

Os autores e a editora empenharam-se para citar adequadamente e dar o devido crédito a todos os detentores dos direitos autorais de qualquer material utilizado neste livro, dispondo-se a possíveis acertos caso, inadvertidamente, a identificação de algum deles tenha sido omitida.

Não é responsabilidade da editora nem dos autores a ocorrência de eventuais perdas ou danos a pessoas ou bens que tenham origem no uso desta publicação.

Apesar dos melhores esforços dos autores, do editor e dos revisores, é inevitável que surjam erros no texto. Assim, são bem-vindas as comunicações de usuários sobre correções ou sugestões referentes ao conteúdo ou ao nível pedagógico que auxiliem o aprimoramento de edições futuras. Os comentários dos leitores podem ser encaminhados à LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda.

Direitos exclusivos para a língua portuguesa

Copyright © 2011 by

LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda.

Uma editora integrante do GEN | Grupo Editorial Nacional

Reservados todos os direitos. É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, no todo ou em parte, sob quaisquer formas ou por quaisquer meios (eletrônico, mecânico, gravação, fotocópia, distribuição na internet ou outros), sem permissão expressa da editora.

Travessa do Ouvidor, 11
Rio de Janeiro, RJ - CEP 20040-040
Tels.: 21-3543-0770 / 11-5080-0770
Fax: 21-3543-0896
ltc@grupogen.com.br
www.ltceditora.com.br

Capa: Studio Vinci
Editoração Eletrônica: Edel

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

A186

Administração de varejo com foco em casos brasileiros/Adriana Backx Noronha Viana... [et al.]; [Edgard Monforte Merlo, organizador]. - Rio de Janeiro: LTC, 2011.
il. ; 24 cm

Inclui bibliografia e índice
ISBN 978-85-216-1877-5

1. Comércio varejista - Administração. I. Viana, Adriana Backx Noronha.

11-4637.

CDD: 658.87

CDU: 658.87



DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES DO VAREJO

Renato Manzini Bonfim • Hildo Meirelles de Souza Filho

INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objetivo demonstrar a importância do desenvolvimento de fornecedores para a competitividade das modernas firmas de varejo. Parte-se do pressuposto de que o atendimento à crescente demanda por variedade, qualidade, segurança dos alimentos e respeito ao meio ambiente e a padrões sociais mais justos implica maior estreitamento das relações entre o varejo e seus fornecedores. Nesse sentido, o capítulo inicia-se com uma seção dedicada a apontar as principais motivações que levam supermercados a dedicar esforços para desenvolver seus fornecedores. Segue-se uma seção voltada à identificação de competências que devem ser desenvolvidas pelos fornecedores e estratégias a serem adotadas por supermercados para alcançar esse objetivo. A terceira seção apresenta uma compilação das vantagens e desvantagens que o desenvolvimento de fornecedores traz para os varejistas, para os próprios fornecedores e para a cadeia de suprimentos como um todo.

A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

Os fornecedores têm papel decisivo no custo, na qualidade, na variedade e na disponibilidade dos produtos que irão abastecer o mercado, assim como na velocidade com que a cadeia poderá se adaptar às mudanças no ambiente institucional e competitivo. As empresas varejistas estão assumindo cada vez mais um papel proativo na identificação das necessidades dos consumidores e transferindo informações para seus fornecedores em diversas cadeias produtivas. Parece claro que, dado o atual nível de interação entre os processos operacionais e de negócios existentes nas cadeias de abastecimento, esse seria um processo que ocorreria naturalmente. Entretanto, os membros da cadeia ainda têm interesses conflitantes, embora tenham funções importantes e cuja eficiência afeta o desempenho do sistema como um todo. Se uma dessas funções falha ou é interrompida, seus efeitos podem se propagar, atingindo inclusive o consumidor final, que, tendo suas expectativas frustradas, poderá buscar atendimento em empresas concorrentes, na esperança de um melhor atendimento. Embora não haja cadeias de suprimentos ou abastecimento perfeitas, tornou-se muito importante encontrar formas de melhorar o desempenho no nível de serviço oferecido (Figueiredo e Zambom, 1998).

Visando reduzir essas oscilações no nível de serviço oferecido, varejo e atacado têm buscado maior interação com seus fornecedores, com ações que têm por objetivo dar-lhes suporte tecnológico para garantir, como retorno, maior comprometimento e eficiência em serviços essenciais (Bowersox e Closs, 2001), como na constância do abastecimento, na qualidade e no aumento de escala. O relacionamento mais estreito entre fornecedor e comprador aumenta as

chances de que as habilidades de cada parte sejam aplicadas para o benefício mútuo (Christopher, 2001).

O desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo, com uma base limitada e confiável de fornecedores, pode favorecer o gerenciamento da cadeia de suprimentos. A lista de benefícios para empresas envolvidas na distribuição é grande, destacando-se: prazos de entregas mais curtos; confiabilidade na entrega; menores quebras na programação de distribuição; níveis de estoques mais baixos; implantação mais rápida de modificações de projeto; menos problemas com qualidade; preços mais competitivos e estáveis; e prioridade, por parte do fornecedor, com relação aos pedidos.

Essa questão tem levado empresas varejistas, principalmente supermercadistas de auto-serviço de alimentos, a adotar estratégias específicas para garantir seu abastecimento, como a compra direta do produtor e a gradativa redução da presença de intermediários na relação comercial,¹ favorecendo o fluxo de informações e o alinhamento de objetivos. O alinhamento entre compradores e fornecedores pode reduzir as necessidades de estoques e melhorar a qualidade dos produtos recebidos (Poirier e Reiter, 1996), diminuindo as possíveis devoluções, principalmente de produtos perecíveis, e diminuindo também a necessidade de se abastecer emergencialmente no mercado, a custos superiores aos que se obteriam pela compra de fornecedores que já participam da relação comercial.

