bilhões	R\$3,0 bilhões	R\$8,2 bilhões	152*
Número de centrais / redes	60	80	130	63
Número de empresas	1.150	1.700	1.900	12
Número de lojas	1.500	1.800	2.200	22
Número de <i>check-outs</i>	5.000	5.500	10.000	81
Área de vendas (em metros quadrados)	600.000	830.000	1.100.000	32

(*) descontada a variação real IPCA. Sem correção, variação foi de 172%

FONTE: ABRAS, 2003.

Conforme pode ser verificado na , em todas as variáveis, ocorreu incremento significativo. Essa evolução reforça a tendência do setor varejista de pequeno porte em realizar compras utilizando-se das centrais de negócio. A Associação Paulista de Supermercados – APAS – afirma que as centrais de negócios de supermercados faturaram, no Brasil, em 2004, mais de 10 bilhões de reais, o equivalente a 12% do faturamento total do setor varejista. Se todas as redes supermercadistas forem consideradas como uma única organização, esta seria classificada em primeiro lugar no setor, pelo critério de faturamento. Em suma, os elos da cadeia de abastecimento de bens de consumo, o atacado e varejo supermercadista, são extremamente importantes para a distribuição desses produtos no Brasil.

Nesse contexto, esta dissertação é dividida na seguinte forma: o capítulo 1 apresenta a introdução do trabalho, a definição do problema e os objetivos geral e específicos.

O capítulo 2 divide-se nas seguintes partes: a primeira trata do conceito logística como função organizacional e respectivas atividades básicas e de apoio. A segunda aborda como a logística pode auxiliar a organização a diferenciar-se por custo / produtividade e /ou valor. Posteriormente, expõem-se as atividades logísticas nas organizações aplicadas ao ciclo de pedido e serviço ao cliente. No final, são descritas a integração além das fronteiras organizacionais com base na gestão da cadeia de abastecimento, também chamada de *supply chain management* – SCM –, as principais ferramentas utilizadas na sua avaliação, visando ao estabelecimento de benefícios entre as empresas participantes da cadeia de abastecimento, e as principais aplicações dos conceitos no meio empresarial, tais como as parcerias e alianças estratégicas e ECR –Resposta Eficiente ao Consumidor.

Nos terceiros e quarto capítulos, definem-se, respectivamente, os conceitos de atacado e varejo, os seus diversos tipos e os possíveis níveis de serviço disponibilizados ao cliente e, finalmente, o panorama dos setores no Brasil.

O quinto capítulo é assim constituído: primeiramente, expõem-se o tipo de pesquisa científica adotado neste trabalho, os mecanismos de coleta de dados e, por fim, as vantagens e limitações desse instrumento.

No capítulo 6, levantamento de dados, cita-se a relevância da empresa perante o cenário nacional de distribuição de bens de consumo e descrevem-se os mecanismos de coleta de dados. Subseqüentemente, apresenta-se o perfil das lojas e as características diagnosticadas durante as entrevistas. Ao final, referem-se os atributos do serviço logístico, relacionados ao ciclo de pedido, reconhecidos pelos varejistas supermercadistas como importantes para selecionar e/ ou eliminar fornecedores.

Por fim, no último capítulo, são discutidas as conclusões, as limitações e as recomendações para trabalhos futuros sobre a mensuração do serviço ao cliente como vantagem competitiva sustentável na cadeia de abastecimento.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O objetivo da revisão bibliográfica é apresentar conceitos que fundamentem a parte prática e que possibilitem questionamentos à teoria existente. Yin (2002, p.27 e p.28) esclarece que a revisão da literatura “é um meio para se atingir uma finalidade e não uma finalidade em si. [...] os pesquisadores experientes analisam pesquisas anteriores para desenvolver *questões* mais objetivas e perspicazes sobre o mesmo tópico.”

Nesse intuito, este capítulo foi dividido nos seguintes itens: primeiramente, serão expostos os conceitos de logística e o que essa função pode proporcionar para as organizações. Posteriormente, são citadas as atividades principais, ou básicas, e, a seguir, as tarefas de apoio da função logística.

Para definição dos meios de escoamento dos produtos e serviços, do produtor de matérias-primas ao cliente final, apresentam-se os canais de distribuição, suas características e modelos, as vantagens e as desvantagens.

É disposta a evolução para a cadeia logística integrada, também denominada de cadeia de suprimentos ou cadeia de abastecimento, a importância das parcerias e alianças para a sobrevivência do negócio e delineamento de novas estratégias empresariais. A nomenclatura a ser adotada neste trabalho será cadeia de abastecimento, a fim de evitar qualquer confusão com o conceito de compras. Expõem-se, então, as atividades relacionadas ao ciclo de pedido, e conceitua-se o nível de serviço.

Por fim, apresentam-se a revolução do conceito de integração com a gestão da cadeia de abastecimento, comumente chamada de *supply chain management* – SCM –, as principais ferramentas utilizadas na sua avaliação visando ao estabelecimento de benefícios mútuos entre as empresas participantes.

2.1 A logística como função organizacional

A utilização dos conceitos de logística aplica-se desde o momento em que o homem necessitou realizar atividades de movimentação e armazenagem de materiais para sobreviver. Essa definição foi, e ainda é, utilizada na área militar, visando ao estabelecimento de estratégias para vencer o “inimigo”, a saber:

[do francês *logistique*] S. f. Parte da arte da guerra que trata do planejamento e da realização de: a) projeto e desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção e evacuação de material (para fins operativos e administrativos); [...] (FERREIRA, 1986, p.1045).

Em virtude do panorama atual da sociedade: globalização de mercados, aumento do número de concorrentes, escassez de recursos humanos e materiais, melhoria da infraestrutura de transportes, evolução da tecnologia da informação e, no caso do Brasil, altos custos para obtenção de recursos financeiros, a função logística passa a ser utilizada nos meios empresariais como ferramenta para vencer o “adversário” e obter vantagens competitivas sustentáveis para as organizações, conforme será definido no próximo tópico.

2.2 Conceito de logística empresarial

A logística deixou de ser apenas uma aplicação da área militar para ser utilizada nos meios empresariais. Os conceitos de valor de “tempo” e “lugar” mudaram, fazendo com que os clientes passassem a exigir produtos e/ ou serviços cada vez mais rápidos, flexíveis, confiáveis, com melhor qualidade e com menores custos. O conceito de logística, direcionado para as organizações, é apresentado da seguinte forma:

A logística empresarial trata todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informações que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável (BALLOU, 1993, p.24).

O Conselho de Administração Logística, em inglês *Council of Logistics Management* – CLM–, instituto formado por docentes e profissionais da área, cuja missão é divulgar e promover o intercâmbio de conceitos e idéias afins, expõe a definição de logística empresarial, a saber:

É o processo de elaboração, implementação e controle de um plano que serve para maximizar, da produção ao consumo, enfrentando custos, a eficiência e a eficácia do fluxo e da gestão das matérias-primas, semi-acabados, produtos acabados e informações; tudo isso deve ser conforme as exigências dos clientes (BALLOU, 2001, p.21).

Outro autor de reconhecimento na academia, Martin Christopher, define logística da seguinte forma:

A logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização e seus canais de *marketing*, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo (CHRISTOPHER, 2002, p.2).

Ratifica-se, nos conceitos expostos, que a função logística deixa a visão míope, de realizar atividades estritamente operacionais, isto é, focadas apenas na administração de materiais e na distribuição física, para uma visão estratégica e sistêmica, disponibilizando valores de “tempo” e “lugar” para os clientes da organização. Assim define-se o conceito de valor, a saber:

É definido como a razão entre o que o cliente recebe e o que ele dá. O cliente recebe benefícios e assume custos. Os benefícios incluem benefícios funcionais e emocionais. Os custos incluem custos monetários, de tempo, de energia e psicológicos (KOTLER, 2000, p.33).

Acrescenta-se ao conceito de valor que, os benefícios podem ser tangíveis e intangíveis, isto é, mensuráveis ou não, enquanto os custos fazem referência a todos os desembolsos que o consumidor deverá realizar para obter o produto e/ ou serviço.

Outra ênfase apresentada no conceito é quanto ao controle do fluxo de informações. Esclarece-se que as organizações, cada vez mais, estão “trocando” estoques por informações e ressalta-se que, a partir de 1998, o CLM reconheceu a importância estratégica da informação para a eficácia e a eficiência da função logística, adotando “[...] estoque em processo, produtos acabados e informação.” (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p.176).

Os conceitos citados reforçam a capacidade de inovação do sistema logístico visando reduzir os ciclos de pedido, elevar o nível de serviço ao cliente, aumentar o faturamento, diagnosticar vendas perdidas e eliminar custos supérfluos de transporte, de carga e descarga (KOBAYASHI, 2000).

Esse quesito é evidenciado também por Bowersox e Closs (2001) e Hammer (2002), para os quais o corte de atividades realizadas em duplicidade na cadeia de abastecimento é a última fronteira a ser vencida para a redução dos custos nas organizações e eliminação dos desperdícios.

Novaes (2001) exemplifica também que, as empresas que proporcionam uma logística de distribuição eficiente são mais competitivas, pois sabem exatamente os custos relacionados à distribuição e à armazenagem, bem como, o impacto desses, no preço final do produto.

2.3 A logística aplicada à estratégia empresarial

No Brasil, a partir de 1990, a abertura comercial e a redução dos níveis de inflação impuseram às organizações novas regras de gerenciamento para atender à demanda do mercado (FLEURY et al, 2000).

Nesse intuito, as empresas buscam formas de obter vantagens competitivas sustentáveis, de diferenciação perante os concorrentes. Nesse contexto, as empresas passaram a realizar, constantemente, a avaliação sistêmica das cadeias de abastecimento nas quais estão inseridas e a delinear estratégias que possibilitem formas de diferenciação. As duas fontes básicas de vantagem competitiva que uma empresa pode ter, de acordo com Porter (1989), são: custo/ produtividade e por valor adicionado ao produto e/ ou serviço, a saber:

- ***Diferenciação por custo/ produtividade:*** Busca estabelecer maiores níveis de produção, visando à redução dos custos e proporcionando maiores lucros para a organização em função da escala; e
- ***Diferenciação por adição de valor:*** A diferenciação está relacionada com os benefícios tangíveis e intangíveis que o consumidor consegue identificar no produto pelo preço pago pelo produto e/ ou serviços.

Destaca-se que a sequência citada no texto não implica a importância maior ou não de cada estratégia empresarial adotada. Posteriormente, serão discutidos maiores detalhes sobre cada tipo de diferenciação estratégica, os mecanismos de obtenção de vantagem competitiva e como a função logística pode contribuir.

2.3.1 Diferenciação por custo

A diferenciação por custo/ produtividade está diretamente relacionada à capacidade das organizações, de determinado segmento, em oferecer produtos e serviços ao menor preço no mercado. A obtenção de menores custos unitários está fundamentada na teoria da curva de experiência.

Afirma-se que, com altos volumes de produção, de produtos e/ou serviços, determinada empresa pode obter baixos custos por unidade (TAVARES, 2000). Ainda de acordo com essa proposição, quanto maior o número de execuções, menor será o tempo necessário para fazê-las, em função do conhecimento adquirido. Para o caso de prestação de serviços, quanto maior a escala, maior a possibilidade de diluição dos custos fixos e variáveis. A representação da curva da experiência está na , bem como o posicionamento de cada organização perante o custo de fabricação por unidade.

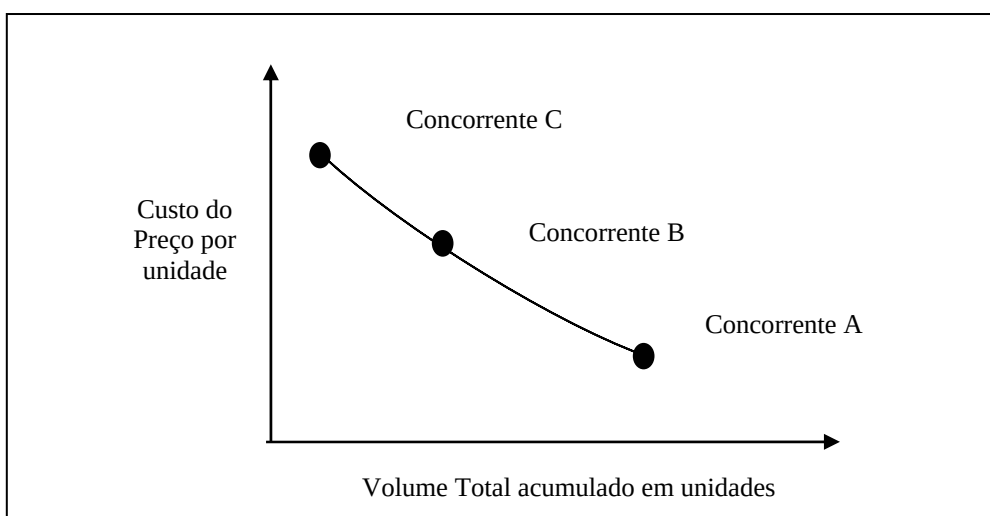


FIGURA 2: Curva do custo total
 FONTE: Adaptado de TAVARES, 2000, p.29.

De acordo com a , a empresa com maior volume de produção, exemplificada pela empresa “A”, revela menores custos unitários do que outras organizações, caracterizadas pelas empresas “B” ou “C”. Estes menores custos unitários são ocasionados pelo maior volume de produção da empresa “A”.

Slack et al. (1999) corroboram que as desvantagens desse critério de avaliação para a produção de produtos e serviços estão relacionadas ao fato de que, os demais atributos ficam relegados a critérios “menos importantes” ou apenas “qualificadores”. Dentre esses demais atributos, citam-se: a flexibilidade; a rapidez; a qualidade e a confiabilidade da entrega do produto e/ ou serviço.

Apesar dessa consideração, a diferenciação por custo / produtividade é pertinente às atividades exercidas pela função logística. Ganhar escala na movimentação e armazenagem de materiais é um diferencial competitivo de grande importância para as organizações, pois isso possibilita reduzir os custos fixos e variáveis.

Por outro lado, a busca pela vantagem competitiva de diferenciação por valor deve-se, em grande parte, à concorrência global dos competidores, da customização em massa exigida pelos mercados atuais e os novos serviços solicitados pelos clientes.

2.3.2 Diferenciação por valor

A diferenciação por valor está diretamente arquitetada na capacidade da empresa em reconhecer os mercados em que atua, bem como no estabelecimento de segmentos de consumidores.

A identificação dos consumidores que as exigem e estão dispostos a pagar por determinadas características de produtos e/ ou serviços é o foco da organização que deseja diferenciar-se por valor. (FLEURY et al, 2001).

De acordo com Christopher (2002, p.5), “o serviço é um importante instrumento de se diferenciação no mercado em função da atual padronização física dos produtos”. Desta forma, as organizações passaram a destacar os serviços ofertados aos clientes como uma vantagem competitiva sustentável, de difícil reprodução pelos concorrentes.

Essa característica também é evidenciada por Bowersox e Closs (2001, p.67) que afirmam que “a logística, em certos casos, pode vir a ser uma competência central difícil de ser copiada por outras empresas.”

A escolha da estratégia depende da organização. Todavia Christopher (2002) declara que a função logística é capaz de auxiliar a organização em alcançar tanto a vantagem por custo / produtividade como a vantagem em valor, isto é, proporcionar níveis de produtividade e disponibilizar serviços para organização que a tornem líder no seu segmento de mercado.

Essa constatação pode exemplificada pela , que evidencia que a função logística é capaz de proporcionar às organizações tanto vantagens competitivas por menores custos / maior produtividade e por adição de valor a produtos e serviços:

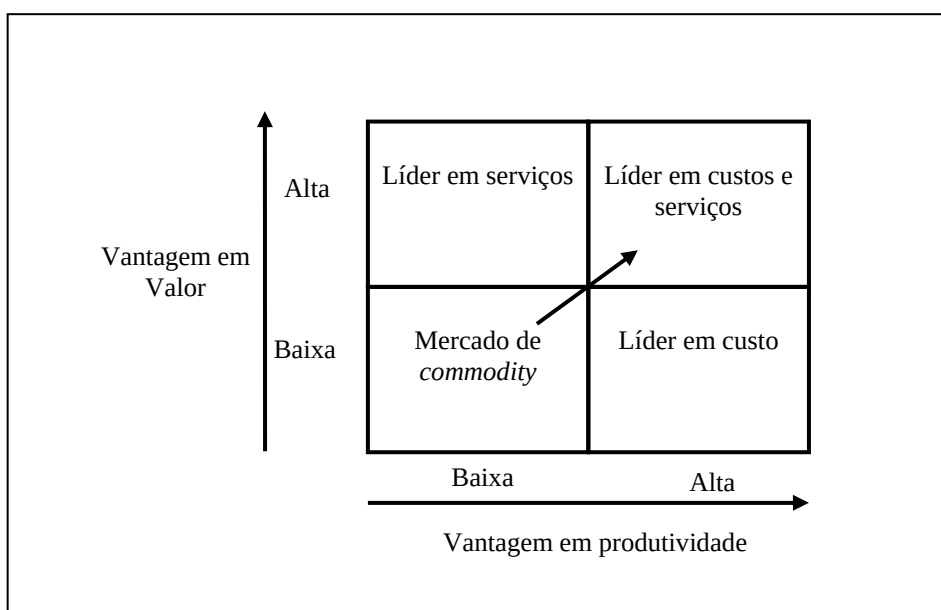


FIGURA 3: Objetivo estratégico da logística de marketing.
FONTE: adaptada de CHRISTOPHER, 2002, p.8.

Nesse sentido, a estratégia de rede para os varejistas supermercadistas patrocinada pelo atacado propicia vantagens competitivas para ambos os lados. Para o atacadista proporciona maior volume de compras por parte da rede dos varejistas supermercadistas, possibilidade de otimização do uso dos veículos de distribuição em decorrência desse incremento em vendas e da queda de barreiras na comunicação entre os elos.

Do lado do varejista supermercadista, as vantagens competitivas estão diretamente relacionadas com a capacidade de realização de pedidos de compra em maior volume aos fornecedores. Essa iniciativa impacta diretamente nos custos das mercadorias a serem revendidas e, conseqüentemente, nos preços dos produtos a serem comercializados. Destaca-se, também, a viabilização de novos mecanismos de comunicação com os consumidores finais, o aumento do nível de capacitação dos colaboradores mediante cursos e integração com outros empresários e melhoria na gestão empresarial.

Em suma, a estratégia de rede para os varejistas supermercadistas pode ser utilizada como obtenção de vantagem competitiva em custo e valor agregado para ambos os elos da cadeia de abastecimento analisados neste trabalho. Com essa estratégia de diferenciação, o objetivo das organizações é sair da condição de *commodity* e se tornarem líderes nos mercados em que atuam. A competição em preço, no mercado atual, torna-se cada vez mais ofensiva e com diversos competidores, nacionais e estrangeiros.

Como qualquer outra função, a logística é constituída por atividades que devem ser desempenhadas para atingir a missão. Assim, citam-se as atividades principais e de apoio da função logística, analisando que a diferenciação entre cada uma está na parcela de contribuição para os custos logísticos totais e no envolvimento no ciclo de pedido.

2.4 Atividades principais da função logística

Ballou (1993) informa que as atividades principais são aquelas que representam os maiores custos para a função logística. A seqüência a ser apresentada destaca o encadeamento que elas devem tomar para garantir o nível de serviço pré-estabelecido ao cliente no ciclo de pedido:

- *Processamento de Pedidos*: o processamento de pedidos está diretamente relacionado com a qualidade e a rapidez das informações disponibilizadas para o sistema logístico. Tais informações, dispostas de forma errônea, tornam as atividades logísticas inviáveis;
- *Manutenção de Estoques*: refere-se à decisão de manutenção de estoques para atendimento da demanda e manutenção de níveis de produção que não gerem discontinuidades prejudiciais para o setor produtivo. A definição do nível do estoque de segurança, para atendimento das exigências dos clientes/ consumidor, leva em conta os *trade-offs* do sistema logístico;
- *Transporte*: geralmente, envolve a decisão do método de transporte, dos roteiros e a utilização da capacidade dos veículos. Para Ballou (1993), a atividade de transporte é considerada a mais significativa, representando mais de 60% dos custos logísticos.

Ressalta-se que os custos de transportes e de manutenção de estoques mostram desempenhos contrários. Isto é, à medida que se aumenta o volume de produtos a serem carregados, dilui-se o custo por quilômetro percorrido por quilograma de produto transportado. De outro lado, o nível de produto em estoque, tanto a montante quanto a jusante, são incrementados para atender a demanda. A avaliação do menor custo total do sistema logístico, transporte ou manutenção de estoque, proporcionará ganhos para a organização, bem como para o cliente final.

Os conceitos de serviço ao cliente, o ciclo de pedido e a capacidade das atividades em combinar-se para criar uma solução sistêmica para a organização serão vistos posteriormente. A seguir, serão apresentadas as atividades de apoio que contribuem para que aquelas consideradas principais ocorram na organização.

2.5 Atividades de apoio da função logística

As atividades de apoio da função logística são aquelas que suportam as principais, viabilizando o serviço ao cliente. Ballou (1993) define-as da seguinte forma:

- *Armazenagem*: Administra o espaço necessário para manter estoques. Envolve problemas como localização, dimensionamento de área, arranjo físico, recuperação de estoque, configuração do armazém;
- *Manuseio de materiais*: Diz respeito à movimentação do produto no local de estocagem. Envolve problemas como seleção do equipamento de movimentação, procedimentos para formação de pedidos;
- *Embalagem de Proteção*: Projeta embalagens que protejam os bens e garantam a movimentação sem danificá-los. Envolve dimensionamentos adequados para o manuseio e armazenagem eficientes;
- *Compras*: Garante materiais e serviços disponíveis para o sistema logístico e operações de produção. Trata da seleção das fontes de suprimento, das quantidades, da programação das compras, determinação do preço e controle de qualidade;
- *Programação do produto*: Lida com a distribuição (fluxo de saída). Refere-se às quantidades agregadas que devem ser produzidas e quando e onde devem ser fabricadas;
- *Manutenção das informações*: Mantém uma base de dados essenciais para correto planejamento e controle logístico. São informações como localização dos clientes, volumes de vendas, padrões de entregas e níveis de estoques.

De acordo com Ballou (1993), as atividades consideradas básicas e as de apoio da função logística podem ser representadas graficamente sob a forma de dois discos sobrepostos, indicando que as atividades principais, como qualquer outra atividade de apoio, devem interagir de maneira análoga, visando ao atendimento do serviço ao cliente.

Para tanto, deve-se buscar o equilíbrio de “forças” entre as atividades logísticas pelo *trade-off* ou lei das compensações. Ao indicador da qualidade desse esforço dar-se-á o nome de nível de serviço ao cliente, visto em detalhes em capítulo específico. A representa as interfaces entre as atividades logísticas, a saber:

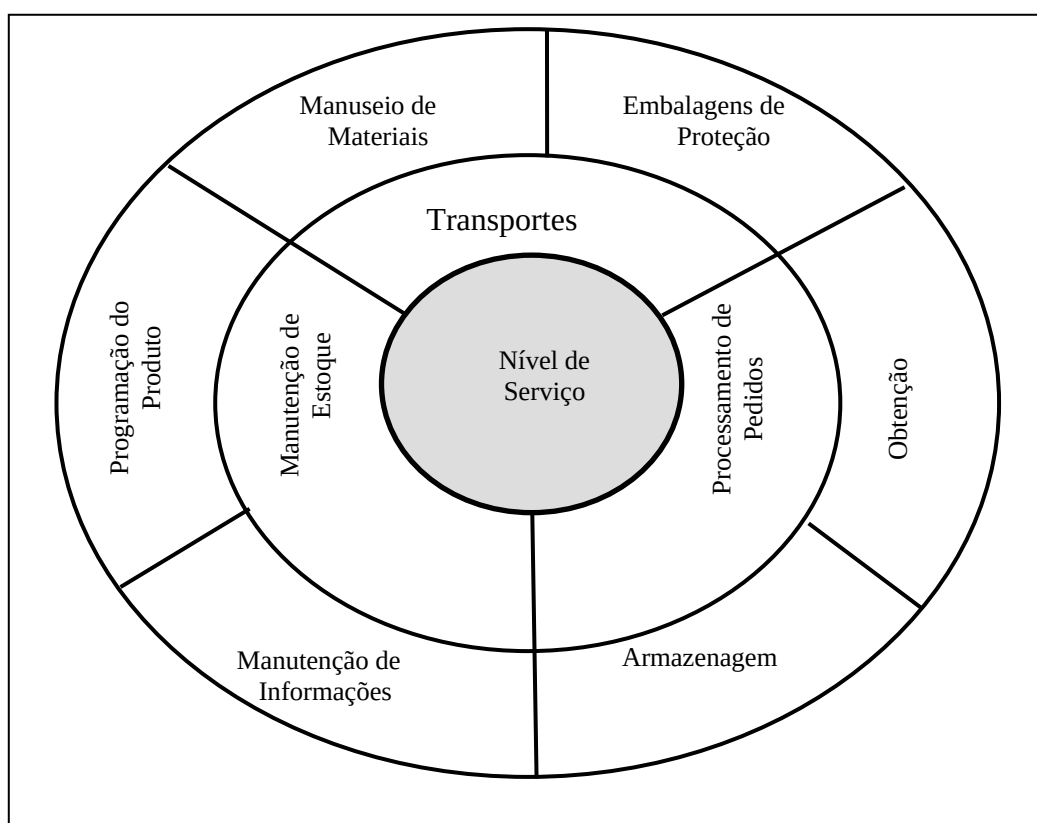


FIGURA 4: Atividades principais e de apoio da logística empresarial
FONTE: adaptado de BALLOU, 1993, p.26.

O nível de serviço ao cliente, exposto no centro da , representa, conforme menciona Ballou (1993, p.73), o “resultado líquido de todos os esforços logísticos da firma.” Ressalta-se que as atividades logísticas devem ser realizadas de forma que as receitas geradas por vendas garantam lucros para a organização.

Devido à magnitude do conceito de serviço ao cliente, este será discutido com maiores detalhes em capítulo a parte. A necessidade de redução de custos de estoque ao longo da cadeia de abastecimento fez surgir novas demandas para a função logística.

Nesse panorama, é essencial que as funções logística e marketing interajam de forma a compartilhar informações e delinear as estratégias conjuntas. Nesse sentido, apresenta-se o conceito de cadeia logística integrada.

2.6 A logística integrada ao marketing

Para entendimento da função logística integrada à função marketing nas organizações, são definidos, primeiramente, o conceito de canal de distribuição e, posteriormente, da cadeia logística integrada. Ao esforço da integração das atividades logísticas para atender à função marketing nos níveis de serviço pré-estabelecidos dar-se-á o nome de cadeia de abastecimento, ou cadeia de suprimentos, ou também, *supply chain*.

A ênfase deste próximo tópico, canal de distribuição, fundamenta-se em como as entidades se organizam para atingir o consumidor final. A utilização de intermediários nesse caminho implica vantagens e desvantagens, riscos e benefícios que cada organização deverá avaliar, mensurar e escolher.

2.6.1 Canal de distribuição

A partir da viabilização das transações comerciais entre cliente e fornecedor, o caminho percorrido pelos bens, do produtor até o consumidor final, envolve várias entidades, relacionadas a uma cadeia de abastecimento.

Oliveira e Machado (2003, p.4) afirmam que “as relações entre as organizações podem ser vistas como um conjunto de relações verticais estabelecidas por contratos formais ou informais.”

Conforme Fleury et al (2000, p.40), o canal de distribuição é o “conjunto de unidades organizacionais, instituições e agentes, internos e externos, que executam as funções que dão apoio ao marketing de produtos e serviços de determinada empresa.” De acordo com os autores, as atividades que dão suporte ao marketing incluem compras, vendas, informações, transporte, armazenagem, estoque, programação da produção e financiamento.

Para se chegar ao consumidor final, pode-se afirmar que existem, basicamente, duas formas: o canal de abastecimento direto, sem intermediários, interligando o produtor diretamente ao consumidor; e canal de abastecimento indireto, com intermediários entre varejista e produtor dos bens.

Na primeira forma, o varejista comercializa diretamente com o produtor, com o objetivo de reduzir custos e facilitar as transações. Evidencia-se, neste caso, que qualquer mudança de comportamento e/ ou necessidades do consumidor final será imediatamente comunicada às entidades que fabricam e/ ou beneficiam, possibilitando maior flexibilidade ao canal.

Outro fator a ser apresentado é quanto ao risco de crédito que será assumido pela entidade manufatura. Exige-se, com isso, uma estrutura organizacional com capacidade e competência para lidar com o assunto. A apresenta o conceito:

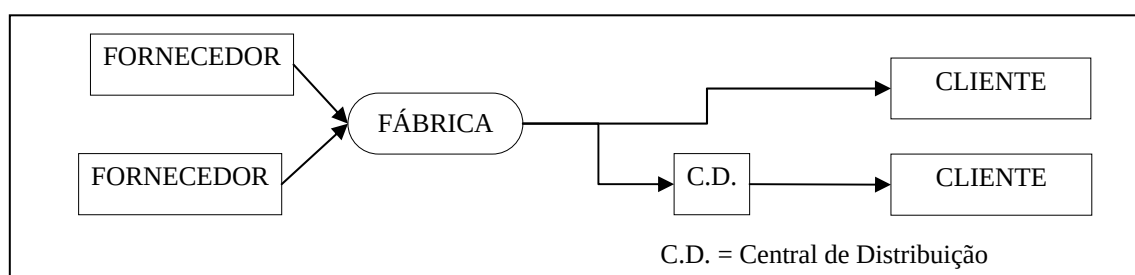


FIGURA 5: Canal de distribuição com estrutura simples

FONTE: Adaptado de FLEURY et al, 2000, p.41.

De acordo com a , busca-se o estabelecimento de relação direta com o produtor de matérias-primas, evitando-se transações com intermediários (atacadistas/ distribuidores) bem como o manuseio indesejado dos materiais.

No segundo caso, com intermediários, o maior número de entidades que compõem o canal de distribuição caracteriza-se pela especialização das atividades necessárias para o escoamento dos bens, promovendo maiores custos de manuseio e seu monitoramento. Porém Fleury et al (2000, p.43) afirmam que “a estrutura complexa possibilita atuação em vários mercados, devido à capacidade de pulverização do risco para outras entidades do canal de distribuição.” A ilustra o conceito exposto:

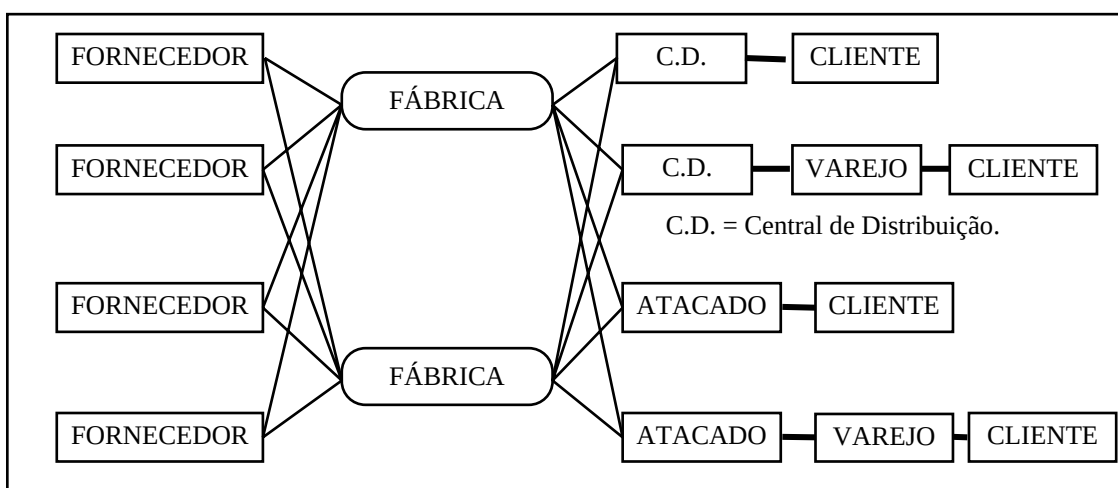


FIGURA 6: Estrutura complexa de um canal de distribuição
FONTE: Adaptado de FLEURY et al, 2000, p.41.

Conforme apresentado na , evidencia-se como desvantagem o seguinte aspecto: as informações sobre a demanda do mercado consumidor estarão mais distantes das entidades manufatura e/ ou beneficiamento, de forma que as alterações na demanda estarão mais difíceis de mensuração.

No canal de distribuição, deve-se avaliar a capacidade das organizações envolvidas na cadeia de abastecimento em assumir a obsolescência, possibilidade de roubos e avarias dos bens movimentados, do produtor até o consumidor final. Desta forma, classificam-se os membros do canal de distribuição em membros primários e secundários, a saber:

- **Membros primários:** são aqueles que participam diretamente, assumindo o risco pela posse do produto, e incluem fabricantes, atacadistas, distribuidores e varejistas;
- **Membros secundários:** são os que participam indiretamente, basicamente por meio de prestação de serviços aos membros primários, não assumindo o risco pela posse do produto. Os principais exemplos são empresas de transporte, armazenagem, processamento de dados e prestadores de serviços logísticos integrados.

Oliveira e Machado (2003) corroboram que a importância do reconhecimento das entidades que compõem o canal de distribuição baseia-se nos seguintes fatores: (1) a maior competitividade que existe entre as cadeias de abastecimento; (2) a crescente necessidade de segmentação dos mercados consumidores; e (3) a compreensão do comportamento do consumidor, que se tornou elemento estratégico essencial para TODOS os agentes da cadeia produtiva, a fim de evitar riscos desnecessários (grifo nosso).

Em suma, a função logística exerce importância fundamental para o atingimento dos objetivos das organizações no canal de distribuição: garantir a entrega ao cliente. Para tanto, são necessários a integração e o compartilhamento das estratégias das funções marketing e logística para que os fluxos de materiais e informações sejam contínuos, os níveis de estoque sejam reduzidos e o prazo de atendimento atenda às expectativas dos clientes. Assim, define-se a cadeia logística integrada.

2.6.2 Cadeia logística integrada ou cadeia de abastecimento – *supply chain*

De acordo com Ching (2001) e Pires (2004), a partir de meados da 1980, a globalização dos mercados impôs às empresas a necessidade de uma reorganização dos métodos de negociação e de reavaliação dos elos consumidores e fornecedores da cadeia de abastecimento.

Os produtos advindos do oriente chegavam ao ocidente mais competitivos, isto é, com menores custos e com qualidade. A reação das empresas européias e americanas frente o novo foi conhecer as metodologias e as ferramentas adotadas pelos concorrentes. Verificaram-se as seguintes medidas por parte dos competidores: a redução de custos de logísticos, em especial, menores níveis de estoques, que representam até 40% dos custos totais, e a implantação de ferramentas de gestão empresarial, tais como, *kanban*, *just-in-time*, a fim de agilizar, flexibilizar e dar maior confiabilidade ao ciclo de pedido. (CHING, 2001).

Nessas circunstâncias, a necessidade de integrar a cadeia logística para possibilitar o fluxo contínuo, isto é, desde a entrada de matéria-prima (suprimento), para a fabricação do bem (produção) e, finalmente, na saída de produto acabado até o ponto de venda (distribuição), era fundamental para reduzir os níveis de estoques, bem como promover a flexibilidade e confiabilidade necessárias (BOWERSOX, 2001; CHING, 2001).

De acordo com Ching (2001, p.67), o *supply chain* ou cadeia logística integrada “é todo esforço envolvido nos diferentes processos e atividades empresariais que criam valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final.” Assim, o conceito de logística de forma integrada está diretamente relacionado com a integração das atividades de administração de materiais e distribuição física, estabelecendo uma visão sistêmica e agregando VALOR para o cliente. (grifo nosso).

A Associação Americana de Produção e Controle de Estoques, em inglês, *American Production Inventory Control Society* – APICS –, instituição de renome internacional, que trabalha na divulgação de conceitos relacionados com a área, em inglês, *supply chain* – SC –, define logística integrada como “os processos que envolvem fornecedores-clientes e ligam empresas desde a fonte inicial de matéria-prima até o ponto de consumo do produto acabado.” (PIRES, 2004, p.47).

A entidade ECR Brasil definiu, em 1998, que a cadeia de abastecimento como “o processo logístico e de gestão entre fornecedores e varejistas, que visa garantir o provimento de produtos nos pontos de venda para satisfazer à demanda do consumidor, ou seja, o processo completo desde a busca por matérias-primas até a compra pelo consumidor final.”

Em resumo, a cadeia de abastecimento existe com única finalidade: atender o cliente final. A visão sistêmica das entidades envolvidas contribui para que se realize o serviço ao cliente com menor esforço, possibilitando que o produto seja disponibilizado no momento certo, na qualidade adequada e a custos compatíveis.

Nesse panorama, Stock e Lambert (2001, p. 86) afirmam que “[...] a logística deve ser vista como instrumento de marketing, capaz de agregar valor por meio dos serviços prestados”. O compartilhamento das estratégias entre as funções marketing e logística proporciona as ações de: (1) Garantia de que os níveis de serviços divulgados pela organização aos clientes serão cumpridos; (2) e de que os níveis de serviços serão adequados aos anseios e necessidades dos clientes, pois elevados níveis de serviços resultam em custo de distribuição maior do que necessário e, portanto, em maior preço final para os clientes.

Assim, a função marketing deve definir o meio para se atingir o cliente final, isto é, canal de distribuição direto ou indireto, avaliando as vantagens e desvantagens de cada modelo.

A função logística, por meio de uma visão sistêmica das atividades pertinentes, deve elaborar o planejamento, a realização e o contínuo julgamento das atividades almejando o menor custo total, o qual é obtido por meio da análise do *trade-off* logístico, ou lei das compensações das atividades logísticas. Isto é, evidenciar uma atividade em detrimento de outra, visando ao menor custo total. Neste panorama, Stock e Lambert (2001) propõem o seguinte modelo:

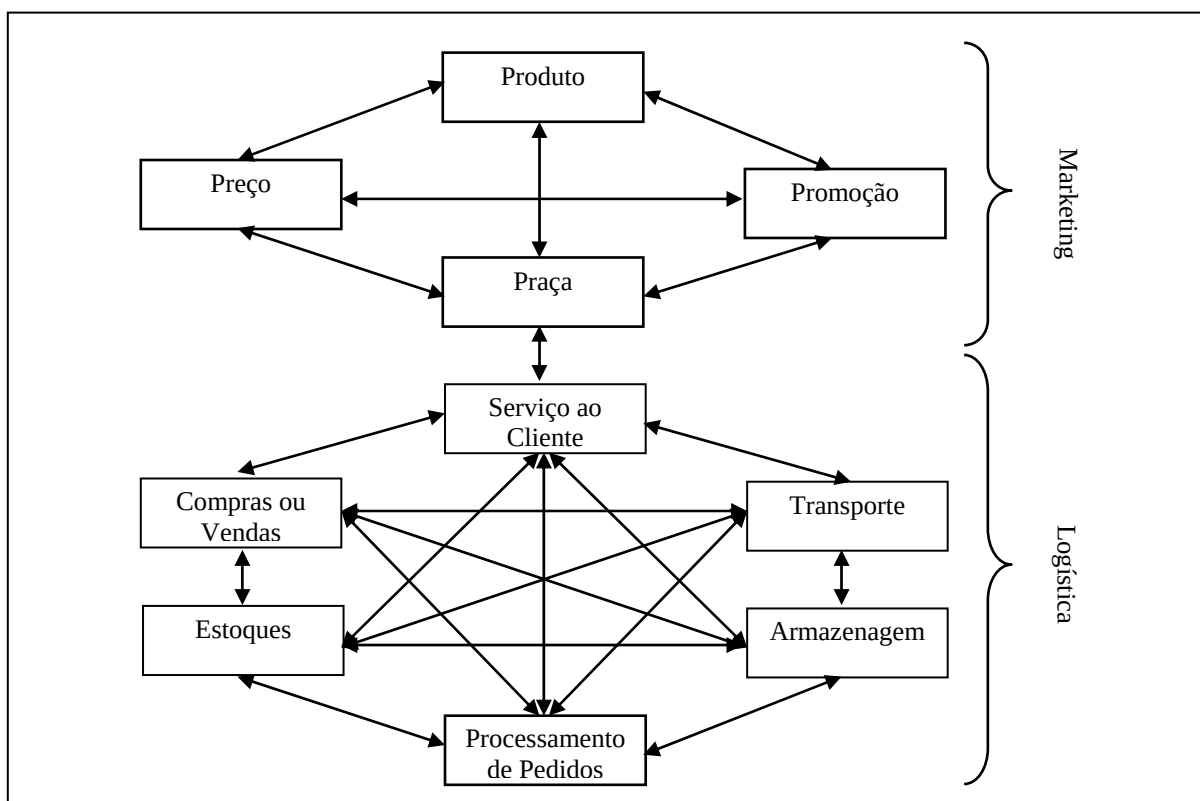


FIGURA 7: Modelo conceitual de logística integrada

FONTE: adaptado de STOCK e LAMBERT, 2001, p.86.

A apresenta, na sua parte superior, o *marketing mix*, ou composto de marketing e, na parte inferior, o composto de atividades da logística. A interface entre as funções Marketing e Logística se dá, respectivamente, por intermédio da “praça” e do “serviço ao cliente”.

A “praça”, de acordo com Kotler (2000); Stock e Lambert (2001), é o canal de distribuição que a organização deverá adotar para realizar o escoamento dos produtos e serviços. O “serviço ao cliente”, segundo Fleury et al (2001); Stock e Lambert (2001), representa o esforço das atividades logísticas em atender à demanda planejada pela função marketing.

Conforme pode ser verificado na , as setas que ligam cada atividade demonstram as interfaces necessárias para cada atividade para atender à visão sistêmica. O menor custo total ou *trade-offs* - lei das compensações-, está também representado por meio das setas, que estão com a dupla direção. De acordo com Bowersox e Closs (2001), a busca pelo equilíbrio entre o nível de serviço ao cliente desejado e o custo logístico total visa ao alcance da eficiência e à eficácia da organização.

As considerações a respeito de ciclo de pedido e nível de serviço são relevantes, pois, conforme Christopher (2002, p.132), “existe uma relação direta entre o comprimento do fluxo logístico e o estoque fica retido nele.” Portanto, o conhecimento dos processos pertinentes ao ciclo de pedido e de mecanismo adequados de avaliação do serviço logístico podem direcionar a infra-estrutura necessária para melhoria contínua das atividades, garantir níveis de serviços adequados ao prazo-padrão pelos clientes e reduzir os níveis de estoques de segurança ao longo da cadeia.

2.6.3 Ciclo de pedido

As atividades principais da função logística, conforme mencionadas anteriormente, estão diretamente relacionadas à execução do ciclo de pedido e à capacidade de oferecer níveis de serviço aos clientes de forma cada vez melhor, desde que o impacto financeiro não seja negativo para a organização.

Nesse intuito, Ballou (1993, p.26) afirma que “o ciclo de pedido é o lapso de tempo entre o momento em que o pedido do cliente, ou seja, o pedido de compra ou a requisição de um serviço é colocado e o momento em que o produto é recebido pelo cliente.” A representação dos fluxos de materiais e informações, desde a solicitação do cliente até o recebimento do produto pelo solicitante, é vista na , onde se destacam os fluxos de informações e os de materiais:

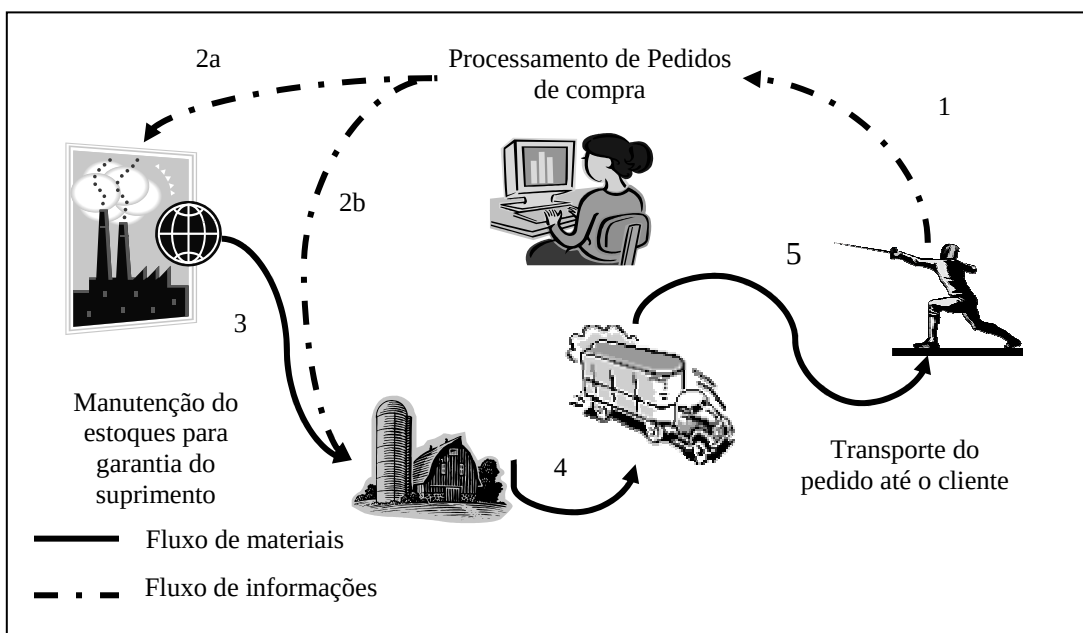


FIGURA 8: Ciclo de pedido e respectivas atividades logísticas.
FONTE: adaptado de BALLOU, 2001, p.82.

Conforme visualizado na , o ciclo de pedido é formado basicamente por cinco etapas, definidas em item posterior. Ballou (2001, p.81) afirma que “os elementos básicos de serviços que o profissional de logística pode controlar estão dentro do conceito do ciclo de pedido ou de serviço.”

Ainda de acordo com o autor, têm havido crescentes esforços para substituir recursos por informações. Estas serão utilizadas para monitorar os indicadores de disponibilidade, o desempenho operacional e a confiabilidade das operações, analisados com maiores detalhes no próximo tópico.

2.6.3.1 Atividades relacionadas ao ciclo do pedido

Como visto até o momento, o ciclo do pedido compreende o período de tempo desde a entrada do pedido até a sua entrega ao solicitante. Posteriormente, serão apresentadas, de acordo com Ballou (2001) e Teixeira (2003), as atividades relacionadas ao ciclo do pedido e como elas interagem para, conjuntamente, formarem um todo harmônico e eficaz, com objetivos claros e pré-definidos, a fim de cumprir a missão da função logística: disponibilizar os produtos certos, no lugar e no instante corretos, na condição desejada e ao menor custo possível.

Essa missão evidencia a importância primária do gerenciamento correto do ciclo de pedido e no nível de serviço para atingir os objetivos logísticos de menores custos com melhores níveis de serviço. Nesse sentido, Ballou (2001) define que as atividades relacionadas com o ciclo do pedido deverão ser realizadas em concordância com o nível de serviço planejado:

- *Envio da solicitação do pré-pedido*: o primeiro contato com a organização é feito por meio do pré-pedido de compra. Neste momento, a preocupação está no fato de como esse pré-pedido será recebido e quem o receberá, como e quando será confirmado o recebimento pela empresa. Quanto maior o número de operações manuais nessa etapa, maior a probabilidade de erros e ineficiência operacional que irão comprometer todas as atividades futuras;

- *Recepção e processamento do pré-pedido*: Refere-se às atividades envolvidas na coleta, verificação e transmissão de informações de vendas realizadas e é fator-chave no tempo total do ciclo de pedido. No processamento do pré-pedido de compra, serão analisados o crédito do cliente e o estoque disponível, informando-o sobre o andamento do pedido. Nesse estágio, as atividades de administração de materiais são fundamentais para o bom andamento das futuras atividades logísticas;
- *Retorno ao cliente do pré-pedido*: Após o processamento do pré-pedido, deverá ser realizado o retorno da informação para o cliente. Neste caso, pode haver as seguintes situações: (1) Confirmação total; (2) Parcial; ou (3) Não atendimento do pedido dentro dos prazos previamente estabelecidos. No caso de atendimento total e parcial, deverá ser solicitado o aceite ou não do cliente quanto aos prazos de entrega e condições comerciais. Quanto ao não atendimento, a solicitação da postergação do pedido poderá ser solicitada ao cliente. Algumas empresas fornecem os pré-pedidos codificados com numeração seqüencial de forma a facilitar o posterior rastreamento;
- *Confirmação da solicitação*: Confirmado o pré-pedido, tem-se o estabelecimento do pedido de compra. O envio dos pedidos de compra, dependendo da operação, poderão ser repassados para a área de separação das seguintes formas: (1) a partir da formação de lotes, isto é, mediante o acúmulo de um certo número de pedidos, ou (2) estabelece-se um horário para que cada solicitante realize a transmissão para a área de separação. Ao final dessa etapa, deverá estar disponibilizada para a separação a ordem de separação para a realização da coleta ou *picking*, bem como as informações para a função financeira contabilizar as futuras receitas e para a função marketing acompanhar o desempenho da força de vendas.

Portanto, a redução no tempo de realização das etapas citadas até o momento, assim como na sua variabilidade, tem efeitos diretos no nível de serviço global. Consoante com Ballou (2001), as atividades de preparação, a transmissão, a entrada e o preenchimento do pedido, representam de 50 a 70% do total do tempo do ciclo do pedido em muitos setores.

- *Roteirização das cargas*: Esta atividade refere-se à programação e ao ordenamento de entrega, que, em geral, são realizados por meio de softwares específicos. Estes recursos tecnológicos importam uma determinada massa de pedidos de venda e simulam o processo de roteirização, avaliando medidas de quantidade, peso, volume dos produtos, informações sobre a localização dos clientes, rede de distribuição, tempo de viagem e distância, os locais de serviço e outras informações correlatas. Desta forma, dependendo do caso, poderão ser estabelecidos horários de atendimento, garantindo maior comodidade para o cliente. Como visto, o processo de roteirização mal gerenciado poderá afetar o desempenho do fluxo de mercadorias e, portanto, o tempo de espera do sistema logístico para o cliente final;
- *Escalonamento*: após a liberação das cargas montadas pelo roteirização, inicia-se a atividade de escalonamento. Esta consiste em definir previamente os *boxes* de expedição para que as mercadorias a serem separadas possam ser conferidas na preparação de carga, antes do embarque no meio de transporte. Após esta etapa, o lote, que pode ser formado por uma ou várias cargas, é liberado para a separação, conferência, e carregamento;

– *Separação de Pedidos de Compra*: A separação dos pedidos de compra é realizada de forma aleatória, em que a seqüência de visitação dos endereços é definida apenas pelo separador ou seqüencial, pelo qual a seqüência de visitação dos endereços é previamente avaliada, visando reduzir os tempos bem como facilitar os trabalhos. A disposição dos produtos na área de armazenagem pode ser, independente do tipo de automação ou técnica adotada, classificada conforme as operações de separação, que se enquadram nos seguintes casos:

- *Carga Unitizada*: Realiza-se a separação pela movimentação da unidade de armazenagem que, coincidentemente, é a unidade de venda, como, por exemplo, geladeiras e fogões,
- *Caixa Fechada*: Ocorre a movimentação da unidade de armazenagem, porém contendo mais de uma unidade de venda,
- *Caixa Aberta*: A separação é efetuada com uma unidade de venda. Neste caso, a área de separação tem que ser dimensionada para que possibilite tal operação. Geralmente essa operação é efetivada de forma manual.

Quanto ao método de operação, a separação poder ser cumprida, dependendo do volume a ser transportado, da distância a ser percorrida dentro da área de armazenagem e da disponibilidade de mão de obra.

- *Conferência de separação*: Nesta etapa, são realizadas a conferência quantitativa e a qualitativa dos produtos separados. A conferência quantitativa é efetuada a partir do confronto entre as quantidades separadas versus o pedido de compra, e a conferência qualitativa é o confronto das especificações dos produtos separados versus o pedido de compra. Para facilitar a conferência, durante o processo de separação, as unidades de movimentação são identificadas com etiquetas com código de barras, que posteriormente é “lido” pelos leitores ópticos, para conferência. A tecnologia da informação permite atualizar o sistema gerencial quanto aos produtos que serão expedidos de forma *on-line*, assim como efetivar o controle sobre a eficiência operacional do processo de separação;
- *Embalagem*: A função básica da embalagem é garantir a integridade dos produtos. Atualmente, a sua identificação, com etiquetas dotadas com código de barras, pode facilitar a futura identificação dos produtos e reduzir o tempo gasto para realizar o rastreamento dos mesmos. Para tanto, deverão ser citadas informações sobre o produto, tais como, formas de manuseio, movimentação, armazenagem e também dados referentes ao pedido de compra, por exemplo, nome e endereço do destinatário, remetente e referência ao documento fiscal que a acompanha.
- *Expedição e Carregamento*: Ocorre a partir da chegada e movimentação da carga para o veículo. Nesta etapa, é necessário estabelecer a ordem de carregamento, principalmente, quando houver entregas a mais de um cliente;
- *Faturamento*: Nesta etapa, a interface da função logística com o departamento financeiro e contábil é fundamental para a emissão correta do documento fiscal. Caso os sistemas sejam interligados, a emissão deverá ser realizada a partir da confirmação da retirada dos produtos pela movimentação interna.

- *Distribuição*: é a entrega física da carga para o cliente. Nesta etapa, caso seja necessário, os veículos deverão estar habilitados a realizar movimentação por meio de rampa e/ ou outro equipamento de movimentação;
- *Processamento do nível de serviço da logística de distribuição*: O retorno do canhoto da nota fiscal ao estabelecimento e posterior cadastro deste permite estabelecer o histórico do ciclo do pedido, isto é, o tempo decorrido desde o envio do pedido de compra até a entrega ao cliente.

Assim, para a administração do ciclo do pedido, devem ser conjugadas ações de planejamento e controle, dentre as quais, cita-se o nível de serviço, apresentado com maiores detalhes no próximo item.

2.6.4 Nível de serviço

As atividades logísticas consideradas principais, processamento de pedidos, manutenção de estoques e transportes, têm como missão proporcionar valor de “tempo” e “lugar” para produtos da organização. Neste panorama, o empenho do sistema logístico proporciona serviços ao cliente e influi na capacidade de gerar lucro ou prejuízo a partir da receita gerada pelas vendas da organização. Assim, os serviços adicionais, além do básico, podem representar vantagem competitiva e/ ou despesas acima do permitido. Para os profissionais de logística, o conhecimento de níveis de serviço adequados para clientes específicos é fundamental para o sucesso da organização. Este é definido da seguinte forma:

Refere-se especificamente à cadeia de atividades de satisfação das vendas, a qual usualmente, começa com a entrada do pedido e termina com a entrega do produto ao cliente e, em alguns casos, continuando com serviços de manutenção ou de equipamento ou outros suporte técnico (BALLOU, 2001, p.77-78).

De acordo com Ballou (2001, p.77) e Fleury et al (2000, p.56), “o serviço ao cliente representa todo esforço logístico.” Consoante com esses autores, a empresa deve avaliar o quê, para quem, quando, quanto deverá ser fornecido. Esses questionamentos são necessários para se estabelecer uma política de serviço que seja rentável para a corporação e que, ao mesmo tempo, atenda aos benefícios de “lugar” e “tempo” exigidos pelos clientes.

LaLonde *apud* Bowersox e Closs (2001, p.71) afirma que o serviço ao cliente “é um processo cujo objetivo é fornecer benefícios significativos de valor agregado à cadeia de suprimento de maneira eficiente em termos de custo”.

Para Stock e Lambert (2001), a definição do serviço ao cliente está relacionada com qualquer atividade de troca entre cliente e fornecedor, a saber:

Processo que ocorre entre comprador, cliente e uma terceira parte. O resultado do processo é a adição de valor para o produto ou serviço prestado. Esta adição de valor no processo de troca pode ocorrer de forma pontual, como, por exemplo, numa simples transação ou até mesmo em relações contratuais [...] (STOCK; LAMBERT, 2001, p.98). Tradução nossa.

Consoante com Stock e Lambert (2001), altos níveis de serviço aos clientes podem ser a forma de obtenção da vantagem competitiva no mercado e possibilitam não apenas a manutenção dos clientes atuais, mas também a avaliação de quantos clientes potenciais podem se tornar ativos junto à organização.

A partir das definições apresentadas, enfatizam-se os seguintes fatores:

- O valor para o cliente está relacionado com os benefícios que serão obtidos na aquisição de determinado produto e/ ou serviço;
- As organizações estão cada vez mais dependentes das relações estabelecidas dentro da cadeia de abastecimento; e
- Apenas quando o produto estiver disponível para o cliente, este realmente disponibilizará valor.

Desta forma, o nível de serviço pode e deve ser utilizado como mecanismo de gerenciamento das atividades relacionadas sob o ciclo de pedido. Consoante com Bowersox e Closs (2001), existem três fatores considerados básicos para o serviço ao cliente: disponibilidade, desempenho e confiabilidade, pormenorizados no próximo item:

2.6.4.1 Fatores fundamentais do serviço ao cliente

Bowersox e Closs (2001) afirmam que as organizações buscam mecanismos que proporcionem vantagens competitivas sustentáveis. Essa diferenciação pode ser obtida por meio de atributos de serviço que agreguem valor para o cliente. Assim, conceitua-se primeiramente, em detalhes, cada atributo:

- *Disponibilidade de produto* – representa o estoque disponível para atender às demandas dos clientes por materiais ou produtos. Porém, quanto maiores os níveis de estoques, maiores serão os investimentos no próprio estoque;

Ratifica-se que o fator *disponibilidade* é mensurado em três medidas de desempenho: (1) Frequência de faltas de estoque; (2) Índice de disponibilidade; e (3) Expedição de pedidos completos. A primeira medida, frequência de faltas de estoque, é mensurada pelo número de atendimentos não realizados pela ausência de produtos no estoque. A avaliação da classificação de produtos e clientes quanto à criticidade e/ ou lucratividade da operação é inexistente, comprometendo a eficiência da medida.

O segundo, o índice de disponibilidade, mensura, de forma crítica, a oferta de produto no estoque no decorrer do tempo. Nesse quesito, critérios de segmentação são utilizados para avaliar o impacto deste para a rentabilidade da organização.

Por último, a expedição de pedidos completos, é uma medida da capacidade da empresa em atender, por completo, ao pedido do cliente.

- *Desempenho operacional* – é o espaço de tempo necessário para os procedimentos normais de pedido entre o recebimento oficial do pedido pelo fornecedor e o recebimento do bem pelo cliente.

A mensuração desse atributo é realizada por meio de quatro medidas de desempenho: (1) velocidade; (2) consistência de entrega; (3) flexibilidade com que conseguem atender às solicitações do cliente; e (4) a capacidade de recuperação sob falhas.

O primeiro fator refere-se ao período de tempo entre recebimento do pedido à entrega do produto ao cliente, ou, como definido anteriormente, ao ciclo de pedido. Ao segundo, a consistência de entrega, atribui-se a capacidade da empresa em controlar a variabilidade dos prazos de entrega aos clientes. O terceiro, a flexibilidade, tem como objetivo o atendimento de eventuais solicitações dos clientes. O último fator, capacidade de recuperação sob falhas, menciona o tempo necessário para a recuperação da empresa perante o problema encontrado durante o ciclo de pedido.

- *Confiabilidade* – envolve os atributos de qualidade da logística. Refere-se à mensuração precisa da disponibilidade e do desempenho operacional.