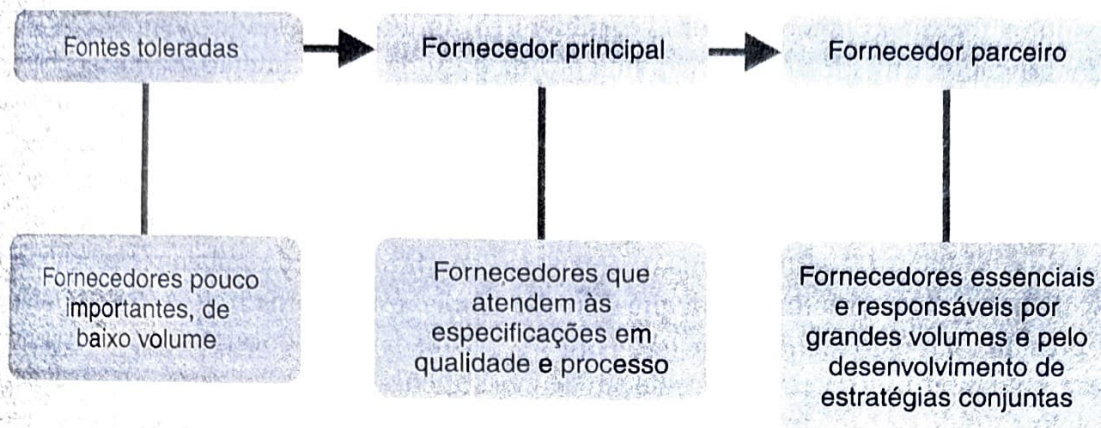
Um grande esforço inicial deve ser realizado pela área de compras para selecionar e desenvolver agentes envolvidos em suprimentos, principalmente os fornecedores. A área de compras é um elemento-chave no gerenciamento da cadeia de suprimentos, mas tem como histórico uma função passiva na relação com fornecedores, respondendo apenas pelo repasse dos pedidos e pela definição do custo. No entanto, sua participação nos negócios tem avançado para novos patamares e assumido funções mais estratégicas, até mesmo centrais em muitas organizações. Muitos profissionais que atuam nas áreas de compras têm sido capacitados para atuar na interface entre diferentes departamentos de uma empresa, como operação de loja, logística e qualidade, e também de forma mais abrangente na relação com os fornecedores.

A seleção de fornecedores e do tipo de relação que será estabelecida entre eles e a empresa compradora é elemento crítico para o sucesso de programas de desenvolvimento da base produtiva e deve ser coordenada a partir de uma estratégia de compras bem definida e conduzida por pessoal capacitado (Keough, 1994, citado por Chen e Paulraj, 2004).

DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS FORNECEDORES

O fornecedor que desenvolve as competências desejadas pelo varejo torna-se um parceiro, conforme proposto por Poirier e Reiter (1996) (Figura 1). Há um processo evolutivo no qual um fornecedor deixa de ser apenas uma fonte de abastecimento simplesmente tolerada e passa a ser um fornecedor preferencial, capaz de atender às especificações em qualidade e processo demandadas. Entretanto, o fornecedor parceiro é aquele que está um passo adiante, sendo capaz de atender em grandes volumes e desenvolver estratégias conjuntas com o varejista. Essa é a relação considerada ideal entre varejo e fornecedor. Não é fácil alcançar esse nível, pois a diversidade e complexidade das condições de produção e o distanciamento dos fornecedores

¹ Segundo White (2000), as cadeias de suprimentos britânicas têm, gradativamente, migrado para uma estrutura bastante enxuta, como vem ocorrendo com a linha de FLV, privilegiando a relação direta entre varejistas e produtores. Segundo essa autora, esse processo tem conduzido a grandes vantagens competitivas para a cadeia de abastecimento, na medida em que gera maior eficiência na redução de custos de aquisição e melhorias na qualidade dos produtos, além de aumentar a cooperação e a interação entre esses agentes.



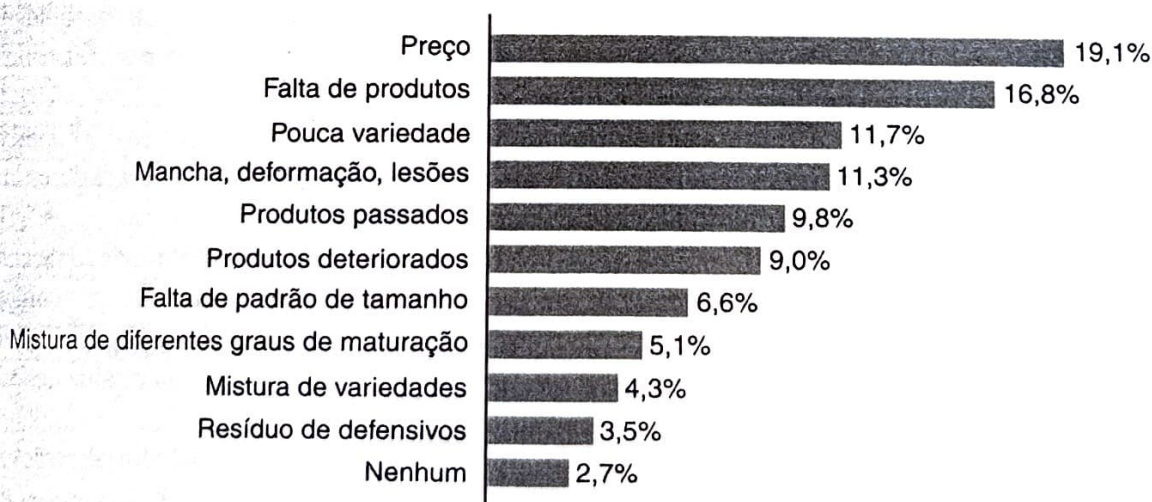
Fonte: Poirier e Reiter (1996), adaptado pelo autor.

Figura 1 Evolução da base de fornecimento para se tornar parceiro estratégico.

da ponta final do mercado, ou seja, dos consumidores, ainda formam grandes barreiras a um melhor relacionamento.