De acordo com Bowersox e Closs (2001), os profissionais de logística deverão conhecer, continuamente, as necessidades dos clientes. Ratificam que, “oferecer serviços fora da realidade diminui a capacidade da empresa em satisfazer as requisições de clientes com alto potencial.”

Nesse sentido, os indicadores de avaliação da confiabilidade ou a qualidade do serviço são utilizados como orientação. São utilizados três fatores de mensuração da confiabilidade: as variáveis, as unidades e a base, a saber:

a) **Variáveis de mensuração:** As variáveis de mensuração da confiabilidade, ou da qualidade do serviço logístico, podem ser classificadas em variáveis estáticas e variáveis de fluxo. As primeiras são mensuradas em um ponto específico no tempo. São utilizadas para avaliar o estado do sistema logístico em determinado momento. Como exemplo, podem ser citados os pedidos pendentes, a quantidade de itens faltantes no estoque e/ ou verificação do nível de estoque em trânsito.

O segundo tipo, as variáveis de fluxo, acompanham o desempenho do sistema no decorrer do tempo. Como exemplo, temos vendas, pedidos e devoluções por unidade de tempo.

b) **Unidades de mensuração:** O segundo fator de mensuração da confiabilidade é o conjunto de unidades usadas para avaliação. Nesse fator, o profissional de logística pode optar por unidades físicas ou unidades financeiras. As unidades físicas proporcionam avaliação de forma uniforme, sem distinção de valor, criticidade e/ ou margem de contribuição enquanto as unidades financeiras viabilizam a análise de produtos classificados como essenciais, de grande saída e/ ou margem de lucro alta.

c) **Base de mensuração:** O terceiro fator de mensuração da confiabilidade é a base selecionada. Esta define a forma como os relatórios de desempenho são apresentados para os gestores. Eles podem ser desde altos níveis hierárquicos da organização até de desempenho de produtos e serviços específicos, como, por exemplo, por nível geral de sistema, por área de vendas, por linha de produtos, marca, por pedido, por cliente, por produto.

Para exemplificar os atributos de serviço ao cliente, Fleury et al (2000) e Stock e Lambert (2001) apresentam as variáveis, estáticas e de fluxo, e as unidades de mensuração mais utilizadas. Quanto à base de mensuração, esta deverá ser avaliada pela organização quanto à aplicabilidade das informações a serem disponibilizadas. Os maiores detalhes são expostos no :

Critério	Indicador de Desempenho
Disponibilidade de Produto	Quantidade entregue do total pedido (%).
Tempo de Ciclo do Pedido	Tempo de espera para o recebimento de pendências (dias).
Consistência do Prazo de Entrega	Tempo entre pedido e recebimento das mercadorias (dias).
Frequência de Entrega	Percentual de entregas atrasadas (%).
Flexibilidade do Sistema de Entrega	Atraso médio (dias).
	Frequência de Entrega (número de entregas por período de tempo).
	Condições especiais de entrega (entrega urgentes, horários de entrega, embalagem de transporte, adiamento da entrega e local de descarga).
	Condições regulares de entrega (prazo de validade, código de barras, entrega paletizada).
Sistema de Recuperação de Falhas	Percentual das solicitações por condições especiais de entregas atendidas (%).
	Motivos de reclamação (Exemplo: Avarias do produto, Atrasos, Mercadoria em desacordo, Embalagem de transporte, Erro de documentação, Tempo de recuperação de erro).
	Percentual dos pedidos que resultam em reclamações (%).
	Percentual das reclamações atendidas na 1ª solicitação (%).
	Tempo de espera para a solução de problemas (dias).
Sistema de Informação de Apoio	Qualidade no atendimento do varejista junto ao atacadista (facilidade de colocação do pedido, agilidade na confirmação do pedido, cordialidade, presteza, credibilidade).
	Tempo de antecipação para informar mudanças (mudanças de preço, atrasos, lançamento de novos produtos, substituição no pedido).
	Percentual dos pedidos que resultam em solicitações de informações sobre a situação do pedido (%).
	Percentual das solicitações atendidas (%).
	Tempo de espera para receber informações sobre pedidos (dias).
Apoio na Entrega Física	Qualidade no atendimento (apoio no merchandising, presteza, cordialidade, pontualidade, rapidez).
Apoio Pós-entrega	Percentual dos pedidos que resultam em solicitações de assistência e/ ou informação sobre o produto (%).
	Percentual das solicitações que são atendidas (%).
	Tempo de espera para receber assistência e/ ou informação sobre produtos (dias).

QUADRO 1: Indicadores utilizados para avaliação do sistema logístico

FONTE: adaptado de FLEURY et al, 2000, p.80.

Para o varejo de bens de consumo, o estoque fica disponível para o cliente final. A identificação de pontos de ruptura no estoque, ou melhor, na gôndola, é essencial para realizar a mensuração do indicador de nível de serviço.

A partir do estabelecimento dos indicadores do nível de serviço ao cliente, as organizações devem instituir estratégias para atingir o nível de serviço esperado pelo cliente. O estabelecimento de mecanismos que possibilitem o nível de serviço aguardado é tão importante como a escolha das metas a serem atingidas, pois apenas dessa forma as atividades logísticas serão importantes para o cliente.

2.6.5 Estratégias para avaliação do nível de serviço ao cliente

Consoante com Stock e Lambert (2001), o serviço ao cliente deve ser avaliado pelo “o que” o cliente necessita e não pelas normas e condições do fornecedor. Os autores afirmam também que apenas desta forma o esforço do serviço ao cliente vai ser reconhecido como ferramenta para diferenciação no mercado.

Contudo esforço em demasia no serviço ao cliente irá, necessariamente, reduzir a lucratividade da organização. É essencial para as organizações adotem política de serviço ao cliente que seja baseada nas necessidades dos consumidores, mas que esteja alinhada com a estratégia de marketing e ofereça vantagens para a organização em longo prazo.

Diversos métodos têm sido propostos para auxiliar no estabelecimento de uma estratégia de serviço ao cliente. Dentre os métodos propostos por Stock e Lambert (2001) estão:

- Determinar o nível de serviço ao cliente do canal;
- Analisar os custos das atividades;
- Utilizar a análise da curva “ABC” de serviço ao cliente; e
- Realizar avaliação no serviço ao cliente.

A metodologia a ser empregada nesta dissertação será baseada na avaliação externa do serviço ao cliente, para o conhecimento do nível de serviço que uma organização está fornecendo e pode ser utilizada como *benchmark* para julgar o impacto das mudanças das políticas de serviço.

A avaliação externa do serviço ao cliente é formada por quatro estágios distintos: uma avaliação externa de serviço ao cliente, uma avaliação do serviço ao cliente interno, a identificação da solução potencial e o estabelecimento do nível de serviço ao cliente. Nesta dissertação, será realizada a avaliação externa das atividades logísticas relacionadas ao ciclo do pedido. O instrumento de análise e as conclusões serão expostos no tópico sobre metodologia de pesquisa.

Por meio dos conceitos apresentados de cadeia logística integrada ou cadeia de abastecimento, ciclo de pedido e nível de serviço ao cliente, vislumbra-se que as atividades logísticas realizam-se de forma coordenada, buscando o fluxo contínuo de informações e produtos.

O conceito de gerenciamento de cadeia de abastecimento conjectura essa possibilidade, visto que o esforço entre as organizações do canal de distribuição pode ser gerenciado a fim de gerar VALOR para o cliente final (grifo nosso). Os conceitos, principais ferramentas e aplicações dessa ferramenta de gestão empresarial serão expostos no próximo tópico.

2.7 O gerenciamento da cadeia de abastecimento

Em virtude do aumento da concorrência e da necessidade de inserção de produtos e serviços cada vez mais inovadores, o controle e/ou do conhecimento das entidades do canal de abastecimento passou a ser exigência por parte do mercado. Ao gerenciamento deste esforço dar-se-á o nome de gestão da cadeia de abastecimento.

Fleury et al (2000) afirmam que a gestão da cadeia de abastecimento, em inglês, *supply chain management – SCM* –, é uma forma integrada de planejar e controlar o fluxo de mercadorias, informações e recursos, desde os fornecedores até o cliente final, procurando administrar as relações da cadeia logística de forma cooperativa e para o benefício de todos os envolvidos. Para Pires (2004), a SCM é definida da seguinte forma:

Um modelo gerencial que busca obter sinergias através da integração dos processos de negócios-chave ao longo da cadeia de abastecimento. O objetivo principal é atender ao consumidor final e outros *stakeholders* da forma mais eficaz e eficiente possível, ou seja, com produtos e /ou serviços de maior valor percebido pelo cliente final e obtido através do menor custo possível (PIRES, 2004, p.70).

Stock e Lambert (2001) evidenciam que a complexidade de mercados fornecedores e de clientes obrigou as empresas a criar mecanismos de gerenciamento da cadeia com os seguintes objetivos: agregar valor final ao cliente, garantir a competitividade, reduzir os custos e os níveis de estoques ao longo da cadeia de abastecimento. Para tanto, a realização de *trade-offs* – Lei das Compensações –, entre as organizações envolvidas na cadeia de abastecimento, permitindo a maior interatividade e aproximações dos sistemas complexos, depende da coordenação de processos considerados chave para o negócio. A partir destes fatos, conceitua-se:

O gerenciamento da cadeia de abastecimento é a integração dos processos chave de negócio, do consumidor final ao fornecedor de matérias-primas que disponibilizam produtos, serviços e informações que adicionam valor para consumidores e *stakeholders* (STOCK; LAMBERT, 2001, p.54).

Em suma, o SCM representa o esforço de integração das diversas entidades do canal de distribuição, que, por meio da administração compartilhada de processos chave de negócios, visa disponibilizar e ampliar os benefícios tangíveis e intangíveis e reduzir os custos de transação para o consumidor final.

Em virtude da utilização errônea dos conceitos de logística e de gerenciamento da cadeia de abastecimento – SCM –, Pires (2004), Stock e Lambert (2001) evidenciam a diferenciação dessas definições:

Logística Empresarial é a parte do gerenciamento da cadeia de abastecimento que planeja, implementa, e controla a eficiência, eficácia do fluxo direto e reverso, e o estoques de bens, serviços e informações correlatas entre o ponto de origem e o ponto de consumo, a fim de satisfazer os níveis de serviços solicitados pelos clientes. (COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, 2004). Tradução nossa.

Isso ocorre principalmente em decorrência da avaliação estratégica dos processos chave de negócio, que ocorreu a partir de 1990, e do desenvolvimento da tecnologia da informação e comunicação – TIC. Cada função interna teve a obrigação de desenvolver-se para reduzir os custos e tornar-se competitiva. A origem do conceito, os processos chave de negócio e o modelo de estruturação do gerenciamento da cadeia de abastecimento são expostos no próximo tópico.

A busca é por uma ferramenta gerencial que permita a melhoria contínua dos processos comerciais e industriais entre fornecedores e clientes e viabilize a gestão da cadeia de abastecimento. As empresas não competem mais entre si, mas entre cadeias (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

2.7.1 Modelo de estruturação do gerenciamento da cadeia de abastecimento

O modelo de estruturação para o gerenciamento da cadeia de abastecimento dar-se-á, segundo Stock e Lambert (2001), a partir das inter-relações que ocorrem entre as organizações e dos processos-chave de negócios. De acordo com os autores, existem três elementos básicos que definem o modelo da estruturação do gerenciamento da cadeia de abastecimento. São eles:

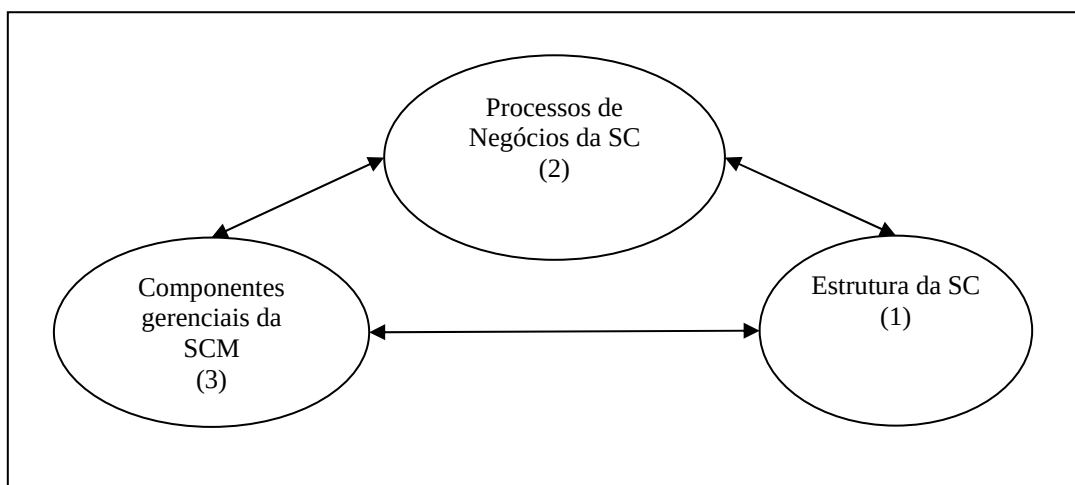


FIGURA 9: A estruturação da cadeia de abastecimento

FONTE: STOCK; LAMBERT, 2001, p.59.

Conforme pode ser visto na , o modelo de estruturação do gerenciamento da cadeia de abastecimento é formado por três elementos. O primeiro, pelo reconhecimento das entidades que formam o canal de distribuição e os relacionamentos entre os membros da cadeia.

O segundo elemento avalia quais são os processos-chave de negócios, que, após a realização do processo de transformação, numa visão sistêmica de entradas e saídas, agrega valor para o cliente. Ao fim, o terceiro item relaciona os indicadores gerenciais, por meio dos quais ocorreram a integração dos processos chave de negócio e o próprio gerenciamento da cadeia de abastecimento.

Em suma, o objetivo do gerenciamento da cadeia de abastecimento é maximizar a competitividade e a lucratividade da organização foco, assim como, para todas as entidades numa determinada cadeia de abastecimento, e, por último, o próprio consumidor final. Os desafios para atingir o fluxo contínuo de produtos, serviços e informações estão nos seguintes fatos:

- Determinar quais entidades do canal de distribuição que podem dificultar o atingimento das metas;

- Avaliar quais processos de negócio que podem e devem ser controlados e gerenciados; e
- Identificar em qual o nível de integração se aplica cada processo-chave de negócio.

2.7.1.1 O modelo de estruturação

Conforme Stock e Lambert (2001), esta etapa tem sido negligenciada, pois acredita-se que é de conhecimento de todos quais são as entidades que devem ou não pertencer à cadeia de abastecimento.

O questionamento deve ser: “Quais são as empresas que realmente fomentam valor de “tempo” e “lugar” e “utilidade” para a cadeia de abastecimento e quais podem ser substituídas ou eliminadas?”

De acordo com a literatura, a avaliação da estrutura da cadeia de abastecimento ocorrerá em função de alguns fatores, tais como a complexidade dos produtos, a disponibilidade dos fornecedores e de materiais e a posição no ciclo de vida do produto e serviços.

De acordo os autores, o canal de abastecimento considerado *benchmarking* será aquele que estabelecer melhor lucratividade e/ou melhor satisfação do consumidor por unidade monetária do custo do produto (STOCK; LAMBERT, 2001, p.60).

Christopher (2001, p.140) enfatiza que “o conhecimento das entidades que devem constituir a cadeia de abastecimento possibilita reconhecer suas respectivas atividades, que agregam ou não valor para o consumidor final.” A representação gráfica está :

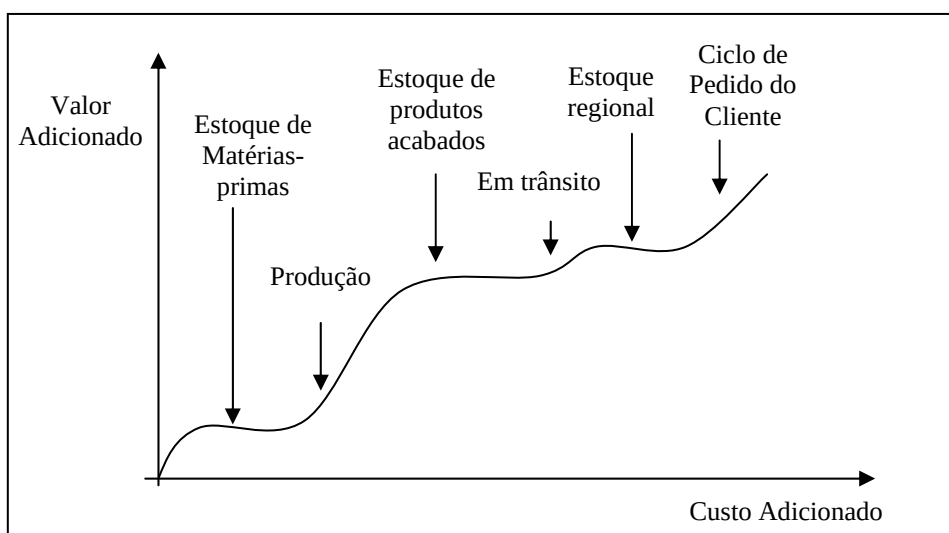


FIGURA 10: Custo adicionado versus valor adicionado.

FONTE: CHRISTOPHER, 2001, p. 143.

Conforme apresentado na , existem etapas em que se agregam apenas custos. O valor adicionado está relacionado a quanto “tempo”, “lugar” e “utilidade” do produto e/ou serviço disponibilizado pelo canal. As organizações devem buscar identificar quais os elos da cadeia são fracos e/ou necessitam ser otimizados, pois o cálculo da eficiência do canal de distribuição dar-se-á pela entidade menos eficiente.

Em suma, o esforço do reconhecimento das entidades e atividades que agregam valor ao consumidor se traduz no gerenciamento do sistema logístico (CHRISTOPHER, 2002). Este controle deverá buscar a compressão da cadeia, obrigando que os pontos que não agregam valor sejam reduzidos e/ou eliminados. A seguir, a representação gráfica das modificações propostas:

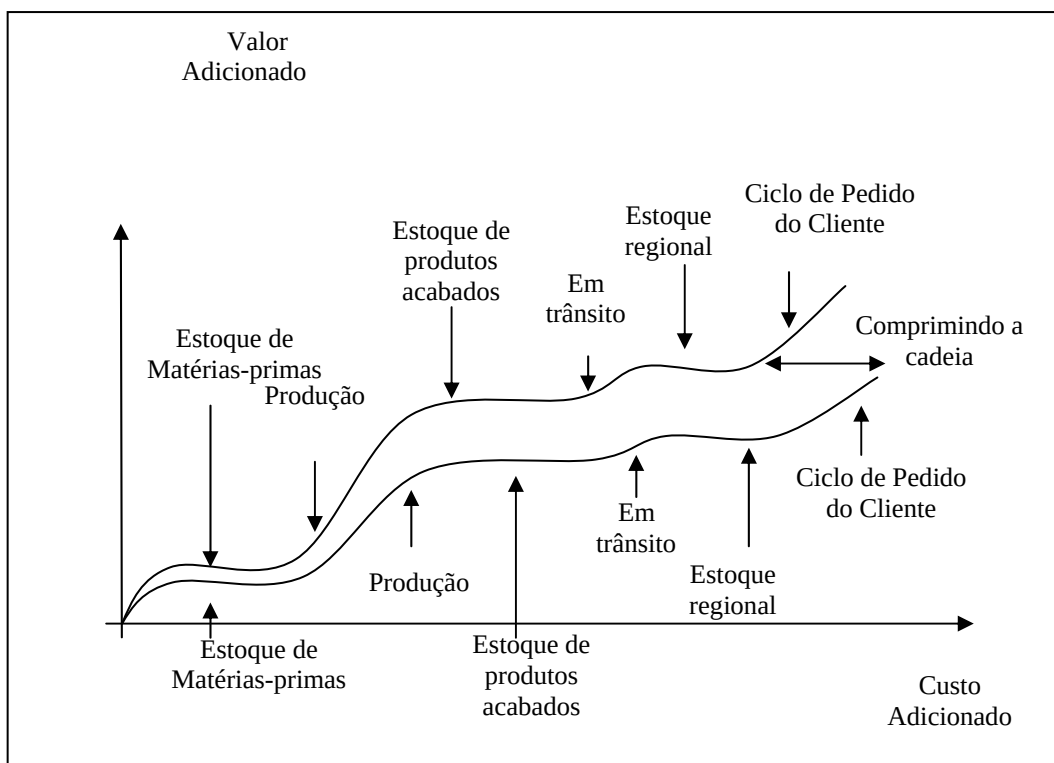


FIGURA 11: Ações para reduzir os custos ao longo da cadeia de abastecimento.
 FONTE: CHRISTOPHER, 2001, p. 143.

Na , evidencia-se que a eficiência da cadeia de abastecimento está diretamente relacionada com a sua capacidade em adicionar valor, e não apenas nos custos referentes aos processos. No próximo tópico, apresentam-se a classificação das entidades presentes na cadeia de abastecimento e as dimensões para descrevê-la, analisá-la e gerenciá-la.

2.7.1.2 As dimensões estruturais da cadeia de abastecimento

Em toda a cadeia de abastecimento, a empresa foco possui fornecedores que atuam diretamente com ela, denominados de fornecedores de primeira camada, em inglês, *first tier suppliers*. Os fornecedores desses fornecedores são denominados de fornecedores de segunda camada, ou *second tier suppliers*, e assim por diante (SLACK, 1999).

O conhecimento das forças e fraquezas dos fornecedores, tanto de primeira como de segunda camada, possibilita à empresa foco variações ou rupturas inesperadas no fornecimento de matéria-prima e/ou componentes essenciais para a produção.

Da mesma forma, a empresa foco realiza transações com um conjunto de clientes de forma direta, também chamados de clientes de primeira camada, simbolizados pelos varejistas, mas também se relaciona de forma indireta com os clientes de segunda camada, simbolizados, neste caso, pelo cliente final.

O conhecimento das demandas dos clientes dos clientes pode representar vantagem competitiva para a organização foco, pois possibilita a análise de possíveis demandas de mercado, conforme apresentado na :

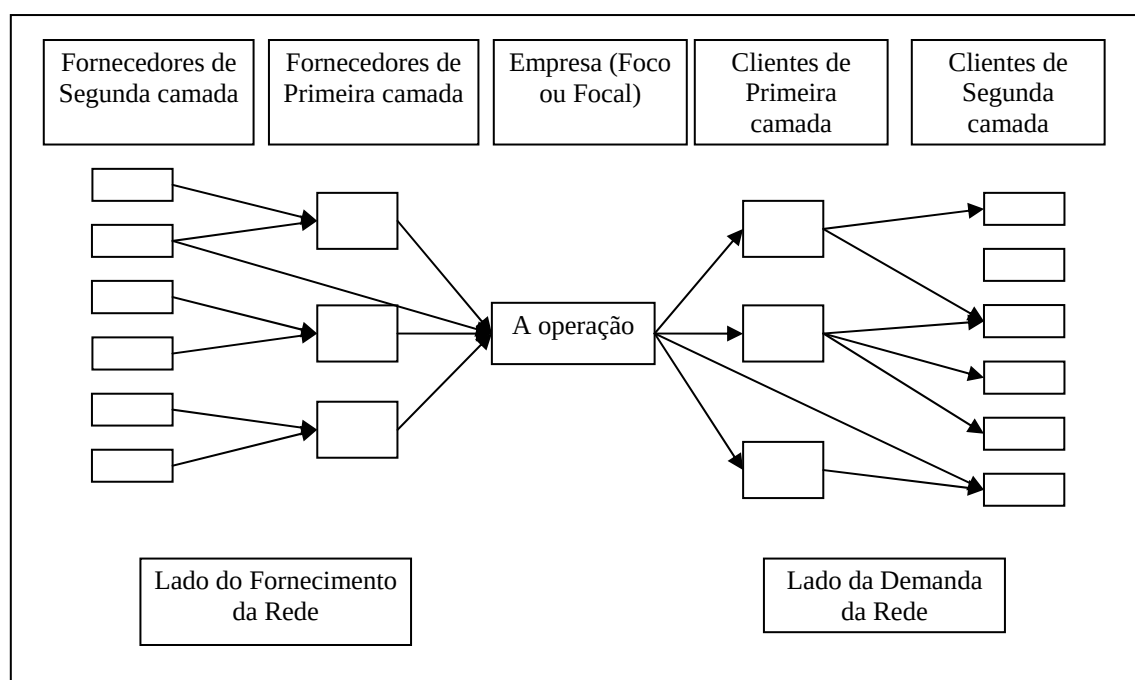


FIGURA 12: Cadeia de abastecimento genérica com empresa foco, fornecedores e clientes.

FONTE: adaptado de SLACK et al, 1999, p.146.

Evidencia-se, na , que toda a organização deverá reconhecer, tanto a montante quanto a jusante, quais são, onde estão seus fornecedores dos fornecedores de um lado, seus clientes dos clientes do outro lado da cadeia, para garantir que seus recursos sejam utilizados com eficiência e para reconhecer e atingir os objetivos estabelecidos, tornando-a eficaz.

A partir desses conceitos, Pires (2004) descreve a estrutura de uma cadeia de abastecimento, conforme suas dimensões estruturais:

- *Estrutura horizontal*: Definida pelo número de níveis, medindo-se no sentido horizontal da cadeia de abastecimento;
- *Estrutura vertical*: número de empresas, fornecedoras ou clientes, em cada nível horizontal da cadeia de abastecimento;
- *Posição da empresa foco*: definida pela posição horizontal da empresa foco ao longo da cadeia de abastecimento.

Como, geralmente, a empresa faz parte de diversas cadeias de abastecimento, é importante identificar e entender os papéis e perspectivas de forma inter-relacionada em cada uma dessas cadeias. A partir desta análise, estabelecem-se as ações no nível estratégico, tático e operacional (PIRES, 2004).

A partir da empresa-foco, fornecedores e clientes, apresentados na , a descrição de processos chave de negócios vai viabilizar o processamento e o fluxo de informações e produtos de forma correta, no tempo certo e contínua, a fim de atender às demandas dos clientes finais.

2.7.1.3 Processos-chave de negócio

Neste último tópico, Stock e Lambert (2001) ratificam que, a partir da determinação dos processos-chave de negócio, estes podem ser divididos em diversos micro-processos. A expõe os elos da cadeia de abastecimento, do fornecedor de matéria-prima ao consumidor final, bem como os processos-chave que possibilitam os fluxos de materiais e informações ao longo deste. Destaca-se, também, a necessidade dos indicadores de desempenho para indicar os pontos de melhoria ao longo da cadeia.

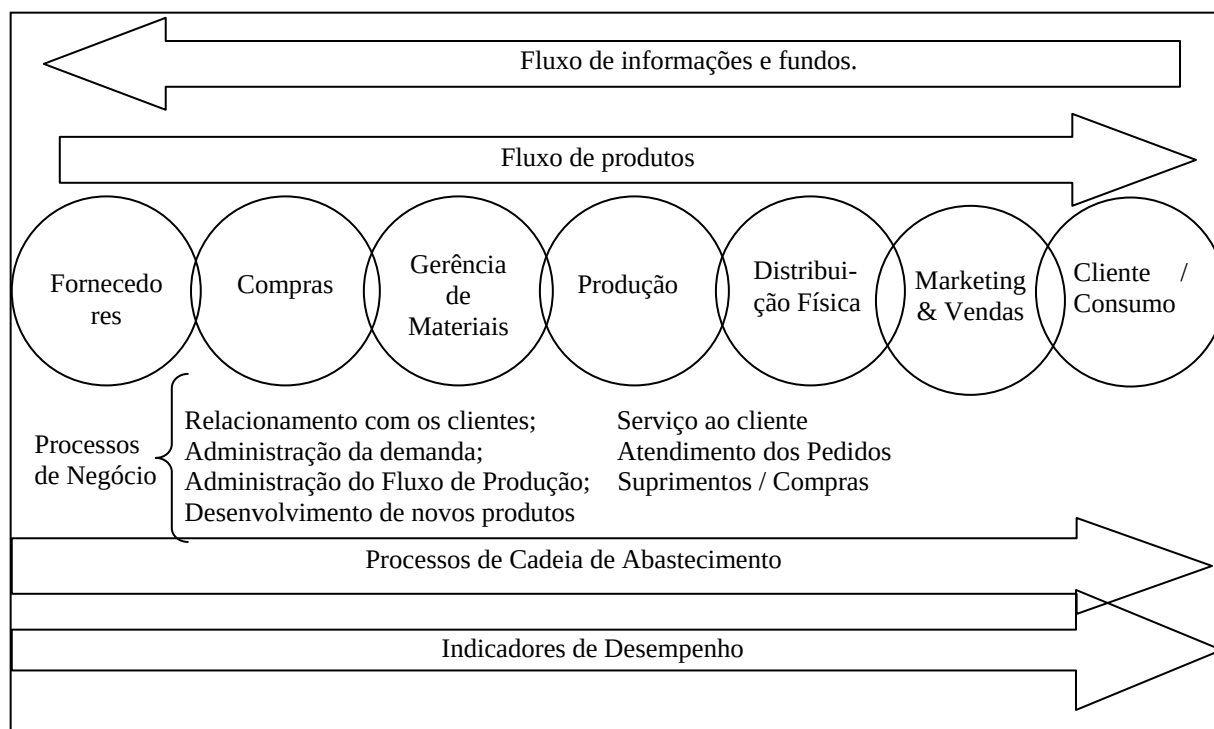


FIGURA 13: Modelo de gerenciamento da cadeia de abastecimento.
FONTE: adaptado de FLEURY et al, 2000, p.47.