Os produtores diferem muito quanto à tecnologia produtiva e gerencial utilizada, resultando em desempenhos muito diferentes. Esse fator tem impacto nas características dos produtos que são expostos nas gôndolas dos supermercados, causando insatisfação dos consumidores. O exemplo mais evidente dessa insatisfação está nos problemas enfrentados pelos varejistas na relação com os fornecedores de FLV (frutas, legumes e verduras – ver Figura 2), o que tem levado a ações estratégicas para esse grupo de produtos. Dentro dessas ações estão a fixação de metas e o desenvolvimento de sistemas de monitoramento.

A indústria de transformação encontra-se mais avançada no desenvolvimento e na avaliação de seus fornecedores, uma vez que é adepta de sistemas de gestão da qualidade há mais tempo do que o varejo de alimentos. Sistemas de avaliação de desempenho, baseados em modelos de *scorecards*, são utilizados nos mais diversos setores, contemplando indicadores fundamentais de serem monitorados. Entretanto, no varejo nacional, pouco se avançou no desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho de fornecedores, principalmente



Fonte: MIN (2002, p. 12).

Figura 2 Os principais problemas para os consumidores finais na compra de FLV nos supermercados paulistas.

de produtos frescos e perecíveis, como carnes e FLV. Embora as grandes empresas percebam a importância de investir no desenvolvimento da base de fornecimento, e já disponham de estrutura tecnológica, as medidas de desempenho foram pouco consideradas (Gunasekaran *et al.*, 2001).

Dessa forma, os sistemas de avaliação de desempenho de fornecedores têm despontado como o passo importante para que empresas varejistas aumentem a eficiência no abastecimento de suas lojas. De outra forma, o setor tem que fazer uso de canais convencionais de abastecimento, como entrepostos, o que dificulta o relacionamento direto e as ações junto ao setor produtivo.

Para implantar um sistema de avaliação de desempenho e construir um programa de desenvolvimento de fornecedores é necessário formar uma equipe que, claramente, deverá contar com membros da área comercial, com o diretor de compras como líder natural. A experiência de consultores externos, particularmente em gestão estratégica, poderá ser de grande utilidade. Além disso, uma equipe de suporte, composta por integrantes de todas as áreas envolvidas no abastecimento, como logística, informática, qualidade e gestão de categorias, deve ser agregada ao grupo.

Essa equipe deve, inicialmente, dedicar-se a um diagnóstico, que deverá apontar mais claramente os problemas e suas causas. Problemas tais como desabastecimento de gôndolas e ausência de padronização na qualidade dos produtos poderão estar entre os principais. A causa óbvia é a falta de controle sobre os processos envolvidos. Em uma rede de supermercados, essa falta de controle pode ser derivada da adoção de um sistema de abastecimento via entrada direta nas lojas, de tal forma que o comercial tem pouco controle sobre o abastecimento. Ainda que a entrada direta dos produtos ofereça algumas vantagens, como permitir horários e frequências de entrega diferenciados, as dificuldades na gestão do abastecimento podem ser maiores do que os benefícios. Embora o diagnóstico inicial possa apresentar como principal problema a questão do desabastecimento, um programa de desenvolvimento de fornecedor deve ter uma proposta de melhoria mais abrangente do que a simples regularização na reposição das gôndolas. A ideia é não apenas garantir o abastecimento e aumentar a eficiência de todo o processo, mas também melhorar o nível de serviço aos clientes (loja e consumidores finais) e aumentar a rentabilidade do negócio.

Essa melhoria deve prever uma revisão dos processos logísticos, operacionais (chão de loja) e na gestão dos fornecedores, podendo ser estabelecidos objetivos tais como: (1) qualidade na origem, responsabilidade da área comercial; (2) qualidade no recebimento, responsabilidade da área comercial; (3) criação (se não existir) e eficiência operacional do centro de distribuição e transporte, responsabilidade da área logística; (4) qualidade do produto e serviço nas lojas, responsabilidade da gestão de categorias; e (5) incrementar rentabilidade, responsabilidade da gestão de categorias. Para o atendimento desses objetivos, deve-se estabelecer um plano de trabalho para cada etapa do abastecimento, com as ações e as áreas envolvidas.

O desenvolvimento e a gestão de uma eficiente base de fornecedores e o processo de centralização do recebimento são atividades normalmente atribuídas diretamente à área comercial. Para a logística, a prioridade estabelecida é a adequação do horário de entrega e a otimização das cargas. A gestão de categorias encarrega-se do treinamento de sua equipe de loja, capacitando-a no conhecimento dos produtos e na manipulação.

Os problemas gerados pela entrada direta nas lojas levam à opção pela centralização no recebimento. Isso pode ocorrer particularmente com frutas e legumes. Assim, espera-se um maior controle sobre a quantidade enviada às lojas e, conseqüentemente, uma melhor visão sobre o abastecimento. Embora os ganhos esperados com o processo de centralização estejam relacionados ao maior controle sobre o abastecimento, deve-se considerar também os

ganhos decorrentes da eliminação de custos envolvidos na operação de compra. Esses ganhos fornecem uma visão da ineficiência do processo e uma estimativa do retorno que poderia ser obtido com a centralização.

A adoção de ferramentas de suporte à gestão da base de fornecimento deve ser considerada. Para isso, duas ferramentas são cruciais: (1) a ficha técnica do produto (FT), com o padrão de qualidade definido pela empresa; e (2) um sistema de avaliação dos fornecedores (SAF), com indicadores que tenham impacto no abastecimento (Bonfim *et al.*, 2003). Internamente, a eficiência no abastecimento seria avaliada por meio de um sistema de avaliação de desempenho. A área logística poderia trabalhar para melhorar a eficiência operacional do centro de distribuição e dos produtos. Esse trabalho poderia envolver uma redução da manipulação dos produtos, particularmente perecíveis, um maior controle sobre os estoques e um maior aproveitamento da capacidade dos caminhões.