Conforme apresentado na , os processos chave de negócio vislumbram a possibilidade de ações gerenciais ao longo da cadeia de abastecimento. Neste intuito, Stock e Lambert (2001) identificam oito processos, a saber:

- *Gestão de relações com os clientes* – O conhecimento de clientes ou grupos de clientes considerados críticos está no cerne de qualquer empresa. Para tanto, o primeiro passo é a identificação desses grupos, e, posteriormente, desenvolvimento e implementação programas de parceria com os consumidores chave;

- *Gestão do serviço ao cliente* – é a fonte de informações para os consumidores. É considerado o ponto de contato para a administração do acordo do nível de serviço do produto oferecido pela empresa. Exemplifica-se por meio do fornecimento *on-line* das datas de embarque pela disponibilidade dos produtos por meio das interfaces entre produção e logística como também pelas as informações no pós-venda, como, por exemplo, informações técnicas, aplicações sobre produtos e recomendações;
- *Gestão da demanda* – estabelece o equilíbrio entre a demanda e a capacidade de produção de bens e serviços. Inserem-se nesse contexto também a análise da demanda, as tendências de compra e a sazonalidade;
- *Atendimento dos pedidos* – O atendimento completo dos pedidos reflete a integração das funções produção, logística de abastecimento, interna e de distribuição. O atendimento dos pedidos deverá ser avaliado sob a óptica do menor custo total, a partir da visão sistêmica das atividades logísticas e dos *trade-offs* – lei das compensações;
- *Gestão do fluxo de manufatura* – Está baseada no conceito do sistema puxado de estoque. Desta forma, ao invés de empurrar a produção para o mercado, este, sim, puxa o processo produtivo. A exigência passa a ser da produção em tornar-se mais flexível para atender às exigências do mercado;
- *Gestão das relações com os fornecedores* – Cada vez mais, os fornecedores possuem papel decisivo nos planos estratégicos das organizações, que são categorizados conforme sua contribuição e importância para garantir disponibilização dos bens e serviços aos clientes;

- *Desenvolvimento do produto e comercialização* – O desenvolvimento de novos produtos traduz de forma exemplar a integração das atividades ao longo da cadeia de abastecimento. A integração tem como objetivo a redução do tempo de introdução do produto no mercado. Essa atividade é cada vez mais importante em função dos menores ciclos de vida e da necessidade de reduzir os erros de aceitabilidade, viabilidade e vulnerabilidade do novo produto;
- *Gestão de retornos* – Trata-se do gerenciamento de processos que garantam o retorno do produto, fazendo o fluxo reverso ao longo da cadeia de abastecimento. A eficiência do gerenciamento do processo de retorno assegura oportunidades de melhorias na produtividade nos projetos. Esse processo está sendo gradativamente exigido, pois os consumidores estão exigindo, cada vez mais, a consciência ecológica das empresas, bem como a necessidade de recolher produtos para a reciclagem e/ou a reutilização.

Em suma, os oito processos de negócio estruturam o modelo sugerido por Stock e Lambert (2001) para obter eficiência e eficácia no gerenciamento da cadeia de abastecimento. Pires (2004, p.89) afirma que “o processo comercial é apenas citado no item desenvolvimento de produtos, cabendo a este tópico, maior relevância.”

2.7.1.4 Componentes gerenciais do modelo de estruturação

Conforme certificado por Stock e Lambert (2001), os processos chave de negócios são relevantes para garantir o fluxo contínuo de materiais e informações ao longo da cadeia de abastecimento.

O terceiro elemento, do modelo de estruturação, refere-se aos diferentes tipos de integração e de gestão que a empresa-foco deve utilizar nos processos de negócios executados por empresas fornecedoras e clientes (PIRES, 2004, p.91). São estes:

- *Planejamento e controle de operações* – considerado elemento chave para garantir o fluxo de produtos e serviços. Ressalta-se, também, a importância do planejamento realizado de forma colaborativa, enquanto o controle deve basear-se em métricas para avaliação do gerenciamento da cadeia de abastecimento;
- *Estrutura para trabalho* – indica como a organização desenvolve suas tarefas e atividades;
- *Estrutura organizacional* – disponibiliza equipes para atividades além organização reflete o nível de integração dos processos de negócio e a forma de mensuração da eficiência do fluxo de produtos e serviços;
- *Estrutura facilitadora do fluxo de produto* – refere-se à estrutura disponível para garantir o fluxo de produtos, desde o fornecedor até o cliente consumidor. As principais atividades a serem realizadas referem-se ao procedimento de abastecimento, manufatura e distribuição;
- *Estrutura facilitadora do fluxo de comunicação e informação* – importante fator de avaliação do nível de integração dos membros e impacta diretamente na eficiência do fluxo de produtos e serviços;
- *Métodos de gestão* – Evidencia-se que cada membro terá métodos particulares de gestão. O alinhamento destes, visando à melhoria da eficiência de toda cadeia, deverá ser o foco dos membros;

- *Estrutura de poder e liderança* – a organização líder interfere diretamente na forma da cadeia de abastecimento. Avalia-se que sempre existe um ou dois membros que possuem essa característica. Ratifica-se, também, que a falta de uma organização líder pode afetar o comprometimento das demais na busca dos objetivos da cadeia;
- *Cultura e atitude* – Refere-se diretamente ao método de avaliação dos colaboradores e na sua participação na gestão empresarial. Esse fator impacta diretamente na eficiência da cadeia a partir do momento em que ocorre maior interface entre as organizações e, conseqüentemente, entre os colaboradores;
- *Estrutura de risco e recompensa* – a divulgação dos riscos e recompensa ao longo da cadeia de abastecimento é relevante para garantir o comprometimento das entidades participantes. Essa atitude parte sempre das organizações consideradas líderes no processo de integração.

Em suma, o modelo de estruturação é apenas um guia para se atingir o objetivo final de alinhar as entidades da cadeia de abastecimento e agregar valor para o cliente final. A tecnologia da informação e comunicação, em especial, a Internet, é uma ferramenta essencial para tornar as transações mais rápidas, flexíveis, de baixar custos e de reduzir os riscos. A viabilização desse instrumento pode auxiliar no processo de estruturação das parcerias e alianças estratégicas.

Expõem-se, no próximo tópico, algumas iniciativas quanto à aplicação das definições apresentadas, sendo, primeiramente, sobre a estratégia entrefirmas, parcerias e alianças que podem ser geradas entre as entidades da cadeia de abastecimento, a rede de empresas, os sistemas verticais de marketing – SVM –, finalmente, a resposta eficiente ao consumidor – ECR –, como mecanismo de aproximação entre os elos da cadeia de abastecimento no mercado de bens de consumo.

2.7.2 Principais iniciativas para o gerenciamento da cadeia de abastecimento

O conceito de gerenciamento da cadeia de abastecimento tem sido utilizado como ferramenta para aumentar o VALOR disponibilizado pelas organizações (grifo nosso). Tem sido também empregado também como ferramenta do planejamento estratégico para avaliar oportunidades, ameaças, fraquezas e forças que a organização pode encontrar para atingir os resultados esperados pelos acionistas e *stakeholders*.

2.7.2.1 Metodologia de análise da estratégia entrefirmas

A compreensão da cadeia de abastecimento permite às entidades a criação de técnicas que propiciem maiores margens de lucro em suas atividades, ao mesmo tempo em que tentam apropriar-se das margens dos outros atores presentes na cadeia de abastecimento.

Outra iniciativa presente é a possibilidade de identificação de iniciativas de diversificação dentro dos setores ligados às atividades existentes. Esta opção deve considerar de acordo com Batalha e Silva (2001), as seguintes relações, além da integração técnica, tais como:

- As relações comerciais diretas com clientes e fornecedores da cadeia de abastecimento;
- O fluxo de compra e venda dos clientes e fornecedores, denominado relações indiretas; e
- As relações tecnológicas, consideradas elemento de base da construção da cadeia.

De acordo com os autores, é preciso delimitar os principais setores-alvo para a diversificação. Esta escolha pede a consideração de dois fatores:

- *Fatores de proximidade técnico-econômica*: Avaliam as vantagens ligadas à entrada em outro setor em função das ligações comerciais e tecnológicas com a atividade atual da empresa;
- *Fatores de avaliação estratégica*: Avaliam a dinâmica do sistema (rentabilidade, barreiras a entrada, mobilidade estratégica dos atores, etc...).

Consoante com Batalha e Silva (2001, p.43), “estas considerações representam uma integração entre os fatores de análise clássicos da moderna estratégia empresarial industrial e os ligados à sinergia técnica e econômica que são próprios às cadeias de abastecimento.”

2.7.2.2 Parcerias e alianças estratégicas

Para Batalha e Silva (2001), o interesse no estudo de alianças estratégicas está fundamentado na possibilidade de estabelecer comportamentos estratégicos ao longo da cadeia de abastecimento, que resultam em acordos cooperativos do tipo GANHA-GANHA em detrimento daqueles GANHA-PERDE. (grifo nosso)

Pires (2004) afirma que, quando se fala em negociações ganha-ganha, destaca-se o fato de que ambas as partes não ganharão exatamente 50% cada uma. O grau de simetria entre as empresas irá determinar o percentual de ganho de cada uma. Uma regra básica é que quem ganha menos tem que ganhar o suficiente para se manter de forma saudável e motivado no negócio. No entanto o elo mais forte da cadeia de abastecimento tem de ter consciência da importância da empresa parceira e zelar constantemente pela saúde da relação empresarial. Existem elementos que podem auxiliar no fortalecimento da parceria, tais como:

- Exclusividade;
- Compartilhamento de competidores;
- Compartilhamento do mesmo consumidor final;

- Proximidade física; e
- História em comum.

Pires (2004) ressalta que os possíveis níveis de cooperação entre as organizações são diretamente dependentes das seguintes variáveis: (1) os níveis de formalização; e da (2) integração dos processos de negócio. A seguir, apresenta-se, de forma crescente, a complexidade de integração e formalização de contratos:

1. *Comercial, comumente chamado de arm's lenght*, – Neste caso, as relações são meramente comerciais entre as empresas independentes. São contatos esporádicos, sem nenhum vínculo ou contrato de compra;
2. *Acordos não contratuais* – Acordos informais para alguns objetivos comuns, como, por exemplo, os cartéis;
3. *Acordos via licença* – Cooperação multilateral, via contrato, como exemplo, *franchising*;
4. *Alianças* – Empresas independentes com participação mútua no negócio, geralmente, em forma complementar e não necessariamente envolvendo novos investimentos. Podem ser citadas como exemplo as alianças entre as companhias aéreas;
5. *Parcerias* – empresas independentes agindo na cadeia de abastecimento como se fossem uma mesma (virtual) unidade de negócio, com grande nível de colaboração, de alinhamento de objetivos, de integração de processos e de informações. Como exemplo, os consórcios e condomínios da indústria automobilística;
6. *Joint Ventures* – Participação mútua no negócio, geralmente, via uma nova empresa (sociedade formal) e que são realizados investimentos pelos envolvidos;

7. *Integração Vertical* – Envolve a incorporação dos processos da cadeia de abastecimento por parte de uma empresa, geralmente, via fusão, aquisição ou crescimento. Nesse caso, tem-se uma empresa que é proprietária de todos ativos e recursos da cadeia de abastecimento.

A numeração exposta para os tipos de integração e cooperação, isto é, do número 1 ao 7, repete para a representação gráfica apresentada:

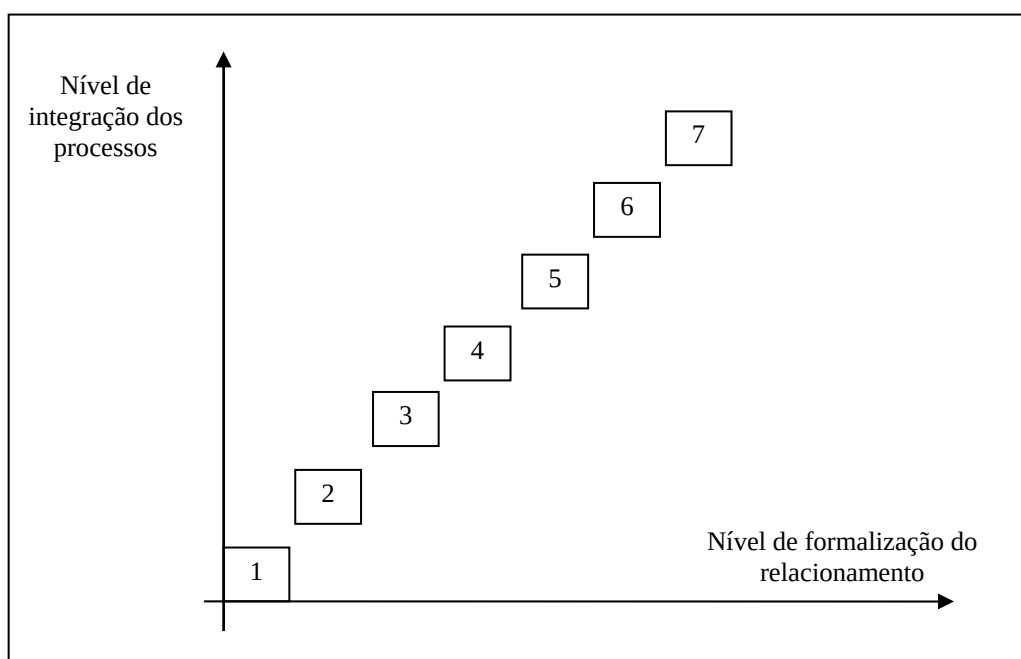


FIGURA 14: Níveis de cooperação na cadeia de abastecimento.
FONTE: PIRES, 2004, p.106.

A afirma que à medida que o nível de formalização no relacionamento vai aumentando, a intensidade da integração dos processos ocorre de maneira semelhante. Os riscos inerentes aos processos das parcerias e alianças estratégicas também deverão ser avaliados.

De acordo com Cooper e Gardner (1993) apud Pires (2004) e Achrol (1997) apud Hooley (2001), destacam-se pontos importantes no estabelecimento e na consolidação das parcerias:

- *Assimetria e Força*: reflete a habilidade que uma empresa tem de exercer poder, influência ou controle sobre outras. Reflete, também, a vulnerabilidade a que pode estar exposta a organização frente à parceria com outras organizações;
- *Reciprocidade*: baseia-se na mutualidade benéfica no atingimento dos objetivos comuns. Contrariamente à assimetria, a reciprocidade estabelece uma relação positiva entre as partes, pois implica cooperação, coordenação e elaboração entre as partes;
- *Eficiência*: surge quando existe uma necessidade interna da empresa de melhorar a relação custo/ benefício de algum processo. Assim, ela irá procurar transferir para outra empresa processos considerados ineficientes;
- *Estabilidade*: reflete a tentativa de adaptar ou reduzir as incertezas de algum negócio, isto é, as empresas buscam parcerias que lhes garantam um futuro mais confiável. Ao mesmo tempo, a organização requer que os parceiros desistam de alguma influência e controle de pontos considerados importantes, e tornem-se vulneráveis para ações ineficientes ou hostis de outros membros da rede;
- *Legitimidade*: reflete como os resultados e atividades de uma empresa são justificados.

2.7.2.3 Redes de empresas

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE–, as redes de empresas constituem uma forma organizacional passível de ser identificada em diversos tipos de aglomerações produtivas e inovativas.

Consoante com a instituição, as redes nascem da consolidação sistemática entre firmas, as quais assumem diversas formas. Destacam-se a aquisição de partes de capital, as alianças estratégicas, a externalização de funções de empresa, entre outras.

Batalha e Silva (2001, p.51) salientam que “o conceito de redes de empresas refere-se a uma estrutura de ligações entre os atores que compõem um mesmo segmento.” A ilustra a rede de empresas com as centrais de negócio de varejistas supermercadistas, desde o fornecedor de matéria-prima até o cliente final:

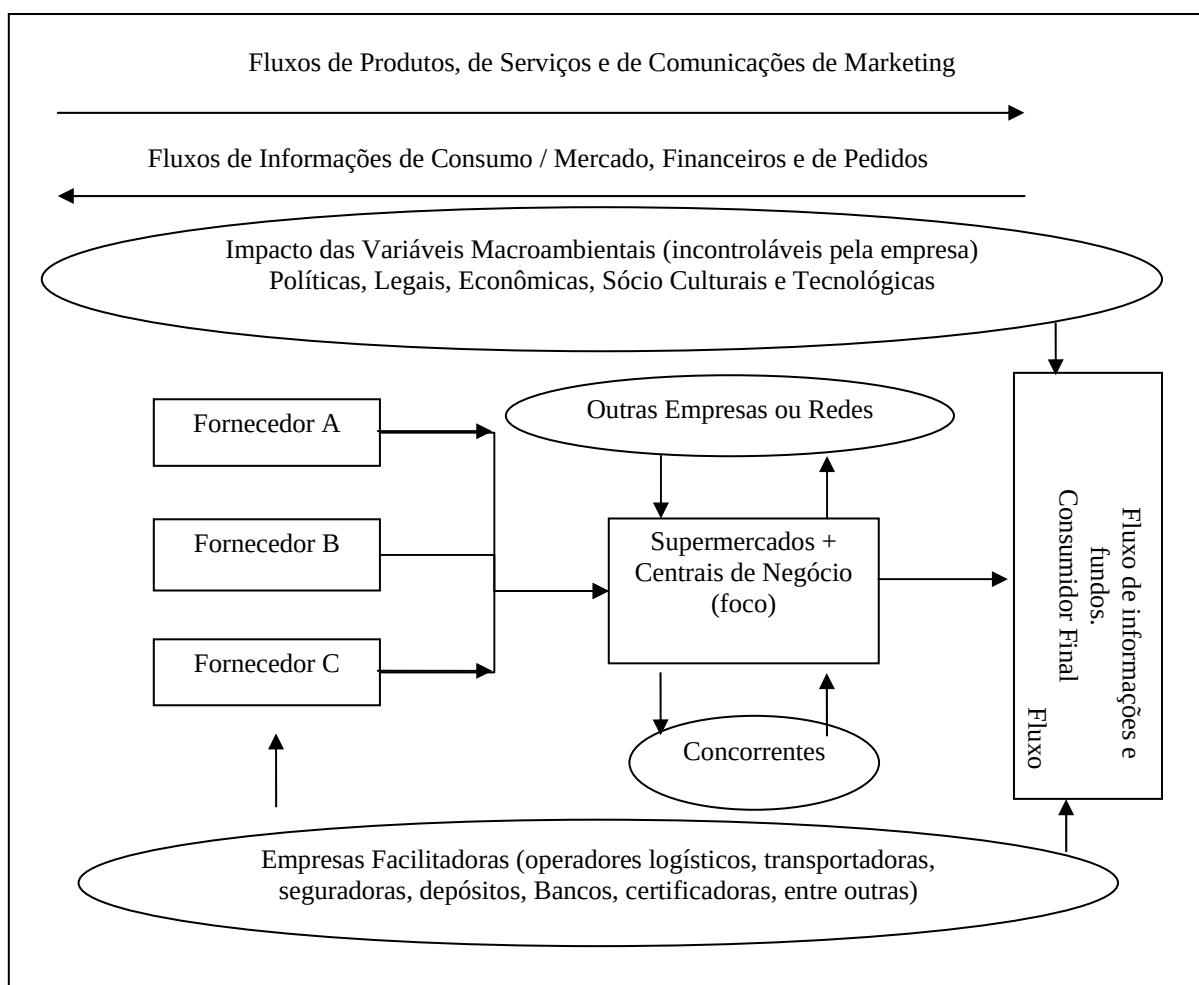


FIGURA 15: A empresa vista como uma rede: as centrais de negócio.
FONTE: Adaptado de NEVES, 2003.

A , baseada em Neves (2003) e Nohria e Eccles *apud* Batalha (2001), apresenta o diagnóstico das interfaces entre as organizações nas redes e fornece várias ferramentas para as entidades envolvidas para desenvolvimento das redes:

- Possibilidade de mapear a estrutura dos relacionamentos interorganizacionais das empresas envolvidas;
- Diagnóstico dos vínculos entre as empresas, que estão baseadas nos limites da estrutura, ao mesmo tempo em que modela as ações das empresas envolvidas;
- Viabilidade de melhor conhecimento dos concorrentes e na avaliação de ações conjuntas visando a ações para benefícios mútuos.

No caso de centrais de negócios para os varejistas supermercadistas, essas desempenham o papel de gestoras da cadeia de abastecimento em que estão inseridas, assim como de distribuição de produtos dos varejistas a ela relacionados (NEVES, 2003).

O emprego da noção de rede, em inglês *network*, para o estudo das organizações e seus comportamentos, está fundamentada em cinco premissas básicas:

- Todas as organizações estão ligadas a um conjunto importante de relações sociais;
- O ambiente de uma organização pode ser visto como uma rede de outras organizações;
- As ações das organizações podem ser mais bem explicadas por suas relações dentro da rede;
- Redes condicionam e são condicionadas pelas ações de seus integrantes;
- Análises comparativas de organizações devem considerar as características das redes nas quais elas estão inseridas.

Nessas circunstâncias, Pires (2004) esclarece que diferentemente de cadeia de abastecimento, na rede de empresas, a empresa focal, referência para análise, realiza diversas trocas, nos dois sentidos, a fim de atender o cliente final.

Achrol apud Hooley (2001) ressalta que o relacionamento entre os membros da rede vai além dos contratos, acordos escritos e trocas comprador – vendedor no canal de distribuição. Afirma também que os limites da rede, bem como os fatores que a diferenciarão no mercado vão ser determinados pela qualidade do relacionamento e dos valores compartilhados pelos membros, a saber:

- *O tipo de relacionamento em rede*: O relacionamento na rede pode variar de extremos, isto é, desde de altamente colaborativo, com o envolvimento de várias formas de colaboração e de parcerias interorganizacionais, à mais transacional e tradicional possível, como, por exemplo, entre comprador – vendedor;
- *A volatilidade de troca ambiental*: baseia-se no argumento de que, em ambientes altamente voláteis, relacionamentos externos com outras organizações precisam ser suficientemente flexíveis para permitir a alteração – e possivelmente o término – em um curto período de tempo e, por outro lado, quando o ambiente está mais estável, formas de colaboração mais resistentes são mais atrativas.

A representação da matriz está na , a saber:

		Volatilidade ambiental	
		Baixa	Alta
Tipo de rede de relacionamento	Colaborativa	Rede Virtual	Rede Flexível
	Transacional	Rede de Valor Agregado	Rede Oca

FIGURA 16: Tipos de organização em rede
 FONTE: adaptado do HOOLEY, 2001, p.159.

Conforme apresentado na , baseados nas características do mercado (eixo horizontal) e das transações realizadas entre comprador – vendedor (eixo vertical), são mostrados quatro tipos de redes, de acordo com Hooley (2001):

- *Rede oca*: caracteriza-se por possuir relacionamentos meramente transacionais e volatilidade ambiental alta. Neste contexto, o autor afirma que a organização considerada como “núcleo” extrai muito de outras empresas, isto é, realiza apenas a intermediação entre clientes e fornecedores, possibilitando menores riscos para contratante e contratado;
- *Rede flexível*: Neste caso, existe certo avanço nas relações colaborativas, em que o coordenador da rede gerencia uma equipe interna que identifica as necessidades dos clientes e estabelece fontes de fornecimento para satisfazer requerimentos deles;
- *Rede de valor agregado*: associado a ambientes com menor volatilidade e baseado em relacionamentos transacionais entre membros da rede, este tipo de rede aplica-se a mercados com tecnologias complexas, e ofertas de produtos personalizados não são requeridas;
- *Rede virtual*: associada a situações em que volatilidade ambiental é relativamente baixa, e a organização - núcleo procura estabelecer relacionamentos colaborativos com outras empresas. Esse modelo tem sido chamado de corporação virtual, a qual procura atingir adaptabilidade para satisfazer às necessidades de mercados segmentados por meio de parcerias de longo prazo, em vez de investimentos internos.

Quanto às transações nesse segmento, de acordo com o ECR (1998, p.76), são realizadas, na grande maioria, da seguinte forma: de forma pontual, sem contato entre as partes das organizações envolvidas; e com baixa disponibilidade de informações sobre vendas e, conseqüentemente, também de níveis de estoque.

2.7.2.4 Sistemas Verticais de Marketing

Kotler (2000) assegura que o conceito de canal de marketing convencional é formado por um fabricante independente, atacadista(s) e varejista(s), até chegar ao consumidor final. Cada entidade é uma empresa independente, que busca maximizar seus próprios lucros, mesmo que essa meta reduza o lucro do sistema em sua totalidade. Nenhum membro do canal tem controle completo ou substancial sobre os outros membros.

Um sistema vertical de marketing – SVM –, ao contrário, é formado pelo fabricante, pelo(s) atacadista(s) e pelo (s) varejista(s), todos atuando como um sistema unificado. Um membro do canal, o capitão do canal, é dono ou franqueador dos outros membros ou tem tanto poder, que todos cooperam. O capitão do canal pode ser o produtor, o atacadista ou o varejista.

Os SVM's surgiram como resultado de fortes tentativas dos membros do canal de controlar o comportamento do canal e eliminar o conflito que ocorre quando os membros independentes perseguem seus próprios objetivos. As economias podem ser por meio do tamanho, do poder de barganha e da eliminação de serviços duplicados. Kotler (2000, p.526), classifica os SVM's da seguinte forma:

- *SVM Corporativo*: As etapas de produção e distribuição estão a cargo de uma mesma organização. É indicado para empresas que desejam elevado controle sobre o canal;
- *SVM Administrado*: Está estabelecido no tamanho e /ou no poder de barganha de um membro da cadeia de abastecimento, que consegue benefícios e cooperação comercial dos revendedores;

– *SVM Contratual*: O SVM contratual, como o próprio nome diz, está estabelecido na integração de programas de empresas que ocupam diversas posições na cadeia de abastecimento, visando à obtenção de benefícios mútuos, isto é, redução de custos e impacto em vendas, que não obteriam se fossem desempenhar os trabalhos sozinhos. Quanto aos SVM's contratuais, Kotler (2000) informa que existem três tipos:

- *Redes voluntárias patrocinadas pelo atacadista*: os atacadistas organizam redes voluntárias de varejistas independentes para ajudá-los a concorrer com grandes redes. O atacadista desenvolve um programa no qual os varejistas envolvidos padronizam suas práticas de vendas e obtêm economias de compra que permitam ao grupo competir eficazmente com organizações estabelecidas,
- *Cooperativas de varejistas*: os varejistas tomam a iniciativa de organizar uma nova entidade de negócios para executar as funções de atacado e, possivelmente, de fabricação. Os membros concentram suas compras por meio da cooperativa e planejam sua divulgação juntos. Os lucros retornam aos membros na proporção de suas compras. Os varejistas que não são membros também podem comprar por meio da cooperativa, mas não participam dos lucros,
- *Organizações de franquia*: o membro do canal, chamado de franqueador, pode vincular vários estágios sucessivos ao processo de produção e distribuição.

Kotler (2000) explica também que existem diversos tipos de franquia:

→ *Franquia de varejista patrocinada pelo fabricante*: o principal exemplo está nos revendedores de veículos, que estabelecem padrões para os varejistas,

- *Franquia de atacadista patrocinada pelo fabricante*: o principal exemplo está na cadeia de abastecimento de refrigerantes, que autoriza as engarrafadoras (atacadistas) em vários mercados que comprem seu insumo principal e acrescentem água e gás, engarrafem e vendam para seus varejistas em mercados locais,
- *Franquia de varejista patrocinada pela empresa de serviços*: cadeias de fast-food – McDonald's, locadoras de veículos – Hertz, Avis.

2.7.2.5 ECR – *Efficient Consumer Response*

A necessidade da melhoria das relações comerciais e do nível de serviço pela manufatura mediante o varejo alimentar fez surgir técnicas de gestão dos processos comerciais e logísticos. O consumidor, cada vez mais, exigia e exige produtos de maior qualidade e disponibilidade.

O objetivo era eliminar custos excedentes, diminuir os custos operacionais e administrativos, otimizar a produção, reduzir os níveis dos estoques, incrementar as vendas e melhorar o relacionamento entre cliente – fornecedor, pois o foco passava a ser a melhoria da eficiência das entidades que compõem a cadeia de abastecimento (ECR Brasil, 1998).

Ao conjunto dessas técnicas foi dado o termo *Efficient Consumer Response* – ECR –, traduzido como Resposta Eficiente ao Consumidor. Baseado em *ECR Joint Industry Committe/USA*, as empresas ao longo do canal de distribuição, deveriam adotar algumas ferramentas, visando possibilitar maiores vendas e oferecer maior valor ao consumidor final (BATALHA, 2001; ECR Brasil, 1998). As principais ferramentas a serem adotadas seriam:

- *Sortimento eficiente de produtos*: busca otimizar o mix de produtos e a alocação de espaço e tem como consequência o aumento de vendas e do giro de estoques;

- *Reposição eficiente de produtos*: dinamiza o fluxo de produtos desde a produção até o *check-out* do varejista, por meio de gestão compartilhada de estoques entre distribuidores e fornecedores, buscando reduzir custos de armazenagem e distribuição;
- *Promoção eficiente de produtos*: identifica pontos de redução de custos, pela menor complexidade dos acordos entre os distribuidores e os fornecedores, visando agregar valor ao consumidor final;
- *Introdução eficiente de novos produtos*: aumenta o índice de sucesso no lançamento de novos produtos mediante troca de informações sobre vendas ao longo do tempo entre os parceiros.

Tratando-se de nova filosofia de gestão de processos, a implantação das técnicas para resposta eficiente ao consumidor depende dos seguintes fatores para ser bem-sucedida, de acordo com o trabalho realizado pela ECR Brasil, em 1998:

- *Envolvimento da alta direção*: Em função da necessidade de realização de investimentos em recursos humanos, tecnológicos e materiais, o comprometimento da liderança formal é fundamental para o sucesso do empreendimento;
- *Disponibilidade e recursos para treinamento dos colaboradores*: devido à necessidade do diagnóstico e eliminação de possíveis focos de resistência à implantação da nova cultura e à mudança dos processos logísticos e comerciais;
- *Nova filosofia de relacionamento com fornecedores*: O estabelecimento de confiança mútua e de relacionamento transparente entre os fornecedores e seus canais de distribuição são importantes para a implantação dos novos processos logísticos e comerciais;

- *Abertura para implantação de novas tecnologias:* A necessidade de adequar-se ao novo padrão de fluxo ágil e confiável de informações, ao longo da cadeia de abastecimento, é fundamental para a conservação do projeto;
- *Desenvolvimento da cultura ECR:* a capacidade de obtenção de dados e transformá-los em um conjunto de indicadores de desempenho balanceados, para auxiliar o processo de tomada de decisão, será possível a partir da implantação e conservação do projeto.