A reestruturação do processo de gestão da qualidade pode ser uma condição necessária para implantar um programa de desenvolvimento de fornecedores. Uma ficha técnica padrão deve ser elaborada e utilizada como principal ferramenta, devendo-se considerar a possibilidade de realizar a avaliação da qualidade de forma centralizada. Assim, passa-se ao desenvolvimento do que seria o padrão de qualidade do produto oferecido pela rede. A função principal da ficha técnica seria a padronização da linguagem entre os agentes e a eliminação da subjetividade na avaliação da qualidade do produto no momento do recebimento. Os fornecedores devem ter pleno conhecimento da ficha técnica, comprometendo-se em atender à qualidade desejada.

Além do padrão de qualidade, deve-se proceder à montagem de um sistema de avaliação de desempenho do fornecedor. Por meio desse sistema, a empresa terá uma visão global do desempenho do fornecedor, dada por indicadores de desempenho que teriam impacto no abastecimento. Devem ser definidos indicadores para cuja mensuração esteja disponível uma estrutura tecnológica. Os indicadores devem ser mensuráveis, ter impacto no abastecimento e ser passíveis de ações corretivas por parte da empresa. Entre os indicadores mais importantes encontram-se: (1) qualidade; (2) quantidade entregue; (3) confiabilidade da entrega na data definida; (4) pontualidade da entrega no horário marcado; e (5) equipamento (contentor) adequado para o transporte dos produtos (Bonfim *et al.*, 2003).

A falta de qualidade do produto entregue pelo fornecedor, percebida pelo desacordo com o padrão da ficha técnica, leva à necessidade de compras emergenciais, ou mesmo à falta de produtos para algumas lojas. Essa falta seria gerada pela recusa do recebimento do produto, por não estar de acordo com o padrão. A quantidade entregue, diferente do pedido original, bem como a não entrega do pedido (avaliado pelo indicador da confiabilidade), também leva a compras emergenciais ou ao desabastecimento. Esses três primeiros indicadores podem ser considerados os mais importantes. Se isso é verdade, seria natural atribuir maior peso a eles do que aos demais. Pontualidade na entrega e o uso de embalagens adequadas para o transporte são indicadores da competência logística do fornecedor, tendo impacto no abastecimento da rede de lojas por reduzir sua própria eficiência logística.

O critério definido para o cálculo do *score* (ou pontuação) do fornecedor tem como objetivo apresentar, numa visão macro, seu desempenho global. Isso requereria um número que englobasse o conjunto de indicadores, ponderados pelo peso de cada um.

A periodicidade da avaliação deve ser definida. Por exemplo, a avaliação pode ser diária, sendo depois calculados um *score* semanal e, posteriormente, um mensal. Quanto menor a periodicidade maior o volume de informações obtidas e, portanto, maior a necessidade de se implantar um sistema informatizado para coleta, armazenagem e análise dessas informações. Por exemplo, um sistema informatizado de avaliação de fornecedores, que contemple os cinco

indicadores mencionados anteriormente, deverá ser capaz de armazenar e entregar análises, conforme se segue (Bonfim *et al.*, 2003):

- 1) Qualidade do produto. Caso o produto esteja dentro do padrão estabelecido pela ficha técnica, receberá um fator de ponderação, digamos 0 (zero); caso esteja em desacordo, receberá (-2). Esse fator irá multiplicar a quantidade entregue, gerando um *score*. Ao final, serão somadas as quantidades entregues durante o dia. A somatória do *score* será dividida pela quantidade total entregue, gerando um número médio e ponderado.
- 2) Quantidade entregue. O indicador "Quantidade do produto" segue o mesmo critério do indicador qualidade. O sistema informatizado deve comparar as quantidades que estão entrando com a quantidade negociada. Caso a quantidade entregue esteja dentro do esperado, a quantidade referente ao pedido é multiplicada por 0 e, se for diferente, por -2. Para o cálculo do *score*, a somatória das multiplicações será dividida pela somatória das quantidades referentes ao pedido, definindo um número entre 0 e -2.
- 3) Confiabilidade. O cálculo do indicador de "Confiabilidade" está relacionado com a data de entrega dos pedidos de compra. Pode-se aplicar a pontuação 0 para as entregas na data correta, ou -2 caso a carga não seja entregue. Ao final, o número resultante dessa multiplicação será dividido pela somatória do número de pedidos para o dia. Esse resultado deverá ser um número entre 0 e -2.
- 4) Pontualidade na entrega. Esse indicador avalia o horário de entrega. Seu cálculo também está relacionado ao pedido de produtos. Caso ele esteja de acordo com o agendado, ou dentro de uma tolerância de atraso estabelecida, será atribuída a pontuação 0; do contrário, receberá, digamos, -1. No cálculo do *score*, o número resultante dessa multiplicação será dividido pela somatória do número de pedidos para o dia. Esse resultado deverá ser um número entre 0 e -1.
- 5) Equipamentos ou embalagem de entrega. Esse indicador refere-se à embalagem na qual os produtos são entregues. Caso o equipamento (contentor ou embalagem) esteja de acordo com o padrão estabelecido na ficha técnica, a pontuação 0 seria atribuída; do contrário, seria atribuído -1. No cálculo do *score*, o número resultante dessa multiplicação será dividido pela somatória do número de pedidos para o dia. Esse resultado deverá ser um número entre 0 e -1.

A abertura do sistema de avaliação de fornecedores em indicadores individuais permite ações focadas nos pontos críticos que afetariam o desempenho do fornecedor, agilizando o desenvolvimento dessa habilidade. Uma meta poderia ser inicialmente estabelecida para os fornecedores mais importantes. Assim, eles teriam o seu desempenho global acompanhado num intervalo mais curto, digamos semanal. Após os primeiros meses de observação, já seria possível identificar oscilações no *score*, o que conduziria a uma avaliação de cada indicador para detectar áreas em que se poderia adotar ações de melhoria.

Em um primeiro estágio do desenvolvimento da cadeia de suprimentos, os fornecedores que não apresentarem condições mínimas de fornecimento podem ser substituídos (Handfield e Nichols, 1999). Naturalmente, essa ação deve considerar a existência de um número suficiente de fornecedores. Quando há dependência de um único agente habilitado a oferecer um produto ou serviço, seu desenvolvimento como parceiro estratégico é uma opção alternativa à sua eliminação. No caso de haver a possibilidade de seleção, o trabalho de desenvolvimento pode, então, ser focado na base remanescente. Nessa fase, análise, capacitação e constante avaliação do fornecedor são fundamentais para seu fortalecimento.