3. O SETOR ATACADISTA

O atacado é a entidade considerada intermediária entre o setor produtivo e o varejista, e está mais focada, a partir de 1990, na capacidade de oferecer serviços ao varejo, os quais estão cada vez mais complexos e abrangentes. Além do tradicional atendimento dos pedidos, está oferecendo assessoria financeira e comercial e facilitando o acesso destes à mídia por meio do marketing cooperado.

A revisão do VALOR (grifo nosso) a ser oferecido à cadeia de abastecimento está no entendimento da conduta e das necessidades não apenas do cliente de primeira camada, o varejo, mas do cliente do cliente, o consumidor final. Expõem-se o panorama do setor atacadista, as tendências de serviços, o conceito e a classificação sugerida pela referência bibliográfica selecionada no próximo tópico.

3.1 Conceito de atacado

De acordo com Kotler (2000, p.553), atacado “inclui todas as atividades relacionadas com a venda de bens e serviços para aqueles que comprem para revenda ou uso comercial.” Nesse sentido o atacado exclui os fabricantes e os agricultores, que lidam, basicamente, com a produção, e os varejistas. Dentre os atacadistas, a forma de atendimento ao cliente, isto é, o varejista, pode ser diferente e essa diferenciação vai interferir diretamente no nível de serviço.

3.2 Caracterização dos atacadistas

Kotler (2000, p.553) afirma que os atacadistas, também denominados distribuidores, diferem dos varejistas em vários aspectos:

- Dão menor importância às promoções, ao ambiente e à localização, porque estão lidando com clientes empresariais e não consumidores finais;
- As transações no atacado são, usualmente, maiores que aquelas realizadas no varejo;
- Em geral, os atacadistas cobrem uma área maior de comércio que os varejistas.

A escolha das indústrias em utilizar os atacadistas está centrada nas atividades realizadas. As competências dos atacadistas, de acordo com Kotler (2000), estão nos seguintes fatores:

- *Vendas e promoção*: os atacadistas dispõem de uma força de vendas que ajuda os fabricantes a atingir pequenos clientes comerciais a um custo relativamente baixo. Devido ao contato constante, os varejistas passam a confiar mais nos atacadistas do que na indústria;
- *Compras e formação de sortimento*: os atacadistas são capazes de selecionar produtos e formar sortimento de que seus clientes precisam, poupando um considerável trabalho a eles;
- *Quebra de lotes de compra*: os atacadistas conseguem reduzir os custos para seus clientes por meio de compra de grandes lotes e de sua posterior divisão em lotes menores;
- *Armazenagem*: os atacadistas mantêm estoques, reduzindo, portanto, os custos de estoque e os riscos para fornecedores e clientes;
- *Transporte*: os atacadistas, quase sempre, oferecem uma entrega mais rápida aos clientes, por estarem mais perto deles;
- *Financiamento*: os atacadistas financiam clientes, concedendo-lhes crédito, bem como os fornecedores, fazendo pedidos antecipadamente e pagando suas faturas no prazo;

- *Administração de riscos*: os atacadistas absorvem parte do risco ao assumir a posse dos produtos e arcar com os custos de roubo, danos, avarias e obsolescência;
- *Informações de mercado*: os atacadistas fornecem informações aos fornecedores e clientes com relação às atividades de seus concorrentes, novos produtos, alterações de preços; e
- *Serviços de gerenciamento e consultoria*: Auxílio aos varejistas, quanto à capacitação dos funcionários, melhoria do leiaute, exposição de mercadorias.

3.3 Classificação de Atacadistas

A viabilização de bens aos consumidores por meio dos atacadistas pode ser efetivada, basicamente, por três formatos. Consoante com a Borges Junior (2001, p.12), a forma de atendimento e o serviço prestado pelo elo intermediário entre a indústria e o varejo determinará sua categorização:

- ***Atacado Distribuidor***: Entrega direta ao estabelecimento do cliente varejista. É dotado de uma estrutura comercial de representantes de vendas, que realizam visitas sistemáticas aos clientes varejistas para captação de pedidos, que são transmitidos às empresas para processamento e posterior entrega por meio de frota própria e/ou terceirizada.

Destaca-se, nesse tipo de prestadores de serviços, a oferta de uma vasta alternativa de produtos, favorecendo os ganhos de escala na distribuição da indústria para o varejo;

- ***Atacado de Auto Serviço***: pode ser chamado também de *Cash & Carry*, e nesse caso os clientes, os varejistas e não os consumidores finais, empreendem a separação dos produtos a serem adquiridos;

- ***Distribuidor exclusivo***: Caracteriza-se por possuir contrato de exclusividade com as empresas manufatureiras. Possui as mesmas características que o atacadista distribuidor, porém, por ofertar um leque de produtos mais restrito, pode agregar funções de merchandising e/ou promoções à função de vendas.

A partir da evolução das tecnologias de informação e comunicação, outro formato tem apresentado participação como elo intermediário na cadeia de abastecimento. Consoante com a ABAD (2005), esse foi denominado de operador logístico e caracteriza-se por desempenhar as funções de armazenagem e distribuição física, pelas quais recebe sua remuneração.

3.4 Panorama do setor atacadista brasileiro

A participação dessa entidade no mercado de distribuição de bens de consumo tem aumentado, principalmente, em função dessa necessidade de atendimento do pequeno e médio varejo supermercadista. No ano de 2004, houve crescimento na participação dessa instituição no mercado de distribuição de bens de consumo de 12%.

O restante do faturamento do setor de bens de consumo é devido à distribuição da indústria diretamente para o varejo supermercadista, em especial, para as empresas de grande e médio porte (NOVAES, 2004; REVISTA DISTRIBUIÇÃO, 2005).

As modificações na cadeia de abastecimento, expostas nesta dissertação, refletem diretamente nas entidades envolvidas na distribuição de bens de consumo, em especial, no atacado e no varejo supermercadista. De acordo com Borges Junior (2001), essas empresas devem reavaliar o seu negócio, pois a competição, nesse setor, será cada vez maior, destacando-se os seguintes pontos:

- *A presença de empresas de logística internacionais:* Essas organizações, além de possuírem conhecimento das melhores práticas das operações de movimentação e armazenagem, têm acesso a capital com juros menores do que as empresas nacionais. Conseqüentemente, essas vantagens competitivas possibilitam oferecer serviços com menores custos.

Outro fator relevante é que essas empresas já realizam as atividades logísticas para empresas multinacionais, em outros países, e podem promover a extensão dos contratos para as filiais situadas em outros países, como o Brasil. Consoante com Borges Junior (2001), “a presença de empresas estrangeiras no mercado nacional de distribuição ainda não ocorreu de forma significativa devido à complexidade tributária e fiscal do Brasil.”,

- *Especialização nas atividades-foco:* Este fator é relevante, pois, conforme respaldado por Fleury et al (2001) e Borges Junior (2001), as organizações estão, a cada dia, buscando mecanismos de centrar forças em suas atividades principais, em inglês, no *core business*. Para a indústria, essas atividades passam a ser o desenvolvimento de novos produtos e o gerenciamento de marcas.

Nesse sentido, a transferência de atividades consideradas de apoio para as indústrias, tais como, armazenagem e movimentação, passa a ser questão de tempo, ou de mensuração de riscos de terceirização.

A identificação dos concorrentes e das novas oportunidades de negócio, para os elos intermediários entre a produção e o varejo supermercadista da cadeia de abastecimento, é fundamental para a sobrevivência no mercado cada vez mais competitivo.

Nesse sentido, a formatação de redes varejistas supermercadistas patrocinadas pelo atacado é uma importante ferramenta de diferenciação, pois possibilita agregar valor por meio de novos serviços ao cliente, pequeno varejo supermercadista, e de redução de custos de distribuição, por meio do aumento de escala em função de uma maior fidelização e colaboração.

4. O SETOR VAREJISTA SUPERMERCADISTA

Verifica-se que o varejo moderno, representado por supermercados e hipermercados, é o principal canal de escoamento do setor de bens de consumo do mercado brasileiro. Isto se deve às alterações ocorridas no setor de distribuição e que estão diretamente relacionadas com fatores externos e internos ao país (BATALHA, 2001; OLIVEIRA; MACHADO, 2003).

Nesse contexto, este capítulo está dividido nas seguintes partes: a primeira, apresenta o panorama do setor varejista brasileiro e, posteriormente, serão expostos a classificação e o percentual de participação das lojas do varejo no Brasil. Ao final, definem-se o varejo e os níveis de serviços aos clientes.

4.1 Conceito de varejo

Ao final da cadeia de abastecimento, a entidade responsável para disponibilizar os bens aos consumidores finais chama-se varejo. Para Kotler (2000, p.540), “o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial.”

Silveira e Lepsch (1997, p.6) conceituam que “o varejo generalista é aquele que revende para o consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamentalizada, no sistema de auto serviço.”

Ressalta-se que varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha, principalmente, da venda de pequenos lotes no varejo. Na definição, evidencia-se a capacidade do varejo em disponibilizar bens na sua embalagem de venda e não em embalagens de movimentação, bem como em assumir o risco de crédito, movimentação e armazenagem.

Tratando-se de consumidor final, último elo da cadeia de abastecimento, os atributos de capacidade de escolha e de auxílio de representantes e/ ou vendedores definem os níveis de serviço ao cliente, como forma de segmentação e opção para o cliente. Essa definição é vista no próximo tópico.

4.2 Nível de serviço ao cliente do varejo

Kotler (2000) instrui que os níveis de serviços ao cliente do varejo podem ser classificados da seguinte forma:

- *Auto-serviço*: o auto-serviço é a base de todas as operações de desconto. Muitos clientes se dispõem a procurar, comparar e selecionar produtos para poupar dinheiro;
- *Seleção*: os próprios clientes encontram os produtos que desejam comprar, embora possam pedir ajuda. Os clientes completam suas transações pagando a um vendedor pelo item;
- *Serviço limitado*: são expostas mais mercadorias à venda, e os clientes precisam de mais informações e ajuda. As lojas também oferecem serviços (como crédito e os privilégios de devolução de mercadorias);
- *Serviço completo*: os vendedores estão prontos para ajudar em todas as fases do processo de procurar, comprar e selecionar. Os clientes que gostam de ser atendidos pessoalmente preferem esse tipo de loja. O alto custo de pessoal, juntamente com o maior número de produtos especializados e itens de menor movimentação e como os muitos serviços, resulta em um varejo de alto custo.

Nesse contexto, Kotler (2000) conceitua que os varejistas podem definir linhas de produtos e serviços onde atuarão visando a oportunidades de mercado. Os tipos citados podem ser:

- *Loja de especialidade*: linha restrita de produtos com grande variedade, como loja de vestuário, lojas de artigos esportivos, lojas de móveis, floricultura;
- *Loja de departamentos*: várias linhas de produtos – como roupas, utensílios domésticos e produtos para o lar –, sendo cada linha operada como um departamento em separado, gerenciado por compradores ou expositores especializados;
- *Supermercado*: operações de auto-serviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica;
- *Loja de conveniência*: lojas relativamente pequenas, localizadas próximo a áreas residenciais, funcionando em horários prolongados durante toda a semana e exibindo uma linha limitada de produtos de conveniência de alta rotatividade, a preços ligeiramente mais altos;
- *Loja de descontos*: mercadorias-padrão vendidas a preços mais baixos, com margens menores e volume maior. As verdadeiras lojas de descontos vendem regularmente mercadorias a preços mais baixos e oferecem, principalmente, marcas nacionais;
- *Varejista off-price (de liquidação)*: mercadorias compradas a valores inferiores aos preços normais de atacado e vendidas a preços inferiores aos de varejo; freqüentemente, sobras de mercadorias, pontas de estoque e produtos com defeito obtidos a preços reduzidos dos fabricantes ou de outros varejistas.

Ratifica-se que o varejo oferece múltiplos serviços como forma de diferenciação no mercado, tais como a seleção dos produtos, transporte, armazenagem, marcação de preços, promoção dos produtos, venda e até mesmo o serviço pós-venda (OLIVEIRA; MACHADO, 2003).

4.3 Panorama do setor varejista brasileiro

De acordo com Oliveira e Machado (2003, p.15), “o segmento varejista brasileiro é caracterizado como um oligopólio diferenciado com franja.” Consoante com os autores, define-se como oligopólio puro pela existência de um pequeno número de firmas de grande porte, que apresentam estrutura de custo semelhante e dividem o mercado no qual estão inseridas. As estratégias de produção e preço adotadas pelas firmas visam ao aumento da participação do mercado, ou então, à manutenção do posicionamento atual. A ação empreendida individualmente, pelas empresas, afeta diretamente as demais firmas do oligopólio em razão da existência de forte interdependência entre elas.

O segundo aspecto, característica de franja, deve-se ao fato do grande número de varejistas independentes presentes no mercado, que têm papel fundamental no funcionamento do mercado ao abastecer regiões geográficas fora da área de influência do grupo dominante e ao diminuir a atenção sobre o efetivo poder de mercado grupo. A maior interdependência entre as entidades torna a dinâmica individual de cada entidade um fator de forte influência direta sobre todos os outros agentes da cadeia.

Nesse contexto, pode-se afirmar que a interdependência entre as entidades da cadeia de abastecimento tem aumentado, buscando melhores níveis de produtividade não apenas entre empresas, mas, sim, entre cadeias.

A classificação das lojas do varejo auto-serviço, de acordo com a Associação Brasileira de Supermercados –ABRAS –, dá-se em função do faturamento, área disponível para vendas e número de caixas registradores, conforme apresentado na :

TABELA 2
Classificação das lojas de varejo supermercadista

Tipo de loja	Faturamento em milhões de US\$/ ano	Áreas de vendas (metros quadrados)	Número de caixas registradoras
Supermercado	Mínimo de 1	400 a 5.000	3 a 40
Hipermercado	Mínimo de 12	+ de 5.000	+ de 40
Sortimento limitado	Mínimo de 0,5	+ de 300	+de 3 + de 10
Conveniência	Mínimo de 0,5	Até 300	Até 3

FONTE: REVISTA SUPERHIPER, 1991.

Já a ACNielsen (REVISTA DISTRIBUIÇÃO, 2005) admite a seguinte classificação para os canais de comercialização considerados varejos supermercadistas:

- Pequeno Varejo Alimentar: de 1 a 4 check-outs;
- Supermercados de pequeno porte: de 5 a 9 check-outs;
- Supermercados de médio porte: de 10 a 19 check-outs;
- Supermercados de grande porte: acima de 20 check-outs.

Com base em pesquisa realizada pela ABRAS (2005), a partir de uma amostragem com 494 empresas que representam 57,6% do mercado, a participação por formato de loja no Brasil é apresentada na :

TABELA 3
Participação por formato de loja sobre o total de lojas

Tamanho do estabelecimento comercial	Ano 2000	Ano 2001	Ano 2002	Ano 2003	Ano 2004
Até 250 m ²	21,1%	16,9%	19,3%	29,1%	32,4%
De 251 a 1000 m ²	37,8%	40,6%	38,8%	31,0%	31,8%
De 1001 a 2500 m ²	26,0%	27,6%	28,0%	25,8%	23,6%
De 2501 a 5000 m ²	8,9%	8,6%	8,4%	8,2%	6,6%
Acima de 5001m ²	6,2%	6,3%	5,6%	6,0%	5,6%

FONTE: REVISTA SUPERHIPER, 2005.

Conforme pode ser visualizado na , a participação das pequenas lojas, até 250 metros quadrados, foi de 15,5%, em relação à 2001. As lojas na faixa de 251 a 1.000 metros quadrados também registram ligeiro crescimento de 2003 para 2004, de 0,8%. Os demais formatos de lojas apresentaram retração, sendo o maior deles o das lojas de 2.501 a 5.000 metros quadrados, que foi de 8,6%, em 2001, para 6,6%, em 2004.

As variáveis consideradas significativas para a ABRAS são o tamanho da loja, número de *check-outs*, número de itens e a participação média de itens não-alimentos. Esta classificação é importante para determinar o porte do empreendimento e o nível de serviço prestado por ele mediante os consumidores, conforme exemplificado na :

TABELA 4
Evolução do varejo supermercadista no Brasil

	Número de lojas		Número médio de <i>check-outs</i>		Número médio de itens		Participação média de itens de não-alimentos	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004
Até 250 m ²	1.081	1.271	3	2	4.594	4.680	10,0%	7,3%
De 251 a 1.000m ²	1.135	1.246	7	7	11.135	10.422	13,4%	11,3%
De 1.001 a 2.500m ²	957	923	13	13	12.902	12.655	17,7%	14,9%
De 2.501 a 5.000m ²	303	260	25	23	17.963	17.958	26,6%	20,8%
Acima de 5.000 m ²	221	218	45	43	40.174	34.352	42,2%	40,8%

FONTE: REVISTA SUPERHIPER, 2005.

Conforme verificado na , o número de lojas até 1.000 metros quadrados cresceu substancialmente, em 13,5%, enquanto a participação dos estabelecimentos acima de 2.501 metros quadrados reduziu em 8,8%. Esses números corroboram a tendência do mercado de varejo supermercadista, de aumento de lojas de vizinhança em função das mudanças ocorridas no mercado, redução dos níveis de inflação e a maior participação da mulher no mercado de trabalho.

4.4 As redes de varejo

O aumento da concorrência entre as entidades do varejo promoveu o associativismo e a formação de redes. A primeira iniciativa, de acordo com Borges Junior (2001), deu-se em 1920, nos EUA, onde pequenos comerciantes, com interesses comuns, organizaram-se para fazer frente aos concorrentes de maior porte. Essa iniciativa foi chamada de *Independent Grocers Alliance* – IGA –, em português, Aliança de Varejos Independentes.

No Brasil, a concentração dos varejistas iniciou-se a partir da entrada de empresas estrangeiras e da venda de redes de varejo para as maiores. Entre os elos da cadeia de abastecimento estudados nesta dissertação, o atacado e o varejo supermercadista, os benefícios observados na prática do associativismo, destacam-se, da parte do atacadista: maior volume de compras por parte dos clientes da rede voluntária, aumento do giro de estoques e maior fidelização por parte desses clientes.

Do lado do pequeno varejista: a possibilidade de aumento do poder de barganha junto aos fornecedores, a redução dos custos de transação, maior facilidade de acesso ao crédito, oportunidade de melhorar o leiaute, viabilizar material promocional em diversos meios de comunicação e, também, capacitar os colaboradores.

De acordo com a ABRAS (2003), o processo de compras conjuntas continua a ser o principal foco das associações. Ainda segundo a instituição, no questionário com respostas múltiplas, as redes declararam que, do total de compras, 92% são para promoções e tablóides, 81% para abastecimento regular e 78% para datas especiais.

Juntamente com a evolução do número de associações, o foco das atividades também sofreu por alterações, sendo que essas passaram a atuar em áreas de gestão empresarial, tais como: marketing, recursos humanos e logística de distribuição aos seus membros. Em função desse maior leque de serviços e produtos, as centrais de compras denominam-se, atualmente, centrais de negócios pelos profissionais do ramo, nomenclatura que será utilizada na dissertação.

As principais redes são apresentadas na , em faturamento, que participaram da pesquisa realizada pela ABRAS (2003):

TABELA 5
As maiores redes de varejo supermercadista no Brasil

Classificação em 2002	Razão Social	Número de Associados	Número de lojas [unidades]	Número de Check-outs [unidades]	Área de Vendas [em m ²]	Número de funcionários	Faturamento Bruto Total 2002. [em mil R\$]
1	AVAES – Associação dos Varejistas do ES – (ES)	72	83	345	37.000	2560	430,000
2	Associação Rede de Compras Supermercados de SP (SP)	33	72	430	38.500	2282	385,000
3	Rede Valor (MG)	140	140	488	44.850	2150	354,000
4	Asul – Associação de Supermercado do Litoral Paulista (SP)	24	57	450	48.000	2600	300,000
5	Mercearia Pêra Aí Ltda (RJ)	60	70	280	24.500	1800	262,200
6	Unisuper Rede União Gaúcha de Supermercado (RS)	48	70	257	42.124	1510	239,467
7	Rede Super Ltda (RS)	45	62	247	29.196	1378	210,027
8	Unissul União dos Supermercado do Sul de Minas (MG)	14	20	146	16.676	1084	202,152
9	Central Econômica de Supermercado (MS)	44	44	220	28.000	1850	201,600
10	Repas – Rede Paulista de Supermercado (SP)	38	48	256	21.568	1568	201,500

FONTE: ABRAS, 2003.

Conforme apresentado na , as dez principais redes já constituídas correspondem a, praticamente, 25% do faturamento total desse segmento. Esta concentração reflete o grau de profissionalismo que já instalou nessas associações.

5. METODOLOGIA

De acordo com Gil (1999, p.19), “a pesquisa científica pode ser definida como o procedimento racional e sistemático, que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.” Assim, este capítulo tem como intuito justificar o método adotado, apresentar os mecanismos de coleta de dados e, por fim, descrever as vantagens e as limitações deste estudo. Também, tem o propósito de expor as contribuições e as restrições da aplicação do instrumento de pesquisa ao meio acadêmico, ao empresarial e aos estudos futuros.

5.1 A pesquisa científica

As pesquisas científicas são classificadas conforme os objetivos que se propõem a atingir. Nesse contexto, este trabalho utilizou a pesquisa descritiva, que, de acordo com Yin (2001, p.24), permitiu a identificação de “o que” é a rede de varejo supermercadista patrocinada pelo atacado, “quem” são os atores envolvidos e “qual” é a percepção dos varejistas quanto ao serviço logístico de distribuição proporcionado pelos fornecedores.

Ainda seguindo o autor, evidencia-se, na pesquisa descritiva, a capacidade de caracterizar as particularidades do contexto abordado pelo pesquisador. Ressalta-se que as principais características deste tipo de pesquisa “estão na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática”, que têm por objetivo analisar as peculiaridades de um grupo e o relacionamento entre variáveis pesquisadas podendo até determinar a natureza dessa relação.

Yin (2001) afirma também que, nesse tipo de trabalho, o pesquisador não possui controle sobre os eventos comportamentais, e a pesquisa está focalizada em acontecimentos contemporâneos.

O modelo operativo da pesquisa, denominado “delineamento da pesquisa” por Gil (1999), foi o levantamento de dados. Nesse sentido, detalham-se, em maiores aspectos, o instrumento de investigação e o método para escolha da amostra a ser estudada, a saber.

5.2 O delineamento da pesquisa

O delineamento deste trabalho refere-se ao método de investigação adotado para obter, analisar e apresentar os resultados determinados pelos objetivos geral e os específicos. A destaca o modelo a ser utilizado como orientação do levantamento de dados, constituído de três fases:

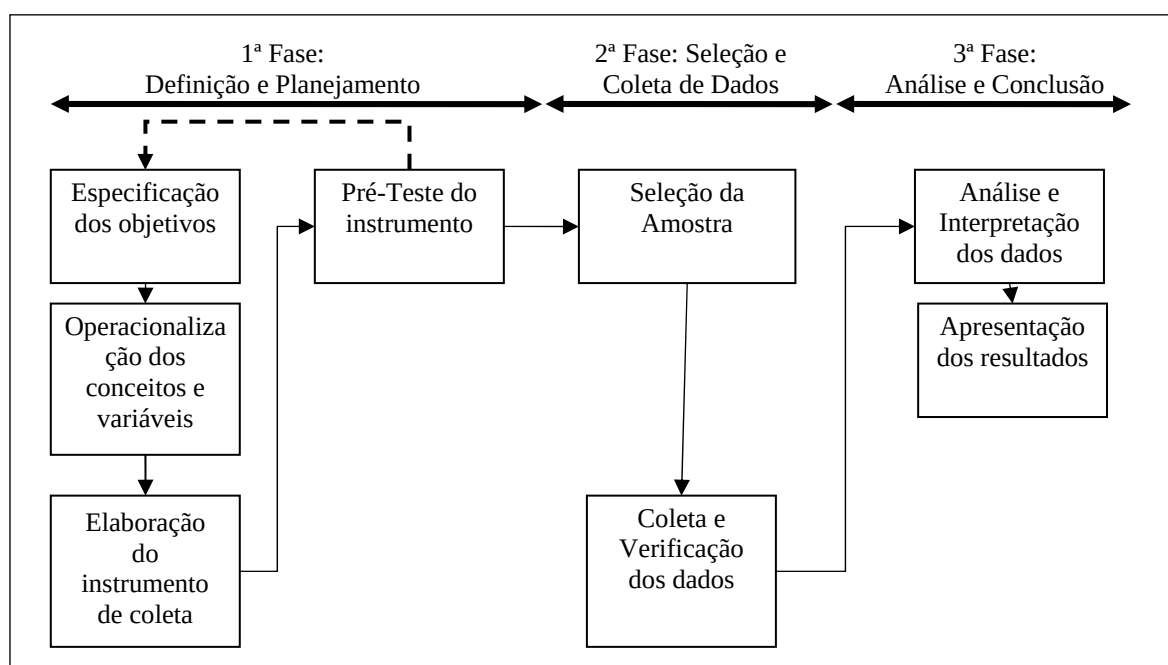


FIGURA 17: Modelo de pesquisa adotado para este trabalho.

FONTE: adaptado de YIN, 2001, p.73 e GIL, 1999, p.86.

Conforme a , para a realização do levantamento de dados e alcançar os objetivos propostos, são abrangidas três fases, apresentadas no próximo tópico.

5.2.1 1ª Fase: Definição e Planejamento

Segundo Gil (1999), nesta primeira fase, ocorrerão o esclarecimento e a delimitação de toda a pesquisa. A importância desta fase está, justamente, na definição dos objetivos geral e específicos, na operacionalização dos conceitos e variáveis, na elaboração do instrumento de coleta de dados, até atingir o pré-teste do instrumento de investigação. A seguir, as principais etapas desta fase:

- *Especificação dos objetivos*: Indica a direção a seguir para a pesquisa e é constituída pelos objetivos geral e específicos. Ainda segundo Gil (1999, p.86), “enquanto o objetivo geral refere-se aos conceitos mais ou menos abstratos, os objetivos específicos referem-se às características que podem ser observadas e mensuradas em determinado grupo”;
- *Operacionalização dos conceitos e variáveis*: Gil (1999, p.88) afirma que “os conceitos ou variáveis utilizados nos levantamentos de dados são definidos como empíricos ou não.” Os conceitos ou variáveis empíricos são aqueles de fácil mensuração, pois referem aos fatos ou fenômenos facilmente observáveis. No entanto, para os demais fatos ou fenômenos não passíveis de observação imediata ou de mensuração, torna-se necessário operacionalizá-los, isto é, torná-los passíveis de mensuração. Nesse sentido, Stock e Lambert (2001) definem as nove dimensões – operacionalizadas pelos atributos do serviço logístico –, que serão mensuradas, na percepção do cliente, mediante três referências: a expectativa mínima dos clientes, a prática do mercado e a melhor prática entre os fornecedores.

A *expectativa mínima* representa o desempenho de serviço ao cliente, abaixo do qual se sente insatisfeito e poderá mudar de fornecedor. A *melhor prática do mercado* refere-se ao desempenho considerado *benchmark*, isto é, à característica que deverá ser alcançada pelos demais fornecedores. Por fim, a *prática do mercado* apresenta o desempenho considerado padrão para as empresas fornecedoras de serviços logísticos.

As informações foram obtidas por meio dos formulários e questionários e possibilitaram analisar as falhas nos serviços logísticos, em inglês *gap*, e a insatisfação perante os atributos do serviço logístico. Nessas circunstâncias, o conhecimento desses dados justificará ações nos planos estratégicos, táticos e operacionais da organização.

Quanto à caracterização do momento do estudo, Freitas et al (2000, p.106) definem “como de corte-transversal, em inglês *cross-sectional*”, pois a coleta dos dados ocorre em um só momento, pretendendo-se descrever e analisar o estado de uma ou várias variáveis em um dado momento. Quanto à análise, à interpretação e à apresentação dos resultados obtidos, esses serão expostos na 3ª fase do delineamento desta pesquisa;

- *Elaboração do instrumento de coleta de dados*: Para a coleta de dados, nos levantamentos, foram utilizadas as técnicas de interrogação, que são: o questionário, a entrevista e o formulário;
- *Pré-teste do instrumento*: Respalda a importância da verificação prévia da capacidade das técnicas de abordagem para atingir os objetivos geral e específicos, assim como, na determinação das dificuldades quanto ao entendimento das questões mediante os entrevistados. Desta forma, possibilita a readequação do instrumento de pesquisa.

Ao final dessa atividade, realizou-se a retro-alimentação das informações colhidas no pré-teste para uma re-análise das atividades da 1ª Fase. Não havendo nenhuma alteração, evoluiu-se para a 2ª fase do delineamento desta pesquisa: Seleção, coleta e verificação dos dados.

5.2.2 2ª Fase: Seleção, coleta e verificação dos dados

Refere-se, em suma, à seleção das amostras mediante os contatos pessoais realizados com os profissionais da empresa atacadista e os varejistas supermercadistas pertencentes à amostra em estudo. A seguir, maiores detalhes sobre esta segunda fase do procedimento de pesquisa:

- *Seleção da amostra:* Nesta pesquisa, para a seleção da amostra, foi utilizado o método não-probabilístico, do tipo “por conveniência”. O critério adotado foi a área geográfica onde estão localizados os varejistas supermercadistas da rede voluntária. Para a seleção dessa área geográfica, a pesquisa baseou-se na mesma segmentação da população por área estabelecida pelo atacadista distribuidor, patrocinador da rede, denominada pólo.