A capacitação dos fornecedores que atendem empresas varejistas tem se alicerçado em melhorias operacionais: qualidade, confiabilidade, desempenho produtivo, custo, inovação,

flexibilidade no atendimento e na produção, e também nos processos integrantes das operações entre as empresas da cadeia de suprimentos (Slack *et al.*, 1997).

Os processos envolvidos na capacitação assumem diferentes contornos, intrinsecamente ligados às características das cadeias produtivas e dos mercados em que estão inseridos. No entanto, alguns princípios podem ser considerados essenciais e comuns às cadeias produtivas: melhoria contínua, relacionamento de longo prazo com os agentes internos e externos da cadeia, investimento em estratégias de sustentabilidade, percepção das necessidades dos clientes e visão do futuro (Fleury e Fleury, 2000).

Ao definir a estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais para cada função ou operação, tanto para si quanto para seus fornecedores. Para esses últimos, as competências assumem um caráter estratégico, pois definem a capacidade em atender a demanda e flexibilidade adaptativa às mudanças.

Diferentes graus de colaboração e mecanismos de coordenação podem ser encontrados nos diferentes formatos de relações comerciais e transações entre varejistas e seus fornecedores, sob diferentes formas de abastecimento. Quando se considera uma cadeia de suprimentos, percebe-se que ela se compõe de diferentes formas de contratos, parcerias e relações de troca entre firmas que procuram estabelecer os limites de sua atuação no mercado.

Estudos em gestão da cadeia de suprimentos oferecem importantes contribuições sobre a coordenação das atividades e relacionamentos (Chen e Paulraj, 2004), identificando elementos que devem estar presentes em cadeias bem gerenciadas: (a) coordenação da rede de fornecedores, envolvendo seleção e certificação de fornecedores, e controle de desempenho por meio de indicadores objetivos e mensuráveis; e (b) uso de tecnologias de informação como ferramenta de controle dos processos de produção e sobre o desempenho em cada etapa, alicerçando a comunicação entre os agentes. Esses elementos destacam-se nos esforços empreendidos por empresas na gestão da cadeia do abastecimento.

Os benefícios da coordenação são reconhecidos por diversos autores, podendo resultar em redução de riscos, acesso a recursos e vantagens competitivas, redução de custos, aumento de valor para o consumidor e, sobretudo aumento nos lucros para os membros envolvidos (MIN, 2002; Christiaanse e Kumar, 2000). A coordenação pode trazer vantagens tanto individuais quanto para o conjunto de atores. Alguns modelos disponíveis na literatura destacam a importância da coordenação como determinante da competitividade do sistema e das empresas que dele participam.

A comunicação eficiente entre os agentes de uma cadeia de suprimentos envolve o contato frequente e direto entre comprador e fornecedor, e é essencial para o sucesso do relacionamento. Quanto maior o fluxo de informações que transitam na cadeia, mais facilmente as partes conseguirão compartilhar soluções e detectar oportunidades. Na contramão desse fato, fluxos informacionais intermitentes e pobres de conteúdo estão relacionados a problemas recorrentes na relação com os parceiros comerciais e podem ser consideradas a principal fraqueza na interface fornecedor-comprador (Lascelles e Dale, 1989, citados por Chen e Paulraj, 2004).

Entre os elementos que configuram o novo padrão de produção diante das mudanças dos mercados encontra-se o desenho de uma nova forma de monitoramento na gestão dos fornecedores (Salerno, 1991, citado por Martins, 1998). No entanto, a cadeia de suprimentos não pode ser completamente monitorada e controlada por meio das medidas quantitativas e financeiras tradicionais, pois elas são frequentemente abstratas e não promovem as melhorias necessárias ao longo da cadeia (Soares e Ratton, 1999). O mais adequado seria a combinação das medidas financeiras com aquelas focadas no processo de aprendizado, nos consumidores e nos negócios, promovendo uma ampliação na mensuração e no controle ao longo da cadeia.

Assim, as medidas de desempenho devem ser coerentes com os critérios competitivos da estratégia e com a satisfação dos clientes (Martins, 1998). Nesse caso, o sistema de medição de desempenho tem papel fundamental como indutor de atitudes. Entretanto, como levar a gestão da cadeia de fornecimento a contribuir, de forma estratégica, para o desempenho da corporação, beneficiando toda a cadeia de valor? A ampliação do quadro de indicadores de desempenho coloca-se como uma solução. Como pode ser percebido pela Tabela 1, há uma considerável gama de indicadores utilizados pelas empresas varejistas na avaliação de seus fornecedores.

Os problemas enfrentados pelos varejistas — tais como aqueles apresentados na Tabela 1 — devem ser tomados como ponto de partida na definição do grupo de indicadores de desempenho para seus fornecedores. A escolha dos indicadores e o peso que cada um terá no sistema de avaliação dependem, naturalmente, da importância para os objetivos estratégicos da empresa. Por exemplo, se o número de fatores geradores de conflito é reduzido, devem-se concentrar esforços em indicadores de melhoria. Dessa forma, seriam diminuídos os desperdícios em ações que trariam menores benefícios para a relação.