A coleta de dados foi realizada nas unidades de varejo credenciadas no pólo do Triângulo Mineiro, no estado de Minas Gerais, cuja obtenção foi efetuada por meio das visitas às instalações, ou por correio eletrônico e/ ou carta endereçada ao proprietário do estabelecimento comercial;

- *Coleta e verificação dos dados:* De acordo com Parente (2000), a coleta de dados pode ter diversas origens, classificada por meio de mecanismos de obtenção. As principais fontes de dados são os dados primários e os dados secundários. Esta pesquisa fará uso de ambos.

5.2.3 3ª Fase: Análise, interpretação dos dados e apresentação dos resultados

A análise, a interpretação e, por fim, a apresentação dos resultados, apesar de serem contempladas apenas no final do trabalho, de acordo com Gil (1999), deverão ser avaliadas desde o início da pesquisa, a fim de considerar a viabilidade ou não do projeto.

A análise de dados envolve a organização dos dados obtidos e a realização dos cálculos estatísticos. Segundo Freitas et al (2000), a análise depende do tipo de variáveis utilizadas, que podem ser classificadas em: variáveis nominais, ordinais e intervalares.

Nesta pesquisa, foram utilizadas variáveis nominais e ordinais. Para o segundo momento, a interpretação dos dados e a apresentação dos resultados, adotou-se o instrumento proposto por Bowersox e Closs (2000), Christopher (2001) e Stock e Lambert (2001), definido como avaliação externa do serviço ao cliente. Em função da complexidade dos temas a serem abordados, esses são expostos no próximo tópico.

5.2.3.1 A interpretação e apresentação dos resultados

As variáveis de cada dimensão foram mensuradas, na percepção do varejista supermercadista, mediante três referências: a expectativa mínima dos clientes, a prática do mercado e a melhor prática entre os fornecedores.

Os procedimentos para a realização da avaliação do serviço ao cliente são formados por quatro estágios distintos: (1) uma avaliação externa de serviço ao cliente; (2) uma avaliação do serviço ao cliente interno; (3) a identificação da solução potencial; e, finalmente, (4) o estabelecimento do nível de serviço ao cliente.

Nesta dissertação, empregou-se a avaliação externa das atividades logísticas relacionadas ao ciclo do pedido, exposta com maiores detalhes a seguir.

5.2.3.2 A avaliação externa do serviço ao cliente

De acordo com Stock e Lambert (2001), a avaliação externa é considerada o ponto inicial em qualquer estudo de serviço ao cliente. Os objetivos chave a serem atingidos com este estudo são:

- (1) a identificação dos elementos para serviço ao cliente que os varejistas supermercadistas consideram importantes quando realizam a decisão de comprar; e
- (2) a determinação de como os clientes percebem o serviço sendo oferecido pelos fornecedores atacadistas do mercado.

Para os varejistas supermercadistas de bens de consumo, de acordo com Bowersox e Closs (2000), Christopher (2001) e Stock e Lambert (2001), os atributos do serviço logístico são: *(1) disponibilidade de produto; (2) tempo de ciclo de pedido; (3) consistência do prazo de entrega; (4) frequência de entrega; (5) flexibilidade do sistema de distribuição; (6) sistema de informação de apoio; (7) sistema de remediação de falhas; (8) apoio na entrega física; e (9) apoio após-entrega.* (GRIFO NOSSO).

Stock e Lambert (2001) afirmam que, após a determinação dos elementos relevantes para o serviço ao cliente, o segundo passo para procedimento da avaliação externa é determinar o formulário para obtenção de “quais” são os atributos do serviço logístico relacionados ao ciclo de pedido reconhecidos pelos varejistas supermercadistas.

Neste estudo, os respondentes foram questionados a preencher, numa escala do tipo Likert, de 1 a 5, qual número que melhor expressa a importância de cada atributo do serviço logístico. Atribuindo a nota 5, a maior nota, o varejista supermercadista dá maior relevância ao atributo, enquanto aos menos importantes e/ou não relacionados à atividade, são avaliados com a nota 1.

O questionário define, também, o desempenho quanto aos atributos logísticos do ciclo de pedido dos fornecedores. As respostas possibilitarão à empresa comparar, sob a percepção do cliente, seu desempenho no ciclo de pedido perante os demais fornecedores.

A pesquisa expõe os dados demográficos que permitem identificar o respondente quanto ao posicionamento da empresa no setor, área de vendas, número de check-outs e faturamento. Essas características são importantes para delimitar o escopo do levantamento dos dados. Ratifica-se que a importância dos atributos pode ser influenciada em função da relevância do fornecedor para o varejista supermercadista, como, por exemplo, o número de produtos oferecidos por ele.

Para representação dos dados obtidos, Stock e Lambert (2001) propõem duas matrizes, que são utilizadas em conjunto, pois apenas uma, por si só, pode apresentar conclusões incorretas sobre as atividades desenvolvidas no ciclo de pedido. A primeira chama-se matriz de desempenho e de importância operacional, e a segunda, matriz de posicionamento competitivo.

A) Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional

A matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional é formada pelas variáveis de desempenho e de importância operacional, respectivamente, nos eixos horizontal e vertical.

Em cada quadrante, de acordo com Stock e Lambert (2001) estão estabelecidos os planos de ação, que são:

1. Mantenha/ Melhore o serviço (alta importância, alto desempenho);
2. Melhore o serviço (alta importância, médio desempenho);
3. Definitivamente melhore o serviço (alta importância, baixo desempenho);
4. Melhore o serviço (média importância, baixo desempenho);
5. Mantenha o serviço (média importância, médio desempenho);
6. Mantenha o serviço (baixa importância, baixo desempenho);
7. Reduza/ mantenha o serviço (média importância, alto desempenho);
8. Reduza/ mantenha o serviço (baixa importância, médio desempenho);
9. Reduza/ mantenha o serviço (baixa importância, alto desempenho);

A representação da matriz, com o eixo horizontal de desempenho operacional e o eixo vertical de importância operacional, assim como os quadrantes de 1 a 9 são expostos na :

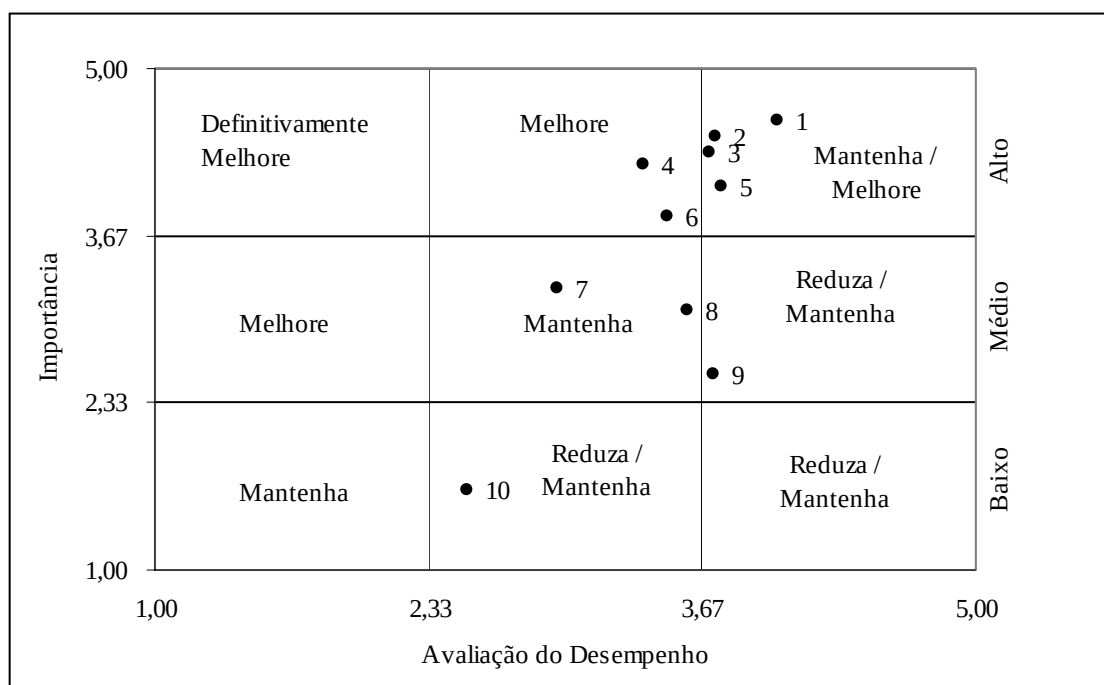


FIGURA 18: Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional.
FONTE: Adaptado de STOCK e LAMBERT, 2001, p.114.

De acordo com a , o último quadrante da esquerda para a direita, e na parte superior da matriz, é o mais importante para a organização, pois representa os atributos que a ela desempenha bem e que o cliente reconhece como importante. Da mesma forma, o quadrante localizado na parte superior e à esquerda da matriz também deve ser avaliado com atenção pela organização, pois representa a característica de que a organização não possui bom desempenho, mas que o cliente considera como importante.

De acordo com Stock e Lambert (2001), a matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional deve ser utilizada em conjunto com a matriz de posicionamento competitivo para gerar o desenvolvimento da estratégia logística como vantagem competitiva. Esta permite visualizar COMO a empresa está desempenhando seus trabalhos perante os concorrentes (grifo nosso). O conhecimento das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, mediante os concorrentes potenciais, é importante para direcionar as estratégias em nível estratégico, tático e operacional.

B) A matriz de posicionamento competitivo

A matriz de posicionamento competitivo possui duas variáveis: no eixo das ordenadas, a importância relacionada ao atributo do serviço logístico e, no eixo das abscissas, o desempenho relativo da empresa perante o concorrente considerado *benchmark*.

A matriz de posicionamento competitivo pode ser dividida em nove células e em três grandes áreas, a saber:

1) Vantagem competitiva;

- a) maior vantagem competitiva (maior importância, alto desempenho relativo);

b) menor vantagem competitiva (baixa importância, alto desempenho relativo);

2) Igualdade competitiva;

3) Desvantagem competitiva;

a) maior fraqueza (maior importância, baixo desempenho relativo);

b) menor fraqueza (baixa importância, baixo desempenho relativo);

A representação gráfica é apresentada na :

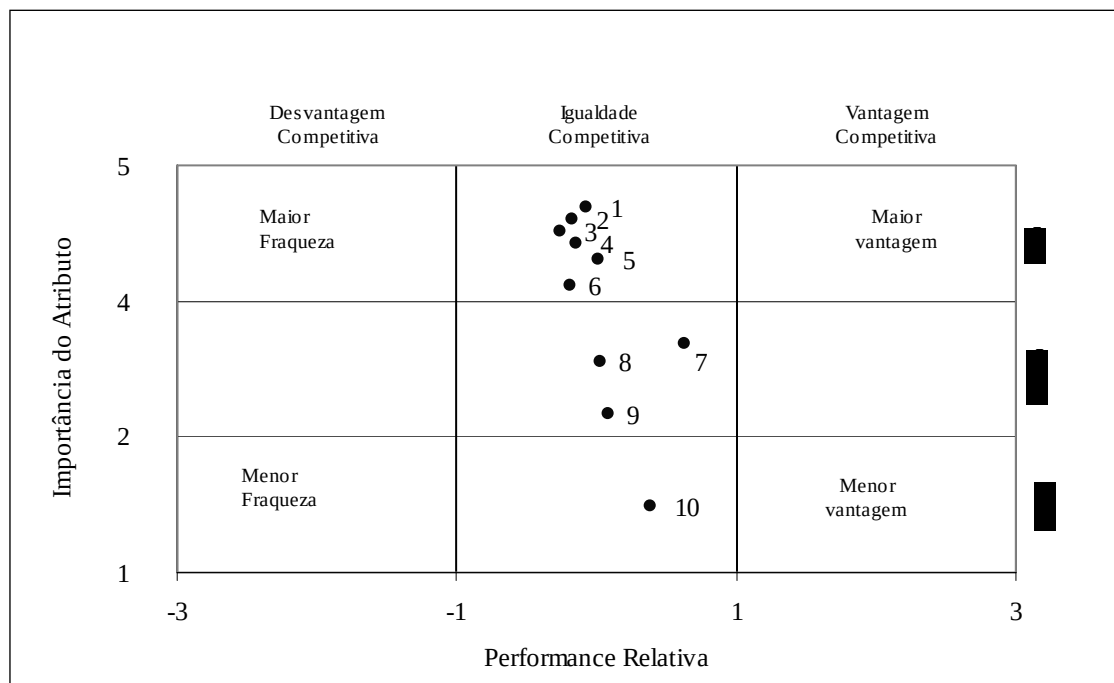


FIGURA 19: Matriz de posicionamento competitivo.

FONTE: Adaptado de Stock e Lambert, 2001, p.112.

A apresenta, no primeiro quadrante à direita e na parte superior, o atributo mais importante e expõe a maior vantagem competitiva da empresa. Os atributos dessa célula devem ser enfatizados nas comunicações com os clientes.

A célula com menor vantagem competitiva, à direita e na parte inferior, representa os atributos que a empresa realiza bem, mas que os consumidores não os consideram importantes. Os consumidores necessitam ser convencidos de que aqueles atributos são importantes para eles, ou os recursos direcionados a eles necessitam ser reduzidos.

Nessas circunstâncias, Stock e Lambert (2001) estabeleceram as seguintes considerações sobre a representação gráfica expostas pelas matrizes:

- Quando os concorrentes são avaliados de forma, aproximadamente, igual em quase todos os atributos, as matrizes podem ser utilizadas para direcionar quais são as áreas que oferecem oportunidades para melhoria;
- As matrizes também fornecem as oportunidades em que os gastos podem ser mudados para se obter uma vantagem competitiva, porque ilustram oportunidades estratégicas baseadas na importância dos atributos pelos varejistas e o desempenho relativo da empresa referente a seus maiores competidores;
- Existem atributos que os varejistas supermercadistas não consideram importante atualmente, mas estes podem ser apresentados como mais relevantes para eles do que acreditam que sejam.

Apesar das informações disponibilizadas pelas matrizes, devem-se avaliar as limitações do instrumento de pesquisa. Tratando-se de levantamentos de dados, é grande a possibilidade da influência de aspectos subjetivos às pontuações obtidas. A amplitude da análise dos dados e informações advindas deverão ser realizadas com ressalva para a aplicação dos resultados obtidos.

5.3 Limitações do instrumento de pesquisa

O conhecimento das limitações do instrumento de pesquisa permite definir a amplitude de aplicação dos resultados obtidos. De acordo com Gil (1999), dentre as principais restrições ao levantamento de dados, estão:

- *Ênfase nos aspectos perceptivos*: Os levantamentos recolhem dados referentes à percepção que as pessoas têm acerca de si mesmas. Mas a percepção é subjetiva, o que pode resultar em dados distorcidos. Há muita diferença entre o que as pessoas fazem ou sentem e o que elas declaram a esse respeito. Existem alguns recursos para contornar esse problema.

É possível, em primeiro lugar, omitir as perguntas que, sabidamente, a maioria das pessoas não sabe ou não quer responder. Também se pode, mediante perguntas indiretas, controlar as respostas dadas pelo informante. Todavia, esses recursos, em muitos dos casos, são insuficientes para sanar os problemas considerados;

- *Pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais*: Mediante levantamentos, é possível a obtenção de grande quantidade de dados a respeito dos indivíduos. Como, porém, os fenômenos sociais são determinados, sobretudo, por fatores interpessoais e institucionais, os levantamentos mostram-se pouco adequados para a investigação profunda dos fenômenos;
- *Limitada apreensão do processo de mudança*: O levantamento, de modo geral, proporciona visão estática do fenômeno estudado. Oferece, por assim dizer, uma espécie de fotografia de determinado problema, mas não indica suas tendências à variação e muito menos as possíveis mudanças estruturais.

Nesse sentido, o conhecimento da percepção dos varejistas por meio do nível de serviço prestado por seus fornecedores, num primeiro momento, deverá ser resguardado das limitações impostas pelo instrumento de trabalho.

Porém Gil (1999, p.57) afirma que “como tentativa de superação dessas limitações, vêm sendo desenvolvidos com frequência crescente os levantamentos do tipo painel, que consistem na coleta de dados da mesma amostra ao longo do tempo.” Essa iniciativa é definida como pesquisa longitudinal, isto é, “a coleta de dados ocorre ao longo do tempo, em períodos ou pontos especificados, buscando a evolução ou as mudanças de determinadas variáveis ou, ainda, as relações entre elas.” (FREITAS et al, 2000, p. 106).

6. O LEVANTAMENTO DE DADOS

Este capítulo identifica as empresas avaliadas, isto é, o atacado Martins e os varejistas supermercadistas da rede SMART, e apresenta os dados resultantes da pesquisa de campo. Esses dados são posteriormente utilizados no capítulo conclusivo, destacando-se as propostas para melhorias no serviço ao cliente para os provedores logísticos.

6.1 O atacadista e os varejistas supermercadistas

O levantamento dos dados ocorreu, de um lado, na empresa Martins Comércio e Serviços de Distribuição S.A. e, do outro, nos varejistas supermercadistas pertencentes à rede SMART. A relevância do tema está no porte do atacadista-distribuidor, que foi classificado, no anuário da revista Exame Maiores e Melhores de julho 2004, em 104º lugar dentre as maiores empresas brasileiras, com faturamento anual de 2,4 bilhões de reais ou 958,1 milhões de dólares. É considerado o maior atacadista de entrega, ou distribuição, do Brasil e está sediado no município de Uberlândia, estado de Minas Gerais.

Do outro lado, a rede de supermercados denominada SMART foi criada em agosto de 2000, com a finalidade de aproximar a empresa atacadista dos principais clientes, os varejistas de pequeno e médio porte. Hoje, a rede conta com mais de 500 associados. As unidades têm, em média, de 3 a 10 *check-outs* e área de vendas entre 350 a 1.500 m². O faturamento é de duzentos mil reais por mês, em média.

O atacadista investiu cerca de R\$ 15 milhões no desenvolvimento do projeto da rede, com a implantação da Universidade Martins do Varejo – UMV –, que realiza cursos de capacitação em ferramentas gerenciais para os clientes.

Outros serviços são ofertados para apoiar os empreendedores, como, por exemplo, relacionamento com os fornecedores, melhoria da competitividade na compra e acesso ao capital financeiro para modernização via Banco Triângulo, que pertence ao próprio grupo.

Como estratégia de estruturação da rede voluntária, o atacado, patrocinador da rede, delimitou o pólo Triângulo Mineiro em razão da área de abrangência da TV Integração, sucursal da emissora da Rede Globo de Televisão.

Cada pólo, na estrutura organizacional do atacado, é constituído por um supervisor e um assistente administrativo. Até dezembro de 2005, existiam dezoito pólos. A equipe de vendas e os recursos da logística de distribuição são comuns, isto é, são os mesmos recursos utilizados para os demais clientes atendidos pelo atacadista Martins.

6.2 Apresentação dos dados

A coleta de dados foi realizada durante as visitas, pelo pesquisador, aos varejos supermercadistas credenciados à rede nos municípios de Uberlândia, Araguari, Monte Carmelo, Patrocínio e Perdizes, todos no estado de Minas Gerais.

Ao final do trabalho de campo, atingiram-se dezoito varejos supermercadistas, que representam 47% do universo de lojas cadastradas no pólo Triângulo Mineiro. A seguir, expõem-se as variáveis importantes para o setor varejista supermercadista, tais como: área disponível para vendas, número de *check-outs*, número de funcionários, e finalmente, faturamento médio mensal, em R\$ por mês. Quanto a esse último quesito, os dados expostos na são referentes a 14 lojas, as outras quatro unidades não responderam a essa questão, por sigilo profissional.

TABELA 6
Perfil dos varejos supermercadistas entrevistados

Variáveis	Área disponível para vendas [m ²]	Número de checks-outs [unidades]	Número de Funcionários	Faturamento mensal [R\$/mês]
Soma	6.740,00	76	617	4.350.000,00
Média	374,44	4,22	34,28	310.714,29
Desvio-Padrão	146,90	1,66	17,56	189.998,55
Maior	700,00	8	70	900.000,00
Menor	156,00	2	15	140.000,00

FONTE: Trabalho de campo, 2005.

Das 18 lojas visitadas pelo pesquisador, apenas uma loja não pôde ser classificada como supermercado, de acordo com os critérios adotados pela ABRAS, isto é, faturamento acima de um milhão de reais por ano, com 3 a 40 check-outs por loja e uma área disponível de vendas entre 400 a 5.000 metros quadrados.

Para responder aos questionários, foram argüídos os seguintes profissionais, conforme exposto na .

TABELA 7
Perfil dos entrevistados durante as visitas

Cargo	Número	Percentuais de participação
Gerente Administrativo	1	6%
Gerente Administrativo/ comprador	2	11%
Comprador	4	22%
Proprietário/ comprador	11	66%
TOTAL	18	100%

FONTE: Trabalho de campo, 2005.

A adverte sobre a importância da realização das entrevistas com os profissionais envolvidos na seleção e/ou eliminação de fornecedores, caso não atendam ao padrão pré-estabelecido do serviço logístico.

Quanto à idade dos profissionais envolvidos no questionário, a idade média é de 39,7 anos, sendo o mais velho com 61 anos e o mais jovem com 20 anos. Ressalta-se que os profissionais com maior idade começaram ainda na adolescência a exercer atividades no varejo supermercadista, a partir de outras atividades, como, por exemplo, entregador e repositor de gôndolas. Quanto ao gênero, dos 18 entrevistados, quatorze são homens (78%) e apenas quatro (22 %) são mulheres.

6.3 Apresentação dos resultados e identificação de oportunidades

Solicitou-se aos varejistas supermercadistas, pertencentes à rede voluntária, a avaliação dos atributos de serviço ao cliente considerados importantes na seleção ou na eliminação dos fornecedores atacadistas na cadeia de abastecimento de bens de consumo e as notas referentes ao respectivo desempenho dos principais provedores, inclusive, a nota do patrocinador da rede.

A partir da obtenção dos dados, viabilizou-se a confecção das matrizes de avaliação de desempenho e de importância operacional e, posteriormente, da matriz de posicionamento competitivo. Ressalta-se que, ao final, as duas matrizes são expostas de forma concomitante, identificando as oportunidades em nível estratégico, tático e operacional.

6.3.1 A matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional

A matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional possibilita a identificação de quais atributos são importantes para o varejo e, além disso, a avaliação de desempenho do patrocinador da rede sobre a perspectiva dos varejistas supermercadistas.

Por meio da pesquisa de campo, identificou-se que cada loja é atendida por uma equipe da logística de distribuição do atacado. Isso se deve ao fato de que cada varejista supermercadista pertence a uma rota, pré-definida pelo atacado distribuidor, em função da roteirização dos veículos de carga, do volume, do valor dos produtos comercializados e do nível de serviço combinado. Portanto, esses fatores podem interferir, sensivelmente, na importância do atributo para cada varejista supermercadista e, conseqüentemente, na avaliação de desempenho do serviço logístico prestado.

Na , expõem-se os dados oriundos da pesquisa para confecção da matriz de avaliação e de importância operacional, a saber:

- A primeira coluna identifica o número do atributo, e esse número será utilizado para identificação desse na matriz;
- Na segunda coluna, é exposta a descrição do atributo considerado importante para o varejista para a seleção ou a eliminação de fornecedores. No total, são 25 atributos avaliados;
- Na terceira coluna, apresenta-se a nota média oferecida à importância do atributo sob a visão do supermercadista varejista; e,
- Finalmente, a quarta coluna informa a nota média do patrocinador da rede sobre a perspectiva do supermercadista varejista.

Vale destacar que os questionamentos adotados foram baseados em Stock e Lambert (2001), e as notas foram obtidas a partir das 18 lojas visitadas, adotando-se uma escala do tipo Likert, sendo que a maior nota é 5 (muito importante) e a menor nota é 1 (pouco importante ou não se aplica).

TABELA 8
Avaliação da importância do atributo logístico e a nota do patrocinador da rede

Número do atributo	Atributos considerados importantes para o varejista para seleção ou eliminação de fornecedores	Média da importância do Atributo	Média do desempenho do patrocinador da rede
		Eixo Y	Eixo X
1	Emitir Notas Fiscais isentas de erros.	4,72	4,65
2	Disponibilizar atendimento exclusivo para correção de faltas, avarias e erros de expedição.	4,39	3,76
3	Garantir o fornecimento em qualquer período.	4,22	3,65
4	Absorver os custos de manuseio de materiais (Exemplo: disponibilizar mão-de-obra para reposição de gôndolas)	3,11	1,53
5	Comunicar via EDI - de computador para computador evitando re-trabalho.	2,28	1,59
6	Garantir o prazo de entrega dos produtos.	4,89	4,29
7	Flexibilizar o prazo de entregas quando solicitado.	4,22	3,65
8	Oferecer pedidos mínimos de produtos de forma condizente com o prazo de validade e/ou giro dos produtos.	4,44	4,00
9	Disponibilizar infra-estrutura de distribuição próximo às instalações do supermercado.	2,89	4,18
10	Garantir a troca de todo o lote de compra quando há evidência de produtos com avarias	4,83	2,88
11	Disponibilizar melhorias no processo de pedido de compra, entrega, outros. (Exemplo: palm-top)	4,39	5,00
12	Disponibilizar consultoria / assessoria para melhoria dos processos internos	4,56	4,47
13	Ofertar frete pago pelo fornecedor.	4,89	5,00
14	Utilizar códigos de barras nas embalagens para facilitar movimentação no depósito	2,50	2,41
15	O representante de vendas pode prover informações sobre:		
15a	Estoques disponíveis	4,72	4,41
15b	Projeção da data de embarque na Central de Distribuição	1,72	1,35
15c	Projeção da data de chegada	4,89	4,65
15d	Disponibilidade de produtos substitutos	2,44	3,18
15e	Capacidade em absorver os custos devido às avarias ou produtos expedidos incorretamente	3,72	2,88
16	O fornecedor pode disponibilizar assistência / serviços por meio de:		
16a	Crédito	4,39	4,76
16b	Gerenciamento do estoque	4,11	2,94
16c	Assistência Técnica	3,17	2,41
16d	Gerenciamento de dados dos clientes dos clientes	2,89	2,12
16e	Melhorias nos processos de negócio dos clientes	4,50	4,71
16f	Cartão de compras para os clientes	4,56	4,94

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Para facilitar a leitura dos dados na matriz e as respectivas variáveis, utilizou-se a , onde estão expostas as variáveis de 1 a 13, e a , os atributos de número 14 ao 16.

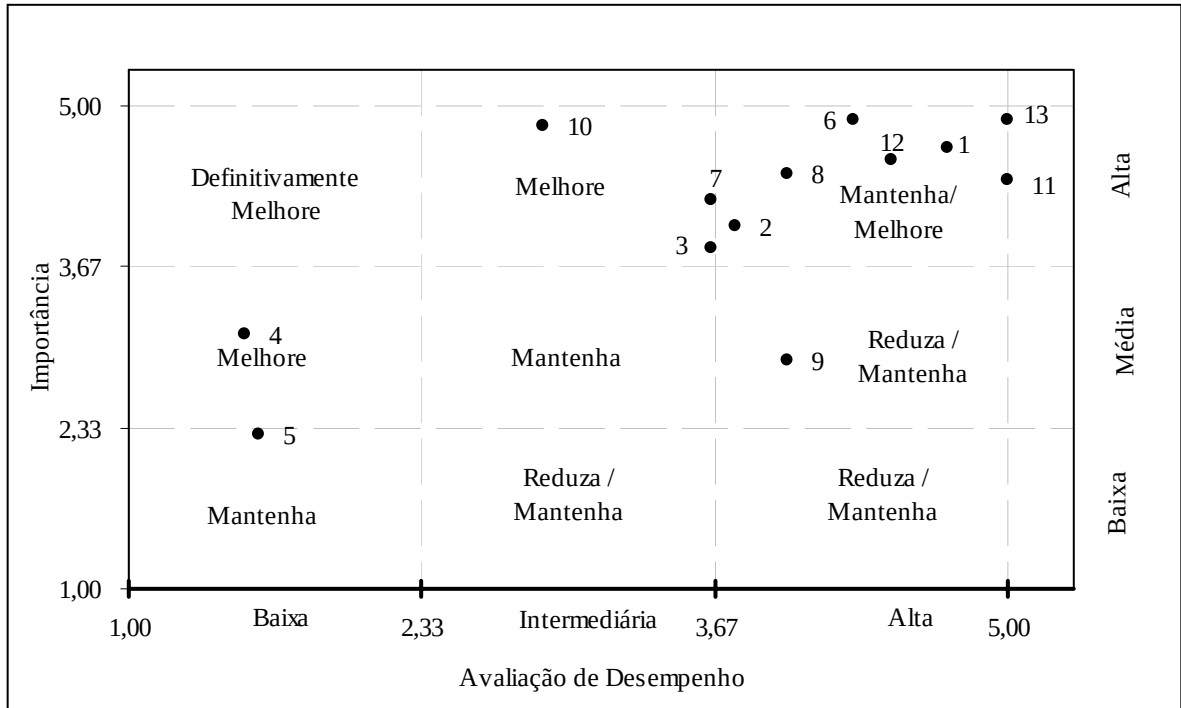


FIGURA 20: Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, variáveis 1-13
 FONTE: Pesquisa de campo, 2005.