TABELA 1 RESUMO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO NA GESTÃO DE FORNECEDORES

Autores	LaLonde e Zinszer (1976)	Perrealt e Russ (1976)	National Economic Council (1991)	Schemenner (1991)	Slack et al. (1997)	Handfield e Nichols (1999)	Alves (2001)	Christopher (2001)
Comprometimento			X			X		
Confiabilidade	X	X	X	X	X	X	X	
Custo			X		X	X		
Disponibilidade						X	X	X
Esforços em <i>marketing</i>			X					
Flexibilidade			X	X	X	X	X	X
Informação	X	X						X
Orientação para o cliente			X					X
Participação nas vendas						X		
Pontualidade	X	X		X		X		
Produtividade				X			X	X
Qualidade	X	X	X	X	X	X	X	
Rapidez			X	X	X		X	X
Retorno sobre investimento						X		
Satisfação do cliente						X		
Serviços associados						X	X	
Tecnologia			X					
Visão do negócio	X	X						
Volume entregue	X	X		X		X	X	

VANTAGENS E DESVANTAGENS DO DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

Grandes redes supermercados têm atuado de forma a incluir produtores rurais nos seus novos modelos de comercialização de FLV. Para isso, realizam planejamento conjunto de compras mediante contratos de fornecimento e adotam ações conjuntas de *marketing* nas lojas. A relação traz vantagens aos produtores, como a oportunidade de aumentar a exposição de sua mercadoria, o aumento de sua escala de negócios e a obtenção de um valor diferenciado pelo seu produto, na medida em que atenda às exigências dos consumidores (Silva *et al.*, 2005). Para os supermercados, relacionar-se diretamente com o produtor rural pode abrir caminho para estratégias de diferenciação e agregação de valor ao produto, representando um caminho para reverter o baixo consumo de frutas e hortaliças e tornando possível a difusão do consumo de produtos regionais por todo o país.

De modo geral, parte-se do pressuposto de que quanto mais as grandes redes se afastarem do modelo de concorrência com base em baixos preços, e adotarem estratégias de agregação de valor, maiores as vantagens para os produtores que se inserirem na relação. Ainda que os benefícios estejam atrelados a exigências em qualidade, diversidade, economias de escala e segurança do alimento, esses requisitos podem vir acompanhados por incentivos, como aumento do volume negociado e pagamento diferenciado pela qualidade, aumentando as vantagens para o fornecedor.

Por sua vez, se varejistas e fornecedores optam por uma determinada relação comercial que envolve uma estrutura de abastecimento, e estão dispostos a investir recursos para mantê-las, é possível supor que reconheçam que a relação assim formatada traga benefícios suficientes a ponto de suplantarem possíveis desvantagens. Para os fornecedores que escolhem abastecer diretamente as empresas de varejo, é de supor que esperem retornos para seus investimentos e esforços que, em última instância, podem se refletir no crescimento do volume de transações geradas com a referida empresa. Seu parceiro deverá ser uma boa vitrine para seus produtos e dar-lhe suporte tecnológico e condições financeiras para se manter na atividade. Na outra ponta, varejistas esperam prioridade no atendimento, em especial quando tiverem realizado investimentos no desenvolvimento do fornecedor (Pigato, 2005).

As oportunidades de se relacionar com grandes empresas, fazendo parte de suas cadeias de abastecimento, não são iguais para os diferentes tipos de fornecedores. As relações formais, baseadas em contratos, são viáveis aos produtores que investem em tecnologia e obtêm ganhos em escala, aumentando sua produtividade e remuneração (Zerio *et al.*, 2004). Por outro lado, esses produtores devem manter um rígido controle da produção, a fim de cumprir todas as exigências contratuais.

A inadimplência é uma grande desvantagem e um enorme risco para produtores que optam por realizar suas negociações no mercado *spot*. No caso da batata, garantia de compra e inadimplência são consideradas grandes vantagens nas transações com grandes empresas. Por isso, aceitam contratos em que se comprometem com maior escala e melhor padrão para os produtos, além de terem que demonstrar capacidade de investimento. O preço é estabelecido considerando o custo de produção e uma margem de lucro; embora a margem não se eleve nos momentos de pico, também não sofre os prejuízos decorrentes das oscilações do mercado e da inadimplência. No caso da empresa compradora, relacionar-se diretamente com produtores via contrato traz vantagens, como permitir a definição de prazos de entrega, variedade, características qualitativas do produto e preço de compra.

A literatura que aborda as vantagens no relacionamento direto entre fornecedores e varejistas é ampla. O Quadro 1 traz um levantamento dessas vantagens, procurando distinguir aquelas que estão diretamente vinculadas às necessidades dos varejistas daquelas vinculadas às necessidades dos fornecedores. Procurou-se ainda agrupar essas vantagens segundo três áreas de gestão: financeira, operacional e relacional.

QUADRO 1 VANTAGENS PARA OS AGENTES A PARTIR DOS NOVOS FORMATOS DE RELACIONAMENTO

		Vantagens	Autor
VAREJISTA	FINANCEIRA	Redução do custo de aquisição	Lourenzani (2006); Pigatto (2006)
		Controle sobre o custo	Garcia e Poole (2004); Lourenzani (2006)
		Customização da venda	Lourenzani (2006)
		Fortalecimento da marca própria	Claro (2004); Lourenzani (2006)
		Definição do preço a ser pago	Garcia e Poole (2004)
	OPERACIONAL	Controle sobre qualidade	Lourenzani (2006); Pigatto (2006)
		Controle sobre quantidade	Lourenzani
		Flexibilidade para atender o mercado	Garcia e Poole (2004)
		Redução de manipulação dos produtos	Lourenzani (2006)
		Troca eletrônica de dados	Lourenzani (2006)
		Troca de informações	Pigatto (2006)
		Logística capaz de atender a demanda	Pigatto (2006)
	RELACIONAL	Redução de intermediário	Lourenzani (2006)
		Poder de barganha	Claro (2004); Lourenzani (2006)
		Desenvolve competência na gestão de relacionamentos entre empresas	Claro (2004); Lourenzani (2006)
		Prioridade no abastecimento	Pigatto (2006)
		Prioridade no lançamento de produtos	Pigatto (2006)
		Serviços diferenciados	Pigatto (2006)
	FORNECEDOR	FINANCEIRA	Acesso aos mercados consumidores
Baixa inadimplência			Payées (1993); Lourenzani (2006); Serigati <i>et al.</i> (2009)
Acesso ao crédito			Lourenzani (2006)
Inserção de pequenos produtores em canais competitivos			Grandori e Soda (1995)
Acesso a outra dimensão de bem-estar social			Ramirez e Berdegué (2003)
Redução da inadimplência junto aos bancos			Payées (1993)
Aumento da escala dos negócios			Silva <i>et al.</i> (2005)
Remuneração diferenciada por qualidade			Silva <i>et al.</i> (2005)
Proteção contra grandes oscilações de preço de mercado			Zerio <i>et al.</i> (2004)
Recuperação de ativos dedicados			Serigati <i>et al.</i> (2009)
Acesso aos mercados de produtos, insumos e serviços	Serigati <i>et al.</i> (2009)		