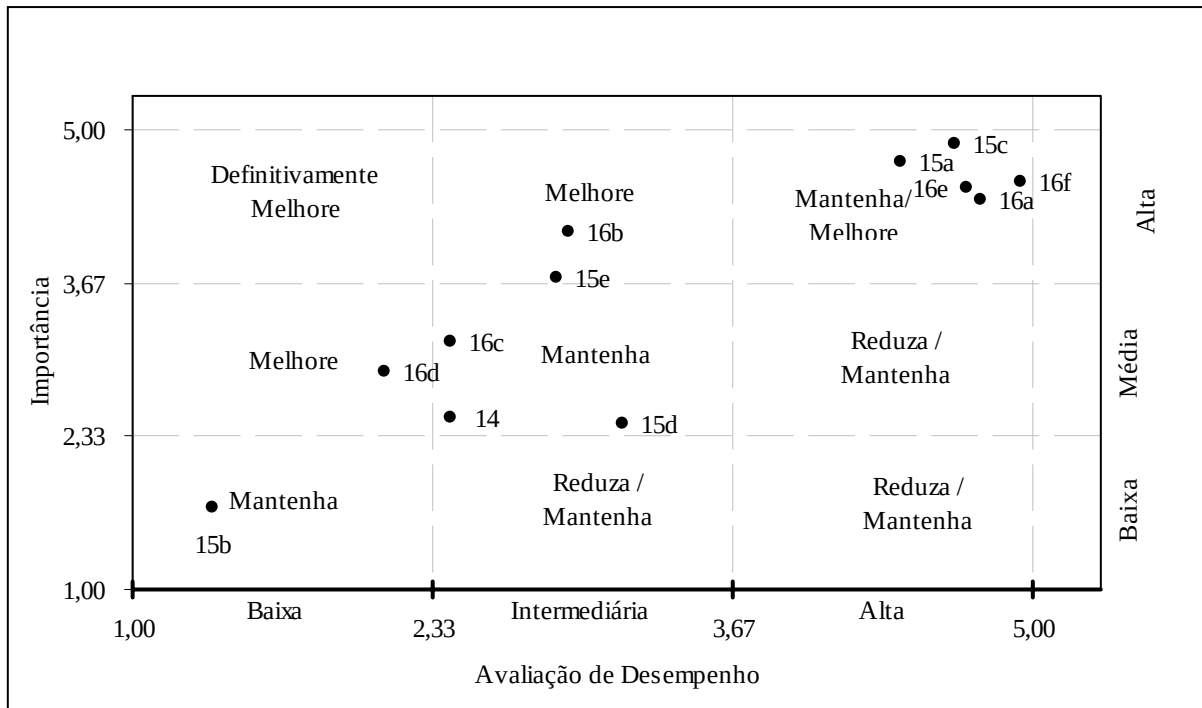


FIGURA 21: Matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional, variáveis 14-16
 FONTE: Pesquisa de campo, 2005.

As matrizes de avaliação de desempenho e de importância operacional, expostas pelas e , estão divididas em nove quadrantes, e cada um, está identificado com as ações, de acordo com Stock e Lambert (2001), a serem propostas para o patrocinador da rede.

No quadrante localizado na parte superior e à direita da matriz, definido como de alta importância para o varejista supermercadista e de alta avaliação de desempenho para o atacadista distribuidor, encontram-se doze dos atributos logísticos, ou 48,0% do total. De acordo com a , os atributos logísticos situados nesse quadrante devem ser “mantidos e/ou melhorados”. Isto é, apesar de o atacadista realizá-los bem, esses atributos são decisivos para a seleção e/ou eliminação de fornecedores. Caso o patrocinador da rede ofereça um baixo nível de serviço nesses atributos, isso pode representar perda de clientes.

Quanto ao quadrante com alta importância para o varejista e desempenho intermediário para o atacadista patrocinador da rede, pode-se afirmar que cinco atributos, ou 20,0% do total, estão localizados nessa área. Para Stock e Lambert (2001), os atributos logísticos situados nesse quadrante devem ser “melhorados”. Nesse sentido, essa deficiência pode proporcionar, para o atacadista patrocinador da rede, redução na participação de mercado.

Para o quadrante no qual o atributo é considerado com importância média e o patrocinador da rede possui alto desempenho, encontra-se, apenas, um atributo, ou 4,0% do total. Stock e Lambert (2001) recomendam que a empresa “reduza/mantenha” o nível do serviço prestado. O questionamento para o atacadista patrocinador da rede é: qual deve ser o nível de redução de esforços visando implementar o *trade-off* logístico entre as atividades de movimentação e armazenagem? O que pode ser feito para reduzir custos logísticos totais e manter o nível de serviço prestado?

Na seqüência da avaliação das matrizes, no quadrante com importância média e com desempenho intermediário para o atacado, estão localizados três atributos logísticos, ou 12,0% do total. A ação proposta por Stock e Lambert (2001) é “mantenha”. O importante é que esses atributos não se tornem fraquezas perante o cliente.

Para o quadrante definido como de importância média e desempenho baixo, pode-se afirmar que existem dois atributos logísticos, ou 8,0% do total. A ação proposta pela é “melhore”, pois são fatores críticos para a seleção e/ou eliminação de fornecedores.

No quadrante à esquerda e na parte inferior da matriz, identificam-se dois atributos, ou 8,0% do total, de menor importância para o varejista supermercadista e também com baixo desempenho para o atacado patrocinador da rede. Os autores sugerem que “mantenha” o nível de serviço prestado.

Dentre os atributos logísticos, destacam-se cinco oportunidades de melhoria do serviço logístico, a seguir:

- *Atributo número 4 - Absorver os custos de manuseio de materiais (Exemplo: disponibilizar mão-de-obra para reposição de gôndolas).* Apresenta uma baixa pontuação no desempenho do patrocinador da rede ($X=1,53$) e uma alta importância para os varejistas supermercadistas ($Y= 3,11$). A ação proposta por Stock e Lambert (2001) para os atributos que se posicionam nesse quadrante é de “melhore”.

Nesse sentido, respaldam-se as seguintes ações para a empresa patrocinadora da rede: (1) novos serviços, que podem ser oferecidos pelo atacado junto ao varejo, como, por exemplo, o auxílio na reposição de gôndolas; e (2) a capacitação e/ou reciclagem dos colaboradores para o cálculo dos custos dos processos de movimentação e de armazenagem de materiais;

- *Atributo número 6 - Garantir o prazo de entrega dos produtos.* Neste atributo, o patrocinador da rede alcança nota alta ($X=4,65$) e uma significativa importância operacional ($Y= 4,72$) numa escala de 1 a 5. A ação proposta por Stock e Lambert (2001) para os atributos que se posicionam nesse quadrante é de “mantenha/melhore”.

Portanto, conforme apresentado anteriormente, esse atributo deverá ser mantido e/ou otimizado, pois é reconhecido como importante pelos varejistas, e a empresa atacadista o realiza com alto desempenho. Porém este deverá ser monitorado, pois o varejista supermercadista destaca-o como muito significativo. Como sugestão, a roteirização de veículos poderá auxiliar no ajuste da programação de horários de entrega de materiais, possibilitando incrementar o nível de serviço prestado;

- *Atributo número 9 - Disponibilizar infra-estrutura de distribuição próximo às instalações do supermercado.* A baixa importância dada para esse atributo ($Y= 2,89$) respalda que o supermercadista varejista está consciente de que, independente do local em que o prestador de serviços esteja localizado, o importante é o nível de serviço prestado por ele, disponibilizando produtos a preços justos, prazo de entrega correto e com qualidade.

A oportunidade para o patrocinador da rede é avaliar o que pode ser realizado para melhorar o nível de serviço e o prazo de entrega – *lead-time* – mediante os varejistas supermercadistas da rede, utilizando a infra-estrutura de armazenagem disponível no município de Uberlândia;

- *Atributo número 10 - Garantir a troca de todo o lote de compra quando há evidência de produtos com avarias.* É o atributo que a empresa patrocinadora da rede possui baixo desempenho ($X = 2,88$) e que possui alta importância para os entrevistados ($Y = 4,83$). Essa pontuação respalda a informação coletada junto aos entrevistados quanto à dificuldade para realização de trocas, mesmo com evidências de avarias junto à empresa.

Como melhoria no nível de serviço, a função logística do patrocinador da rede deverá estruturar-se para criar e manter um canal de comunicação mais eficiente e eficaz, substituindo o representante de vendas, intermediário nessa negociação de troca de informações e produtos. Desta forma, a função logística poderá respaldar-se de maior fluxo de dados para otimização das atividades operacionais;

- *Atributo número 16b - Gerenciamento do estoque.* Apesar de toda tecnologia disponível, os responsáveis pelo suprimento das lojas, ainda são surpreendidos por pontos de ruptura de estoque, ou seja, falta de estoque do produto na gôndola. Nesse sentido, a importância dada a esse atributo, ($Y = 4,11$), e a nota intermediária atribuída ao desempenho do patrocinador da rede, ($X = 2,94$), retratam novos serviços para o atacadista patrocinador da rede.

Nesse sentido, a implantação de mecanismos que auxiliem no gerenciamento dos níveis de estoque dos produtos, de tecnologias – VMI e EDI – que facilitem o fluxo de informações entre fornecedor e varejo e, o auxílio no dimensionamento dos níveis de estoques, são exemplos dos serviços que podem ser prestados pelo atacadista.

Os dados tabulados na matriz de avaliação de desempenho e de importância operacional proporcionam à empresa patrocinadora da rede uma “zona de conforto”, em função de treze atributos, ou 52,0% do total, terem sido avaliados com um alto desempenho, na visão dos varejistas supermercadistas pertencentes à rede.

Porém essa é a razão de utilizar as matrizes de desempenho e de importância operacional de forma concomitante, pois assim, na perspectiva do varejista supermercadista, avaliam-se os atributos de serviços logísticos mais relevantes, o desempenho operacional do patrocinador da rede e, adicionalmente, obtém-se também uma avaliação de desempenho do atacado Martins perante os demais concorrentes. Assim, dependendo da localização do atributo nas matrizes, justificam-se as ações a longo, médio e curto prazo e, nesse sentido, apresenta-se a matriz de posicionamento competitivo.

6.3.2 A matriz de posicionamento competitivo

A matriz de posicionamento competitivo permite o diagnóstico do desempenho da empresa patrocinadora da rede perante os demais concorrentes, que, nesse caso, são os atacadistas distribuidores e a importância do atributo, na perspectiva dos varejistas supermercadistas.

Para o cálculo do desempenho relativo, efetua-se a diferença entre a nota média obtida pelo patrocinador da rede e a média da melhor nota obtida naquele atributo pelo fornecedor considerado *benchmark*.

Nesse sentido, para os atributos em que o desempenho relativo possui valores positivos, pode-se afirmar que o patrocinador da rede possui melhor desempenho do que os demais provedores e, segundo Stock e Lambert (2001), o atacado Martins deve divulgar para os varejistas supermercadistas quais são as atividades e/ou serviços considerados diferenciais competitivos no mercado.

Por outro lado, para desempenho relativo com valores negativos, conclui-se que existem outros fornecedores que executam os atributos logísticos de forma mais eficiente e eficaz do que o patrocinador da rede, na perspectiva dos varejistas. Nesse sentido, é relevante identificar quais atributos o varejista considera de alta importância e quais de baixa relevância.

Para os atributos localizados no quadrante de alta importância e desempenho relativo negativo, Stock e Lambert (2001) definem que esses fatores são uma desvantagem competitiva do patrocinador da rede diante outros concorrentes, ou uma “maior fraqueza”. Portanto, devem-se enfatizar os recursos financeiros nesses atributos para torná-los, no mínimo, uma igualdade competitiva.

Para os atributos de baixa importância e desempenho relativo negativo, os autores definem como uma “menor fraqueza” do patrocinador da rede frente aos demais provedores. Nesse caso, o atacado Martins deverá avaliar a possibilidade desses fatores tornarem-se uma vantagem competitiva no futuro. Caso a probabilidade seja baixa, os recursos financeiros devem ser redirecionados para outros atributos, pois é função do *trade-off* logístico dar ênfase às atividades valorizadas pelo cliente e reduzir o custo total logístico.

Nesse contexto, apresentam-se a e os dados obtidos na pesquisa de campo, a saber:

- A primeira coluna identifica o número do atributo, e esse será utilizado para a identificação da propriedade na tabela;

- A segunda coluna expõe a descrição do atributo considerada importante para o varejista para a seleção ou a eliminação de fornecedores;
- Na terceira coluna, apresenta-se a nota média do patrocinador da rede quanto ao respectivo atributo, na visão dos supermercadistas varejistas;
- Na quarta coluna, informa-se a nota média do principal concorrente do atacado Martins quanto ao respectivo atributo, na perspectiva dos supermercadistas varejistas;
- A quinta coluna dispõe a performance relativa, a partir da diferença da nota média do atacadista Martins e do principal concorrente atacado; e,
- Finalmente, a sexta coluna informa a nota média oferecida à importância do atributo sob a visão do supermercadista varejista.

Vale destacar que os questionamentos adotados foram baseados em Stock e Lambert (2001), e as notas foram obtidas a partir das 18 lojas visitadas, adotando-se uma escala do tipo Likert, sendo que a maior nota é 5 (muito importante) e a menor nota é 1 (pouco importante ou não se aplica).

Destaca-se, no centro das e , a linha pontilhada, que indica no eixo X os atributos que possuem valores positivos e os negativos. A importância dessa linha está justamente na visualização gráfica dos atributos em que o patrocinador da rede possui desempenho relativo positivo ou negativo.

TABELA 9
Dados para a confecção da matriz de posicionamento competitivo

Número do atributo	Atributos considerados importantes para o varejista para seleção ou eliminação de fornecedores	Média do patrocinador da rede	Média da empresa concorrente	Média da performance relativa	Média do Atributo
				Eixo X	Eixo Y
1	Emitir Notas Fiscais isentas de erros.	4,63	4,75	(0,12)	4,72
2	Disponibilizar atendimento exclusivo para correção de faltas, avarias e erros de expedição.	3,88	4,00	(0,12)	4,39
3	Garantir o fornecimento em qualquer período.	3,69	3,50	0,18	4,22
4	Absorver os custos de manuseio de materiais (Exemplo: disponibilizar mão-de-obra para reposição de gôndolas)	1,50	1,31	0,18	3,11
5	Comunicar via EDI - de computador para computador evitando re-trabalho.	1,63	1,00	0,62	2,28
6	Garantir o prazo de entrega dos produtos.	4,44	4,38	0,06	4,89
7	Flexibilizar o prazo de entregas quando solicitado.	3,69	3,13	0,56	4,22
8	Oferecer pedidos mínimos de produtos de forma condizente com o prazo de validade e/ou giro dos produtos.	4,06	4,00	0,06	4,44
9	Disponibilizar infra-estrutura de distribuição próximo às instalações do supermercado.	4,13	3,75	0,37	2,89
10	Garantir a troca todo o lote de compra quando há evidência de produtos com avarias	2,94	2,69	0,25	4,83
11	Disponibilizar melhorias no processo de pedido de compra, entrega, outros. (Exemplo: palm-top)	5,00	4,50	0,50	4,39
12	Disponibilizar consultoria / assessoria para melhoria dos processos internos	4,63	2,06	2,56	4,56
13	Ofertar frete pago pelo fornecedor.	5,00	5,00	-	4,89
14	Utilizar códigos de barras nas embalagens para facilitar movimentação no depósito	2,50	2,50	-	2,50
15	O representante de vendas pode prover informações sobre:				
15a	estoques disponíveis	4,44	4,38	0,06	4,72
15b	projeção da data de embarque na Central de Distribuição	1,38	1,31	0,06	1,72
15c	projeção da data de chegada	4,69	4,56	0,12	4,89
15d	disponibilidade de produtos substitutos	3,19	3,00	0,18	2,44
15e	Capacidade em absorver os custos devido às avarias ou produtos expedidos incorretamente	2,88	2,69	0,18	3,72
16	O fornecedor pode disponibilizar assistência / serviços por meio de:				
16a	Crédito	4,75	3,19	1,56	4,39
16b	Gerenciamento do estoque	2,94	2,50	0,43	4,11
16b	Gerenciamento do estoque	2,94	2,50	0,43	4,11
16c	Assistência Técnica	2,50	1,69	0,81	3,17
16d	Gerenciamento de dados dos clientes dos clientes	2,06	1,13	0,93	2,89
16e	Melhorias nos processos de negócio dos clientes	4,81	1,75	3,06	4,50
16f	Cartão de compras para os clientes	4,94	1,31	3,62	4,56

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

Para facilitar a leitura dos dados na matriz e as respectivas variáveis, utilizou-se a , identificando as variáveis de 1 a 13 e, a , com os atributos de número 14 ao 16:

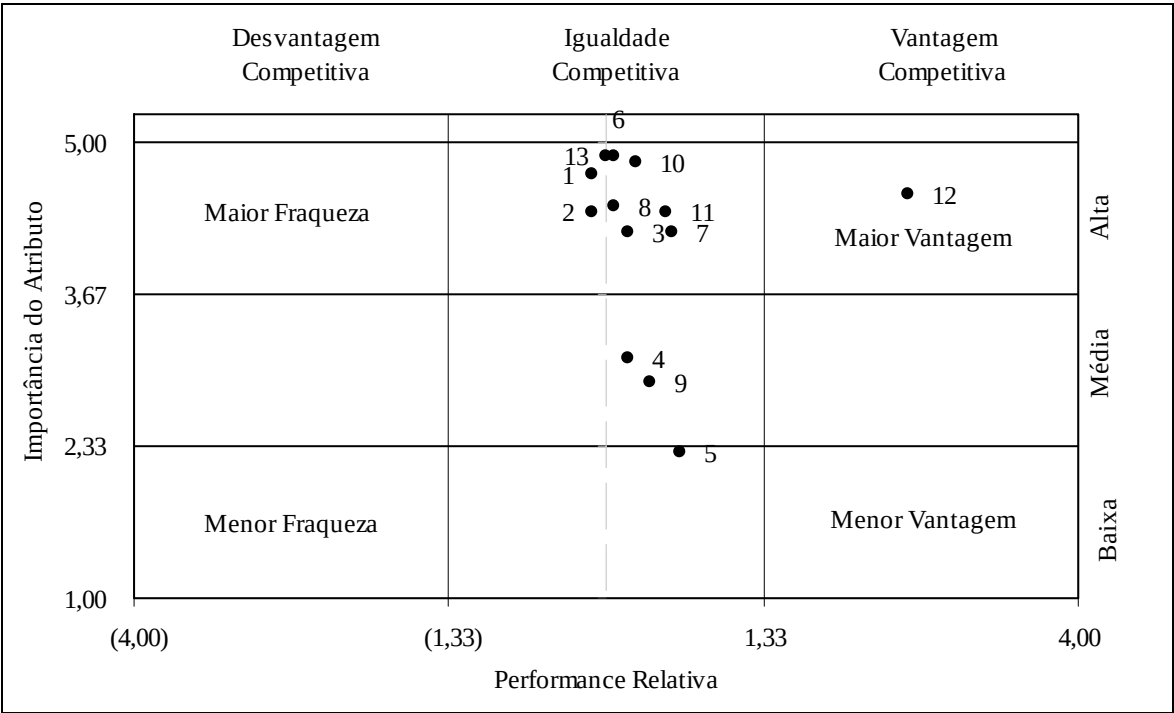


FIGURA 22: Matriz de posicionamento competitivo, variáveis de 1 a 13
FONTE: Pesquisa de campo, 2005.

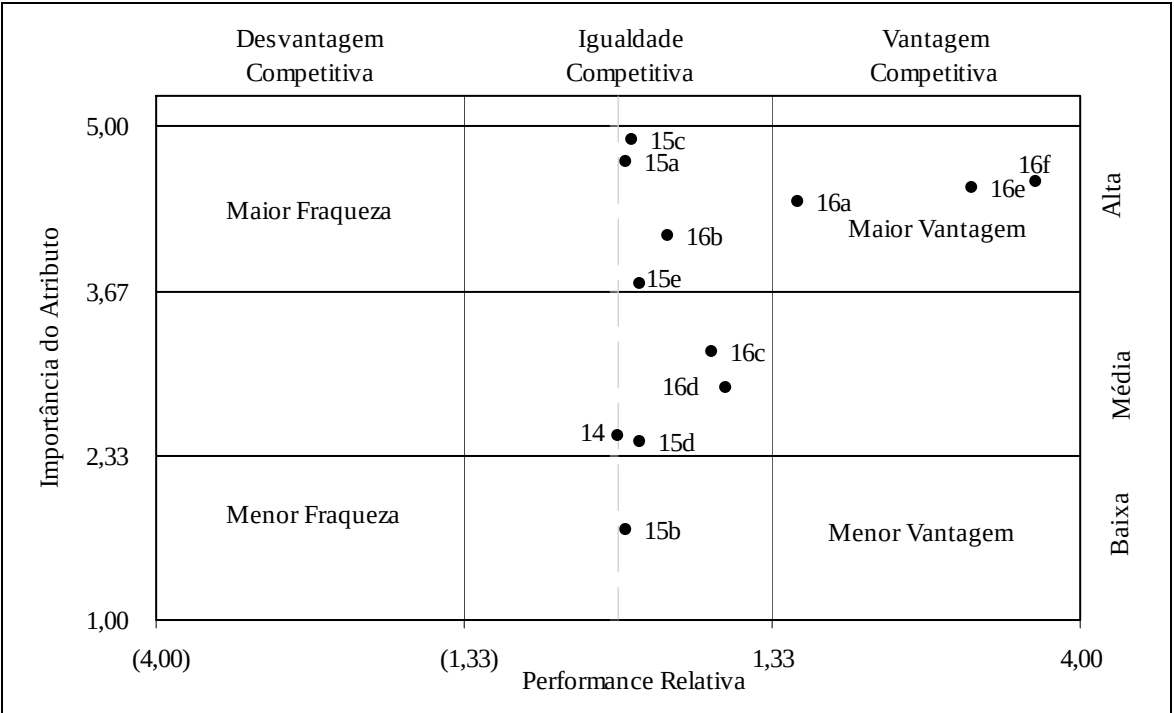


FIGURA 23: Matriz de posicionamento competitivo, variáveis de 14 a 16
FONTE: Pesquisa de campo, 2005.

Destacam-se, nas e , dos vinte e cinco atributos logísticos considerados, apenas quatro, ou 16,0% do total, e são avaliados como a “maior vantagem competitiva”, na perspectiva do varejista supermercadista. Esses atributos deverão ser divulgados aos mais de 150.000 varejistas supermercadistas, como uma diferenciação da empresa atacadista frente aos concorrentes.

Outros treze atributos, ou 52,0% do total, estão localizados no quadrante identificado como de alta importância para o varejista supermercadista e de igualdade competitiva perante os demais fornecedores. Observa-se que, apesar de toda a infra-estrutura disponibilizada pelo patrocinador da rede para realizar a logística de distribuição, os varejistas supermercadistas não percebem diferenças quanto ao nível de serviço logístico prestado pelo Martins em relação aos demais fornecedores atacadistas.

Nesse ponto, surge a oportunidade, para o atacado Martins, de criar serviços diferenciais para os varejistas supermercadistas, aproveitando a infra-estrutura de movimentação e armazenagem disponível no município de Uberlândia, sede da empresa e tornando esses atributos em vantagens competitivas.

No quadrante identificado com média importância para o varejista e igualdade competitiva, estão localizados mais seis atributos, 24,0% do total. Deve-se avaliar a possibilidade desses fatores se tornarem uma “vantagem competitiva” e não uma “fraqueza” para o patrocinador da rede.

De acordo com a matriz de posicionamento competitivo, os atributos com maiores vantagens competitivas são: os serviços de consultoria e assessoria nos processos internos (número 12); a disponibilização de serviços de crédito (número 16a); e o gerenciamento de crédito ou disponibilização de cartão de compras para os consumidores (número 16f).

Por outro lado, os atributos que representam desvantagens competitivas são: atributo de número 1 – emitir notas fiscais isentas de erros –; atributo de número 2 – disponibilizar atendimento exclusivo para a correção de faltas, avarias e erros de expedição –; e atributo de número 6 – garantir o prazo de entrega dos produtos.

Com o auxílio da matriz de posicionamento competitivo, destacam-se cinco oportunidades consideradas mais importantes:

- *Atributo número 1 - Emitir Notas Fiscais isentas de erros.* Esta propriedade possui uma importância muito grande para os varejistas supermercadistas ($Y = 4,72$), pois, além de ser a fonte de dados fiscais e tributários, constatou-se, na pesquisa de campo, que o documento fiscal é utilizado também para realizar a conferência de recebimento de materiais, num confronto entre a nota fiscal *versus* o físico.

Esse fato aumenta ainda mais a importância do documento fiscal, pois, caso seja identificado algum erro, todo o processo de entrada de materiais é interrompido, enquanto não é resolvida a pendência. As consequências desse fato são prejudiciais para ambos os lados, pois identificaram-se as seguintes situações:

- A insatisfação tanto dos funcionários dos supermercados quanto dos atacadistas, pois o tempo gasto na resolução do problema é ruim para ambos. Do lado do atacadista, reduz o nível de serviço para todos os clientes na rota de entrega e, para o varejista, aumenta o tempo dedicado para tarefas que não agregam valor ao cliente final;
- Desgaste no relacionamento, pois a divergência num documento fiscal leva a uma desconfiança na relação de fornecimento;
- Pode levar à ruptura nos níveis de estoque, pois, caso os produtos tenham que retornar ao atacado, não existe tempo hábil para a reposição dos estoques mediante outro fornecedor.

O fato de o desempenho relativo ser negativo ($X = -0,12$) reflete a insatisfação dos varejistas em função dos erros dos documentos fiscais emitidos pelo patrocinador da rede. De acordo com Stock e Lambert (2001), o atributo localizado à esquerda da matriz e no alto representa uma “maior fraqueza”, isto é, uma desvantagem competitiva perante os concorrentes e que deve ser otimizada;

- *Atributo número 2 - Disponibilizar atendimento exclusivo para correção de faltas, avarias e erros de expedição.* Neste atributo, o patrocinador da rede recebeu a menor pontuação na pesquisa ($X = -0,18$). Esse valor decorre da dificuldade que os varejistas supermercadistas encontram para realizar a troca de produtos não-conformes pelos provedores. Importa ressaltar que, no caso de reclamação, a comunicação entre a empresa atacadista e o varejista é realizada por meio do representante de vendas. Da mesma forma que o atributo de número 1, esse atributo deverá ser reavaliado pelo atacadista;
- *Atributo número 5 – Comunicar via EDI - de computador para computador evitando re-trabalho.* Este atributo foi considerado o de menor importância média entre os varejistas pesquisados ($X = 2,28$) e baixo desempenho relativo da empresa patrocinadora da rede ($Y = 0,59$). Dentre as principais causas diagnosticadas pelo pesquisador durante as visitas estão a falta de informação sobre a tecnologia EDI e a baixa utilização da Internet pelos varejistas como um canal de compras mediante os fornecedores.

Ao analisar as e , pode-se concluir erroneamente que essa não é oportunidade de diferenciação e/ou melhoria nos processos logísticos. Porém todos os varejistas supermercadistas visitados, conforme já mencionado, realizam a conferência de recebimento a partir do documento fiscal, bem como o posterior cadastro de materiais recebidos na loja. O intercâmbio de dados de forma eletrônica – EDI – pode auxiliar na redução de erros de conferência de recebimento, assim como possibilitar a eliminação da digitação das notas fiscais no momento do cadastro da mesma, evitando-se, assim, o re-trabalho e a redução dos erros de entrada de materiais;

- *Atributo número 12 – Disponibilizar consultoria / assessoria para melhoria dos processos internos.* O atributo possui grande importância ($Y= 4,56$) e um desempenho relativo positivo ($X= 2,41$). Isso demonstra claramente que os varejistas supermercadistas reconhecem o atributo e que a empresa patrocinadora da rede está atuando fortemente para a melhoria dos processos internos. Importa destacar que os demais fornecedores atacadistas não estão prestando serviços nessa área, isto é, agregando valor ao serviço de distribuição. Para Stock e Lambert (2001), os atributos localizados nesse quadrante representam uma “vantagem competitiva”, e isso deve gerar um esforço contínuo do fornecedor nesse atributo, além de diferencial, deve divulgar aos mais de 150.000 clientes;

- *Atributo número 16f - Cartão de compras para os clientes.* Este atributo é, destacadamente, o mais importante para os varejistas supermercadistas ($Y = 4,56$). Segundo os próprios entrevistados, dentre os fornecedores atacadistas, a empresa patrocinadora da rede é a única a oferecer esse serviço, diferenciando-se dos demais provedores. A função logística pode utilizar os dados contidos no cadastro desses clientes, bem como nos dados advindos do fluxo de compras, para auxiliar no diagnóstico de produtos de alto giro e margem de contribuição e, desta forma, evitar ruptura nos níveis de estoques.

6.3.3 **Análise conjunta das matrizes**

Ao final desta etapa de apresentação de resultados e identificação de oportunidades, analisam-se de forma concomitante os dados das duas matrizes e estabelecem-se as considerações sobre a expectativa mínima quanto ao serviço logístico, o desempenho do patrocinador da rede e o desempenho dos demais concorrentes atacadistas na perspectiva dos varejistas, que são:

- Os atributos de número 12 – *disponibilizar consultoria / assessoria para melhoria*; número 16a – *disponibilizar assistência / serviços por meio de crédito*; número 16e – *disponibilizar melhorias nos processos de negócio dos clientes*; e número 16f – *disponibilizar cartão de compras para os clientes*; são considerados atributos de alta importância para os varejistas supermercadistas, o patrocinador da rede – o atacado Martins – possui alto desempenho e performance relativa positiva em relação aos demais provedores.

Nesse contexto, pode-se afirmar que o atacadista Martins é *benchmark* nesses atributos, e isso deverá ser enfatizado na comunicação com os demais varejistas, pois, de acordo com Stock e Lambert (2001), são vantagens competitivas da empresa no mercado;

- *O atributo número 6 – garantir o prazo de entrega dos produtos:* existe uma oportunidade de diferenciação do atacadista Martins perante os demais concorrentes. Isso se deve ao fato de que a nota atribuída à importância do atributo ($Y = 4,89$) está acima da nota do desempenho do patrocinador da rede e dos demais concorrentes.