(continua)

QUADRO 1 (continuação)

		Vantagens	Autor
FORNECEDOR	OPERACIONAL	Previsão de compra baseada no estudo da demanda	Lourenzani (2006)
		Otimização da logística de entrega	Claro (2004); Lourenzani (2006)
		Acesso a programas de capacitação	Claro (2004); Lourenzani (2006)
		Acesso a tecnologia e inovações tecnológicas	Payées (1993); Claro (2004); Lourenzani (2006); Serigati <i>et al.</i> (2009)
		Acesso a cadeias de abastecimento com elevada tecnologia de distribuição	Claro (2004); Lourenzani (2006)
		Melhorias de produto, processo e funcional	Castro Souza e Amato Neto (2007)
		Maior acesso a assistência técnica	Payées (1993)
		Vantagens com a localização da loja	Pigatto (2006)
		Acesso a programas de capacitação tecnológica e gerencial	Serigati <i>et al.</i> (2009)
		Ganhos em produtividade a partir da capacitação	Serigati <i>et al.</i> (2009)
RELACIONAL	Incentivos (escalas, bônus por qualidade, preferência em ações comerciais etc.)	Lourenzani (2006)	
	Informações de mercado	Claro (2004); Belik e Burnquist (2004); Lourenzani (2006)	
	Desenvolve competência na gestão de relações entre fornecedores	Claro (2004); Lourenzani (2006)	
	Modificar relação de poder	Ramirez e Berdegué (2003)	
	Redução de riscos em geral	Serigati <i>et al.</i> (2009)	
	Redução da incerteza	Payées (1993)	
	Benefícios provenientes da influência da empresa na região	Pigatto (2006)	
	Troca de informações	Pigatto (2006)	

Verifica-se que, dentre as vantagens, muitas estão relacionadas à criação e disseminação de valores e normas sociais, como solidariedade, reciprocidade e confiança.² Essas vantagens aparecem em destaque nos estudos de cadeia de suprimentos, reforçando o fato de que as relações sociais podem fortalecer os vínculos estabelecidos entre os agentes de uma cadeia.

Nos diversos trabalhos que trataram indiretamente de vantagens para os agentes, algumas são recorrentes e consideradas elementos críticos para garantir o comprometimento por parte dos fornecedores: acesso a tecnologia, capacitação e informações de mercado. As informações de mercado são importantes para o melhor planejamento da produção, enquanto o acesso à tecnologia e a programas de capacitação é valorizado como meio para se alcançar o desempenho esperado.

² Vantagens presentes na Tabela 1 encontradas em trabalhos como os de Paramio (2000); Ramirez e Berdegué (2003).

Há vantagens que não podem ser atribuídas exclusivamente a um ou outro agente. Trata-se daquelas que beneficiam a todos pelos seus efeitos sinérgicos. Nesse conjunto estão os ganhos decorrentes de uma coordenação eficiente da cadeia de suprimentos, que permite reduzir tanto os custos operacionais quanto de transação. O Quadro 2 traz algumas dessas vantagens para a cadeia de suprimentos.

QUADRO 2 VANTAGENS PARA A CADEIA DE ABASTECIMENTO A PARTIR DOS NOVOS FORMATOS DE RELACIONAMENTO ENTRE OS AGENTES

		Vantagens	Autor
CADEIA DE ABASTECIMENTO	FINANCEIRA	Acesso a insumos mais baratos	Claro (2004); Lourenzani (2006)
		Acesso a crédito	Claro (2004); Lourenzani (2006)
		Favorece capital para investimentos	Claro (2004); Lourenzani (2006)
		Oportunidade de acesso a diferentes mercados consumidores	Lourenzani (2006)
		Gera oportunidades de carreira	Grandori e Soda (1995)
		Superar exclusão do mercado	Ramirez e Berdegué (2003)
		Apropriação de quase rendas geradas no processo competitivo e fundadas na operação do sistema integrado	Serigati <i>et al.</i> (2009)
	OPERACIONAL	Escala	Claro (2004); Lourenzani (2006)
		Escopo	Claro (2004); Lourenzani (2006)
		Maior capacidade de adaptação; maior capacidade de resposta	Terece e Pisano (1994); Claro (2004); Lourenzani (2006)
		Maior flexibilidade	Claro (2004); Lourenzani (2006)
		Maior coordenação de ações coletivas	Brito (2002)
		Desenvolve habilidades individuais	Ramirez e Berdegué (2003)
		Fortalece as organizações	Ramirez e Berdegué (2003)
		Aumenta a troca de informações	Olson (2001); Claro (2004); Lourenzani (2006)
		Flexibilidade a mudanças	Terece e Pisano (1994)
		Planejamento conjunto	PIGATTO (2005)
		Planejamento de suprimento de matéria-prima	Serigati <i>et al.</i> (2009)
	RELACIONAL	Maior poder de barganha	Grandori e Soda (1995); Claro (2004); Lourenzani (2006)
		Favorece ações coletivas entre os agentes	Claro (2004); Lourenzani (2006)
		Desenvolve competência em trabalho em parceria; estimula aprendizagem coletiva	Olson (2001); Claro (2004); Lourenzani (2006)
		Gera prestígio, <i>status</i>	Grandori e Soda (1995)
		Gera amizades	Grandori e Soda (1995)
		Influencia políticas públicas	Ramirez e Berdegué (2003)
		Desenvolve habilidades coletivas	Ramirez e Berdegué (2003)
		Disseminação de normas e valores	Ramirez e Berdegué (2003)

(continua)

QUADRO 2 (continuação)

		Vantagens	Autor
CADEIA DE ABASTECIMENTO	RELACIONAL	Inibe ações oportunistas	Olson (2001)
		Estimula colaboração	Olson (2001)
		Favorece o comprometimento entre as partes	Olson (2001)
		Eleva responsabilidades para com os objetivos coletivos	Olson (2001)
		Aumenta a confiança entre os agentes	Olson (2001)
		Favorece a reciprocidade	Olson (2001)
		Aumento da confiança	Faulin e Azevedo (2003)
		Ganhos em reputação	Faulin e Azevedo (2003)
		Redução da incerteza	Faulin e Azevedo (2003)

Fonte: Elaborado pelo autor.