Num outro extremo, estão os atributos do quadrante “fraqueza competitiva“, os quais devem ser melhorados, pois representam uma desvantagem competitiva. Nesses atributos, a empresa patrocinadora da rede apresenta desempenho relativo intermediário e negativo, e é avaliada com baixo desempenho. Nesse sentido, citam-se os principais:

- *O atributo número 1 – emitir notas fiscais isentas de erros –;* neste atributo, apesar do patrocinador da rede apresentar um alto desempenho ($X = 4,65$), essa atividade ainda tem que ser melhorada, pois os concorrentes realizam esse atributo com um menor índice de erros. A excelência nesse serviço é primordial para o bom relacionamento com os clientes;
- *O atributo número 2 – Disponibilizar atendimento exclusivo para correção de faltas, avarias e erros de expedição –,* esse serviço é considerado muito importante para o varejista, o desempenho do Martins é intermediário, e o desempenho relativo é intermediário. Nesse contexto, deve-se agir no cerne do problema, isto é, eliminar os erros de separação e expedição, evitando-se, dessa forma, as reclamações quanto às faltas e às avarias. Deve-se, também, rever a política de trocas de produtos, facilitando o canal de comunicação.

Este trabalho de pesquisa estabelece algumas considerações sobre a rede, relacionadas com as dificuldades e oportunidades advindas com o associativismo e, além disso, as ações mais relevantes que podem ser desenvolvidas por ambos os lados visando melhorar as relações e a lucratividade do negócio.

6.4 Considerações sobre a rede

Neste momento de considerações sobre a rede, como resultado das entrevistas realizadas, esta pesquisa expõe, na perspectiva dos varejistas supermercadistas, as principais dificuldades e oportunidades advindas com a inserção dessas corporações na rede SMART. Ao final, apresentam-se as principais atividades que devem ser revistas por ambos os lados para a otimização dos processos.

6.4.1 Dificuldades e oportunidades

Para os possíveis interessados em rede, destacam-se as principais dificuldades encontradas pela rede de varejistas, diagnosticadas nas entrevistas de campo, a saber:

- *Pouca atenção à regionalização de produtos*: refere-se à sugestão, por parte do patrocinador da rede, na aquisição de itens que possuem baixo giro de estoque e/ou vendas significativas em apenas algumas lojas da rede;
- *Falta de política de preços adequada*: Por ser patrocinador da rede, o atacadista Martins, segundo o entrevistados, poderia ter uma política de preços mais acessível. Desse modo, poderia aumentar a fidelidade às compras não apenas para cumprir as cotas necessárias para pertencer à rede e, sim, devido a um preço competitivo;

- *Ausência de padronização das lojas:* A falta de exigência, ou de cobrança, por parte do patrocinador da rede, para a padronização das lojas, pode interferir no desenvolvimento da rede. Essa característica de “aceitar” um padrão mínimo, conforme constatado pelas pesquisas de campo pelo pesquisador, possibilita lojas com padrões diferentes uma das outras.

Adicionalmente, a rede viabilizou aos varejistas a utilização de novos serviços, ao conhecimento de processos mais eficientes e eficazes, à automação e à novos horizontes de mercado. Importa ressaltar também o pioneirismo na aproximação entre as entidades da cadeia de abastecimento visando melhorar as relações:

- *Acesso à mídia televisiva:* O acesso a um canal de comunicação de massa representa uma vantagem competitiva de grande impacto para o varejo supermercadista. O grande obstáculo para essas empresas é o custo, que, no caso da rede, é compartilhado entre os membros do pólo;
- *Descontos diferenciados:* A possibilidade de acesso a descontos diferenciados com o principal fornecedor e patrocinador da rede é uma vantagem comercial considerada bastante relevante para os varejistas supermercadistas;
- *Capacitação profissional:* os serviços de treinamento e/ou reciclagem profissional oferecidos pelo patrocinador da rede, por meio da Universidade Martins do Varejo – UMV –, possibilitam aos varejistas credenciados a possibilidade de valorização dos colaboradores, o aumento da motivação da equipe e o contato com outros profissionais do ramo;

Quanto a esse tópico, ressalta-se que essas dificuldades e oportunidades foram apontadas pelos dezoito varejistas supermercadistas visitados ao longo do trabalho de campo e não se estendem a todos associados da rede. Contudo a relevância dessas informações está na larga experiência e comprometimento desses empreendedores com a rede, em média, de três anos e quatro meses de convivência com o associativismo, sendo que nove, ou 50% do total da amostra, pertencem à rede SMART desde a sua inauguração, em agosto de 2000.

6.4.2 Principais ações

Adicionalmente, este trabalho de pesquisa expõe as principais ações que devem ser melhoradas por ambos os lados, atacado e varejo. Quanto ao atacadista, as principais ações estão relacionadas às operações logísticas de logística de suprimento e de distribuição, a saber:

- *Clube de compras*: A compra centralizada reflete uma das principais atividades realizadas pelo atacado para a rede varejista supermercadista. Porém, como foi destacado durante as entrevistas, o portfólio de produtos a serem oferecidos para a rede deve sofrer, sempre, avaliações e adequações visando à melhoria da lucratividade do negócio;
- *Logística de distribuição*: As operações logísticas do atacado patrocinador da rede relativas à distribuição, considerando-se o percurso da central de distribuição do atacado para os varejistas supermercadistas pertencentes à rede, ainda não foram dimensionadas para serem realizadas de forma diferenciada, isto é, com agendamento de entregas.

Destaca-se que a prática de agendamento não é uma realidade para o varejo supermercadista da rede perante os demais fornecedores. Portanto, o estabelecimento desse procedimento pode influenciar, sensivelmente, os compradores na seleção e/ou eliminação dos provedores, em função do impacto dessa informação no giro dos produtos, dimensionamento dos níveis de estoques, perdas e avarias de produtos.

Pelo lado dos varejistas supermercadistas, observam-se as seguintes oportunidades de melhoria, a saber:

- *Conferência de Recebimento*: Todos os varejistas supermercadistas visitados realizam a conferência de recebimento a partir do documento fiscal bem como o posterior cadastro de materiais recebidos na loja. O intercâmbio de dados de forma eletrônica – EDI – pode auxiliar na redução de erros na conferência de recebimento de materiais e na eliminação da digitação das notas fiscais;
- *Software de Gestão*: Cada loja, com raras exceções, possui um *software* de gestão empresarial diferente. A padronização do software e, conseqüentemente, dos dados poderia otimizar o canal de comunicação entre o atacado e as lojas credenciadas e auxiliar no estabelecimento de indicadores comuns de desempenho.

A existência da rede já é uma quebra de um paradigma da cadeia de abastecimento, porém a constatação de oportunidades e de deficiências no relacionamento entre o atacado e o varejo reflete que deverão ser realizadas, ainda, mudanças, tanto em nível operacional, tático e estratégico, como também em nível cultural dos envolvidos. A participação numa rede é compartilhar não apenas as vantagens, mas também as dificuldades do dia-a-dia.

7. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

As alterações apresentadas na economia brasileira promoveram mudanças radicais no relacionamento entre as organizações da cadeia de abastecimento, especificamente, de bens de consumo. De acordo com Bowersox e Closs (2001, p.43), “as empresas não competem mais entre si, mas sim, entre cadeias de abastecimento” e, nesse sentido, essas empresas vão buscar, cada vez mais, parcerias e alianças estratégicas no canal de distribuição.

Nessas circunstâncias, a partir do instante em que, a cadeia de abastecimento é analisada por processos chave de negócio, as entidades inseridas nesse contexto desejam níveis de serviço logísticos que atendam às suas expectativas. Assim, almeja-se a criação de mecanismos que monitorem os fluxos de materiais e de informações, tanto diretos como reversos, visando atingir a missão da função logística: entregar o produto certo, no momento certo, na quantidade certa, para o cliente certo e ao menor custo total.

Assim, por meio da metodologia proposta por Bowersox e Closs (2000), Christopher (2001) e Stock e Lambert (2001), o objetivo deste trabalho de pesquisa foi avaliar o serviço logístico sob a percepção do varejo numa rede patrocinada pelo atacado. Para tanto, foram utilizadas as nove dimensões sobre serviço ao cliente, importantes para o controle das atividades do ciclo do pedido, bem como, para o planejamento da arquitetura de um sistema logístico.

Para a operacionalização desses conceitos, mensurou-se a percepção do varejista, mediante três referências: a expectativa mínima dos clientes, a prática do mercado e a melhor prática entre os fornecedores, viabilizando identificar quem são as empresas *benchmark*.

Concluiu-se que o objetivo geral proposto neste trabalho foi atingido, pois o serviço logístico, na perspectiva dos varejistas supermercadistas pertencentes à uma rede voluntária, foi mensurado nas três dimensões.

Quanto aos objetivos específicos, o trabalho de pesquisa também alcançou os resultados, pois:

- Demonstrou o que é a rede de varejistas supermercadistas patrocinada pelo atacado, a estrutura organizacional montada pelo atacadista para atender os “novos” clientes e a forma de segmentação por área;
- Auxiliou na compreensão das relações entre o atacado e o varejo supermercadista, demonstrando as vantagens, dificuldades e oportunidades advindas com o associativismo;
- Identificou os principais elementos operacionais da logística e os desempenhos relativos na prestação de serviços de distribuição entre o atacado e o varejo supermercadista.

Por fim, o tratamento dos dados por meio das matrizes de avaliação de desempenho e de importância operacional e, posteriormente, da matriz de posicionamento competitivo permitiu a identificação das seguintes conclusões:

- *Quanto ao nível de serviço*: O serviço logístico oferecido pelo atacadista Martins para o varejo não possui uma diferenciação perante os demais concorrentes dos atacados, na perspectiva dos varejistas supermercadistas. Adequar uma arquitetura de distribuição para os membros da rede varejista voluntária pode significar oportunidades de diferenciação do Martins para seus principais clientes;
- *Novos serviços agregados ao atacado*: Os atributos considerados como diferenciais, na relação entre o atacado Martins e os varejistas supermercadistas – pertencentes à rede –, estão relacionados ao serviço de crédito do atacado para o varejo e de consultoria, para a melhoria dos processos internos. A manutenção desses atributos como fonte de diferenciação exigirá do patrocinador da rede a avaliação dos benefícios considerados pelos varejistas;

- *Interação*: O canal de comunicação entre o atacado e o varejo, especificamente quando há divergências e não-conformidades na entrega, possui sérias deficiências as quais devem ser analisadas.

Adicionalmente, seguem as principais contribuições deste estudo:

- Faz referência ao agrupamento de referências bibliográficas sobre logística empresarial, estratégias de diferenciação, ciclo de pedido, nível de serviço, gerenciamento da cadeia de abastecimento, associativismo e iniciativas utilizadas para melhorar as relações entre as entidades do canal de distribuição de bens de consumo;
- Validação da ferramenta proposta por Bowersox e Closs (2000), Christopher (2001) e Stock e Lambert (2001), nas nove dimensões do serviço ao cliente, operacionalizadas pelos atributos logísticos, para o contexto dos varejistas supermercadistas pertencentes a uma rede voluntária;
- Possibilidade de os provedores de serviço logístico, bem como as indústrias que realizam distribuição diretamente para o varejo supermercadista, de estabelecerem ações em nível estratégico, tático e operacional com base em dados quantitativos, otimizando a qualidade do serviço a ser prestado;
- Explicação do relacionamento entre duas entidades do canal de distribuição de bens de consumo, o atacado e o varejo supermercadista, que possuem relevância para a economia nacional;

- Identificação de que, grande número de atributos logísticos, 52% do total, é considerado como “Igualdade Competitiva” na matriz de posicionamento competitivo. Nas relações entre o atacado e varejo, os atributos logísticos ainda não são utilizados pelo atacadista patrocinador da rede como fonte de diferenciação, e a viabilização de novos recursos para a área pode promovê-la a uma vantagem competitiva de difícil comparação.

7.1 Limitações

A importância de mencionar as limitações da pesquisa está na capacidade de sua replicação em outros ambientes e situações. Para os interessados, destacam-se as seguintes observações sobre a pesquisa:

- *Padronização de dados*: Esta pesquisa não pode ser generalizada para outras empresas da cadeia de abastecimento de bens de consumo. Representa apenas a realidade das empresas estudadas num atual momento e numa região;
- *Replicação da pesquisa para outros pólos*: A inferência desta pesquisa para os demais pólos deverá ser realizada com restrição, em decorrência de diversos fatores, dentre eles: o porte da empresa, a experiência do proprietário no ramo de varejo supermercadista e o envolvimento da loja com a rede;
- *A subjetividade*: Os métodos de coleta de dados mediante os varejistas supermercadistas, a entrevista e o questionário pré-estruturado, são subjetivos. Portanto, fatos que ocorreram anteriormente podem interferir nas respostas de hoje e, dessa forma, ter a sobriedade em estabelecer ações prioritárias tanto do lado do atacado como do lado do varejo.

7.2 Recomendações

A seguir, seguem algumas recomendações de estudo ou aplicações decorrentes do presente trabalho de pesquisa. Adverte-se que outros assuntos podem ser estudados a partir deste trabalho, a saber:

- Estudar as percepções sobre os atributos de serviço logístico ao longo do tempo, do tipo longitudinal, pelos varejistas supermercadistas que pertençam ou não à rede voluntária patrocinada pelo atacado para o município de Uberlândia, conforme realizado por LAVALLEa (2003); LAVALLEb (2004); LAVALLEc (2004); LAVALLEd (2005); LAVALLEe (2005);
- Avaliar o serviço ao cliente em uma linha ou uma categoria de produtos;
- Analisar o impacto e/ou a relação entre a estrutura organizacional do varejista supermercadista e a avaliação do desempenho do serviço logístico;
- Examinar a percepção dos varejistas supermercadistas quanto à distribuição da indústria para o varejo versus a distribuição realizada mediante o atacado.

A importância das novas pesquisas está justamente na possibilidade de divulgar o conhecimento a todas as entidades envolvidas, empresarial e acadêmico, seus colaboradores, e permitindo a melhoria das relações entre as organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAS. 3º Ranking das Centrais de Compras. *SuperHiper*. São Paulo, ano 29, n.332, p.8-17, nov. 2003.

ABRAS. Ranking ABRAS 2005 – As maiores e as melhores empresas, no mais abrangente estudo do setor, realizado em parceria com ACNielsen. *SuperHiper*. São Paulo, ano 31, n.353, p.26-36, maio 2005.

ALVES, Maria Rita Pontes Assumpção. Logística agroindustrial. In: BATALHA, Mário Otávio (coord.) *Gestão agroindustrial*. GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais / coordenador Mário Otávio Batalha. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2001. p.162 - 238.

BALLOU, Ronald H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física* / Ronald H. Ballou; tradução Hugo T. Y. Yoshizaki. – São Paulo : Atlas, 1993.

BALLOU, Ronald H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial* / Ronald H. Ballou; tradução Elias Pereira. – 4. ed. – Porto Alegre : Bookman, 2001.

BATALHA, Mário Otávio; SILVA, Andréa Lago da. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, Mário Otávio (coord.) *Gestão agroindustrial*. GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais / coordenador Mário Otávio Batalha. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2001. p.162 - 238.

BATALHA, Mário Otávio. *Gestão agroindustrial*: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais / coordenador Mário Otávio Batalha. 2. ed. – São Paulo : Atlas, 2001.

BORGES JUNIOR, Altamiro Carlos. *Módulo 1 – Estratégias e Tendências*. Apostila integrante da coleção Escola ABAD de Produtividade. 1. ed. – São Paulo: ABAD, 2001.

BOWERSOX, Donald J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. Donald J. Bowersox, David J. Closs; tradução Equipe do Centro de Estudos em Logística, Adalberto Ferreira das Neves; coordenação da revisão técnica Paulo Fernando Fleury, César Lavale. – São Paulo : Atlas, 2001.

CHING, Hong Yuh. *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada – Supply chain* / Hong Yuh Ching. – 2.ed. – São Paulo : Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo : Pioneira Thomson, 2002.

CORREA, Cristiane. O compadre do varejo: com a rede Smart o Martins construiu um modelo de relacionamento com seus clientes que vai além da simples fidelização. *Revista Exame*, São Paulo, p.36 – 39, 10 dez. 2004.

DAL COLLETO, Eliane; LANFRANCHI, Hellen. Consumidor muda hábitos diante da crise: Barômetro do Consumidor Varejista. *ACNIELSEN – Releases Nacionais*. São Paulo, 29 set. 2003. Disponível em: <http://www.acnielsen.com.br/imprensa/29set03_nac.htm>. Acesso em: 04 maio 2005.

DINIZ, Daniela. Um curso para os clientes: o caso do grupo de logística Martins que dá aulas de negócios às empresas para que elas comprem mais. *Revista Exame*, São Paulo, ed. 832, n.24, p.94-95, 8 dez. 2004.

ECR BRASIL – VISÃO GERAL: potencial de redução de custos e otimização de processos. Produzido pela associação ECR Brasil. Coordenação PriceWaterHouseCoopers, São Paulo : nov. 1998.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*, 2.ed., revista e aumentada. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1986.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. *Logística Empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo : Atlas, 2000.

FRANÇA, Junia Lessa. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*/ Junia Lessa França: colaboração: Ana Cristina de Vasconcelos, Maria Helena de Andrade Magalhães, Stella Maris Borges. – 6.ed. rev. e ampl.- Belo Horizonte : Ed. UFMG, 2003.

FREITAS, H. et al. “O método de pesquisa *survey*”, *Revista de Administração da USP*, RAUSP, 35, jul-set, n.3, p.105-112, 2000.

GIL, Antônio Carlos, 1946 - .Como elaborar projetos de pesquisa / Antônio Carlos Gil. – 3. ed. – São Paulo : Atlas, 1999.

HAMMER, Michael. A Empresa Supereficiente. *Revista Exame*. Harvard Business Review. edição especial. São Paulo, ed. 764, p.18-29, abr. 2002.

HOOLEY, Graham J. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. Graham J. Mooley; John A. Saunders; Nigel F. Peiracy. 2. ed. – tradução técnica: Arão Sapiro – São Paulo : Prentice Hall, 2001.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 04 maio 2005.

KOBAYASHI, Shuníichi. *Renovação da logística: como definir estratégia de distribuição física global*. Shuníichi Kobayashi; trad. Valéria Custódio dos Santos. – São Paulo : Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio* / Philip Kotler ; tradução Bazán Tecnologia e Lingüística ; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo : Prentice Hall, 2000.

LAVALLE, César et al. Evolução do desempenho logístico das indústrias de bens de consumo: uma análise sob a perspectiva do varejista. *Revista Tecnológica*, São Paulo, n.93, ago. 2003, p.72-79.

LAVALLE, César. O setor de distribuição física como fator determinante no processo de decisão de compra do comércio supermercadista. *Revista Tecnológica*, São Paulo, n.105, ago. 2004, p.90-96.

LAVALLE, César. O setor de distribuição física como fator determinante no processo de decisão de compra do comércio supermercadista e a qualidade dos serviços prestados pela indústria. *Revista Tecnológica*, São Paulo, n.106, set. 2004, p.76-82.

LAVALLE, César. Pesquisa Benchmark: serviço ao cliente 2005. *Revista Tecnológica*, São Paulo, n.119, out. 2005, p.72-76.

LAVALLE, César. Pesquisa Benchmark: serviço ao cliente 2005. *Revista Tecnológica*, São Paulo, n.120, nov. 2005, p.54-60.

LONGARESI, Tânia. Resultado de peso: setor atacado distribuidor registra um crescimento de 11,9% em 2004 e já é responsável por abastecer 55,4% do mercado. *Revista Distribuição*, São Paulo, ed. 87, abr. 2005. Disponível em: <<http://www.revistadistribuicao.com.br/conteudo.asp?ContentId=354>>. Acesso em: 04 maio 2005.

MATTOS, Adriana. Hipermercados lideram alta nas vendas. *Jornal Folha de São Paulo*, São Paulo, Caderno dinheiro, p.B14, 20 abr. 2005.

MELHORES E MAIORES: as 500 maiores empresas do Brasil. *Revista Exame*. São Paulo: Abril, n.13, ed. 846, ano 39, jul. 2005. 314 p. Edição Especial.

NEVES, M. F. Strategic Marketing Planning Process under a Network Approach. *IAMA – International Food and Agribusiness Management Association*. 13th Conference. Cancun, México, 2003.

NOVAES, Antônio Galvão. *Logística e Gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. 2 ed. São Paulo : Futura, 2001.

NUNES, Letícia. Os pequenos tentam ser grandes: as cooperativas de compras evoluem e algumas têm até produtos de marca própria. *Revista Exame*, São Paulo, ed. 381, n.23, p.81, 24 dez. 2004.

OLIVEIRA, Gesner; MACHADO, Luiz Machado. *Impactos Verticais da concentração do setor varejista brasileiro*. São Paulo : FGV – EAESP, 05 abr. 2003. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/publicacoes/secao2/index.asp?id=167>>. Acesso em: 09 maio 2005.

PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo : Atlas, 2000.

PIRES, Sílvio R.I.. *Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos – supply chain management* / Sílvio R. I. Pires. São Paulo : Atlas, 2004.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REVISTA DISTRIBUIÇÃO. São Paulo: Editora Brasileira de Comércio, n.135, abr. 2004. 210p.

REVISTA DISTRIBUIÇÃO. São Paulo: Editora Brasileira de Comércio, n.147, abr. 2005. 218p.

ROESCH, Sylvia Maria de Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso* / Sylvia Maria Azevedo Roesch; colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. – 2.ed.- São Paulo : Atlas, 1999.

SILVA, Ângela Maria. *Guia para normalização de trabalhos técnicos-científicos: projetos de pesquisa, monografia, dissertações e teses* / Ângela Maria da Silva, Maria Salete de Freitas Pinheiro, Nara Eugênia de Freitas. 4.ed.ref. e ampl. por Ângela Maria Silva e Maria Salete de Freitas Pinheiro. – Uberlândia : UFU, 2004.

SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht; LEPSCH, Sergio Luiz. Alterações Recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. *Revista Administração*, São Paulo, v.32,n.2, p.5-13, abr./jun. 1997.

SLACK, Nigel. et al.. *Administração da Produção*. ed. compacta. São Paulo : Atlas, 1999.

STEVENSON, William J. *Estatística aplicada à Administração*. Tradução: Alfredo Alves de Farias – São Paulo : Harper & Row do Brasil, 1981.

STOCK, James R.; LAMBERT, Douglas M. *Strategic logistics management* – 4th ed. New York : McGraw-Hill, 2001.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. São Paulo : Atlas, 2000.

TEIXEIRA, Tânia Regina Brasileiro Azevedo. *Arquitetura logística baseada em modelos - uma contribuição à gestão da logística terceirizada*. 2003. 391 f. Tese (Doutorado em Administração) – EAESP, Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo, 2003.

CAMPOS, Vera. Toda força aos pequenos. *Revista Distribuição*, ed. 35, junho, 2003, Disponível em: <www.revistradistribuição.com.br>. Acesso em: 05 jan. 2005.

WILDER, Ariel. *Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados*. 2003. 189 f. Dissertação (Mestrado em Ciências – Economia Aplicada). Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz – ESALQ, Universidade de São Paulo – USP, Piracicaba, 2003.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos* / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi – 2.ed. – Porto Alegre : Bookman, 2001.

APÊNDICE A

ATIVIDADES PARA PESQUISA NO ATACADO

- 1) Entrar em contato, por meio telefônico, com a área responsável do atacado pela gestão da rede de varejistas supermercadistas e apresentar a proposta de pesquisa;
- 2) Apresentar a proposta pessoalmente, com os problemas, os objetivos e a metodologia de pesquisa;
- 3) Avaliar as áreas onde serão realizadas as entrevistas para o entendimento da situação atual e futura por parte do pesquisador e da empresa envolvida;
- 4) Questionar a qualidade do questionário relativo às variáveis logísticas;
- 5) Fazer um questionário teste;
- 6) Refazer as perguntas, caso haja dúvidas de entendimento dos mecanismos de controle.

ATIVIDADES PARA PESQUISA NO VAREJO

- 1) Definir uma lista de supermercados onde serão realizadas as visitas e entrevistas;
- 2) Telefonar para o varejista, buscando identificar o responsável por compras. Durante a ligação, explicar a finalidade do projeto de pesquisa, apresentando os benefícios que o projeto pode trazer para melhoria do relacionamento entre fornecedor e varejo;
- 3) Enfatizar que o nome do varejista bem como o nome do estabelecimento permanecerão sob sigilo, pois trata-se de um trabalho acadêmico;
- 4) Avaliar a ferramenta de pesquisa quanto às dificuldades de entendimento por parte dos empresários;
- 5) Avaliar as respostas advindas com as primeiras entrevistas;
- 6) Melhorar o questionário quanto às observações advindas das entrevistas realizadas com a amostra – piloto; e
- 7) Aplicar o questionamento sempre avaliando a postura do pesquisador, a fim de que, não haja interferência nas respostas.

APÊNDICE B

APÊNDICE C

QUESTIONAMENTOS AO ATACADISTA, PATROCINADOR DA REDE VAREJISTA SUPERMERCADISTA

Como foi fundada a rede de varejistas supermercadistas patrocinada pelo atacadista?

A rede é considerada como uma unidade estratégica de negócios?

Como são divulgadas as metas mediante à rede para os varejistas supermercadistas? São comunicados formalmente ou informalmente?

Qual é a estrutura organizacional do atacado para atender às metas de desempenho?

Existem parâmetros para definir o perfil dos varejistas supermercadistas que farão parte da rede (faturamento, volume de compras, número de check-outs, área de abrangência geográfica)?

Qual é a estrutura organizacional montada pelo atacadista?

Quais são as estratégias para conquistar novos varejistas supermercadistas?

Existem sistemas de incentivos / recompensas / metas a cumprir para ser manter na rede?

Quais são as variáveis e unidades de mensuração de desempenho da rede varejista supermercadista?

Há regras ou procedimentos a serem cumpridos?

Há investimentos dos varejistas? Há apoio do Atacado (financiamento, outros)?

APÊNDICE D

TABELA 10
Frequências das notas quanto à importância dos atributos (IAT) na percepção dos varejistas

Número do Atributo	Nota (%)				
	1	2	3	4	5
1	---	---	5.60	16.70	77.80
2	---	---	16.70	27.80	55.60
3	5.60	---	11.10	33.30	50.00
4	38.90	---	5.60	22.20	33.30
5	61.10	---	11.10	5.60	22.20
6	---	---	---	11.10	88.90
7	---	---	22.20	33.30	44.40
8	---	---	16.70	22.20	61.10
9	38.90	5.60	5.60	27.80	22.20
10	---	---	---	16.70	83.30
11	---	---	16.70	27.80	55.60
12	---	---	11.10	22.20	66.70
13	---	---	---	11.10	88.90
14	61.10	---	---	5.60	33.30
15A	---	---	---	27.80	72.20
15B	72,2	---	---	11.10	16.70
15C	---	---	---	11.10	88.90
15D	50.00	---	16.70	22.20	11.10
15E	22.20	---	---	38.90	38.90
16A	---	---	11.10	38.90	50.00
16B	11.10	---	11.10	22.20	55.60
16C	38.90	---	5.60	16.70	38.90
16D	44.40	---	11.10	11.10	33.30
16E	---	---	---	50.00	50.00
16F	5.60	---	5.60	11.10	77.80

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

TABELA 11
Frequência das notas do patrocinador da rede (NPR) aos atributos na percepção dos varejistas

Número do Atributo	Nota (%)				
	1	2	3	4	5
1	---	---	5.90	23.50	70.60
2	5.90	11.80	23.50	17.60	41.20
3	11.80	---	35.30	17.60	35.30
4	82.40	5.90	---	---	11.80
5	82.40	---	5.90	---	11.80
6	---	5.90	11.80	29.40	52.90
7	17.60	---	23.50	17.60	41.20
8	5.90	---	23.50	29.40	41.20
9	17.60	---	---	11.80	70.60
10	23.50	11.80	35.30	11.80	17.60
11	---	---	---	---	100.00
12	---	5.90	11.80	11.80	70.60
13	---	---	---	---	100.00
14	64.70	---	---	---	35.30
15A	---	---	11.80	35.30	52.90
15B	82,3	---	---	5.90	11.80
15C	---	---	---	35.30	64.70
15D	41.20	---	5.90	5.90	47.10
15E	35.30	---	29.40	11.80	23.50
16A	---	---	---	23.50	76.50
16B	23.50	11.80	23.50	29.40	11.80
16C	52.90	5.90	5.90	17.60	17.60
16D	58.80	---	23.50	5.90	11.80
16E	---	---	5.90	17.60	76.50
16F	---	---	---	5.90	94.10

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.

TABELA 12
 Frequência das notas do concorrente (NCC) aos atributos na percepção dos varejistas

Número do Atributo	Nota (%)				
	1	2	3	4	5
1	---	---	---	23.50	76.50
2	5.90	5.90	23.50	17.60	47.10
3	11.80	5.90	35.30	17.60	29.40
4	82.40	5.90	5.90	---	5.90
5	100.00	---	---	---	---
6	---	---	17.60	35.30	47.10
7	17.60	11.80	29.40	23.50	17.60
8	5.90	5.90	11.80	41.20	35.30
9	17.60	---	11.80	23.50	47.10
10	35.30	5.90	29.40	11.80	17.60
11	5.90	5.90	---	5.90	82.40
12	47.10	29.40	5.90	5.90	11.80
13	---	---	---	---	100.00
14	64.70	---	---	---	35.30
15A	---	---	17.60	23.50	58.80
15B	82,3	---	5.90	---	11.80
15C	---	---	11.80	17.60	70.60
15D	41.20	---	11.80	11.80	35.30
15E	41.20	---	17.60	23.50	17.60
16A	29.40	5.90	11.80	11.80	41.20
16B	41.20	5.90	17.60	23.50	11.80
16C	76.50	---	11.80	5.90	5.90
16D	88.20	---	11.80	---	---
16E	70.60	5.90	5.90	5.90	11.80
16F	88.20	5.90	---	---	5.90

Fonte: Pesquisa de campo, 2005.