O maior número de vantagens para a cadeia refere-se aos aspectos relacionais, seguidos de ganhos operacionais e financeiros. Esses registros parecem valorizar a construção de normas ditas sociais nos relacionamentos, como confiança e reputação. Também merecem destaque o desenvolvimento de habilidades coletivas, essenciais para a sobrevivência da cadeia, e o aumento de poder de barganha originado pela associação dos agentes, relevante em face do fato de as novas relações envolverem negociações com grandes empresas.

Naturalmente, a opção dos agentes em estreitar seu relacionamento visa obter vantagens competitivas diante da concorrência, por meio da complementação de suas competências e da coordenação eficiente de suas ações. Entretanto, é de se esperar que o aumento do comprometimento dos agentes para com os objetivos coletivos também traga desvantagens. Ações coletivas podem se confrontar com necessidades individuais, minimizando ou eliminando possíveis ganhos que estariam presentes antes da mudança do formato do relacionamento. O Quadro 3 traz algumas desvantagens identificadas na literatura.

Para varejistas, a totalidade das desvantagens refere-se às questões financeiras. O aumento dos custos logísticos, por exemplo, é esperado nas situações em que os fornecedores entregam seus produtos nas centrais de distribuição próprias das empresas supermercadistas. Nesses locais, a quantidade e a qualidade serão avaliadas, os produtos serão separados em lotes e depois transportados às lojas (Bonfim *et al.*, 2003). Os custos dessas operações irão elevar os custos com a logística de distribuição.

Para os fornecedores, desvantagens financeiras e relacionais parecem mais impactantes. A necessidade de investimentos pode, inclusive, se tornar uma barreira à entrada de novos fornecedores na relação (Lourenzani *et al.*, 2006). O fato de agentes intermediários, como atacadistas, investirem recursos próprios a fim de incrementar a produtividade dos fornecedores é uma vantagem encontrada nessa relação, vantagem que não se repete nas relações entre fornecedores e varejistas. Esse fato contribui para explicar os motivos pelos quais muitos fornecedores optam por relacionar-se com agentes intermediários, em vez de avançarem na cadeia em direção aos varejistas.

Sob a ótica da cadeia de abastecimento como um todo, há desvantagens nas relações entre os agentes. A maior proximidade entre varejistas e fornecedores, ao mesmo tempo em que favorece fatores tais como comunicação e colaboração, pode estimular a rivalidade e relações oportunistas, comprometendo o trabalho conjunto e a oportunidade de crescimento (Claro, 2004; Lourenzani *et al.*, 2006).

- CHEN, I.J.; PAULRAJ, A. Understanding supply chain management: Critical research and theoretical framework. *International Journal of Production Research*, 42:1, p. 131-163, 2004.
- CHRISTIAANSE, E.; KUMAR, K. ICT-enabled coordination of dynamic supply webs. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 30 n. 3/4, p. 268-285, 2000.
- CHRISTOPHER, M. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos — estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira, 2001, p. 240.
- CLARO, D.P. *Managing Business Networks and Buyer-supplier Relationship: How information obtained from the business network affects trust, transaction specific investments, collaboration and performance in the Dutch potted plant and flower industry*. 2004. Wageningen University and Research Centre. Wageningen. (Tese de Doutorado.)
- FIGUEIREDO, R.S.; ZAMBON, A.C. A empresa vista como um elo da cadeia de produção e distribuição. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 29-39, julho/setembro, 1998.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências — um quebra-cabeça caldoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000, 169 p.
- GUNASEKARAN, A. *et al.* Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 21, n. 1/2, p. 71-87, 2001.
- HANDFIELD, R.B.; NICHOLS Jr, E.L. *Introduction to Supply Chain Management*. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.
- KEOUGH, M. Buying your way to the top. *Director*, April, p. 72-75, 1994.
- LASCELLES, D.M.; DALE, B.G. The buyer-supplier relationship in total quality management. *Journal of Purchasing and Materials Management*, n. 25, p. 10-19, 1989.
- LOURENZANI, A.E.B.S.; SILVA, A.L. *Ações coletivas envolvendo pequenos produtores: da exclusão à inclusão nos mercados*. In: XLIV Congresso da SOBER, Fortaleza, julho 2006.
- MARTINS, R.A. *Sistemas de Medição de Desempenho: um modelo para estruturação do uso*. São Paulo, 1999. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. (Tese de Doutorado.)
- MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL (MIN). *Frutifatos — Informação para a Fruticultura Irrigada*. Secretaria de Infraestrutura Hídrica, v. 2, n. 2, junho de 2002.
- PARAMIO, L. Decisión racional y acción colectiva. *Leviatán*, v. 79, p. 65-83, 2000.
- PARENTE, J. *Varejo no Brasil — gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000, 388 p.
- PIGATTO, G. *Avaliação de Relacionamentos no Canal de Distribuição de Produtos de Mercadoria Básica*. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSCar, 2005. (Tese de Doutorado.)
- POIRIER, C.C.; REITER, S.E. *Otimizando sua Rede de Negócios — como desenvolver uma poderosa rede entre fornecedores, fabricantes, distribuidores e varejistas*. São Paulo: Futura, 1997.
- RAMÍREZ, E.; BERDEGUÉ, J. *Acción colectiva y mejoras en las condiciones de vida de poblaciones rurales*. Fundominka de Chorlavi. 2003. Disponível em <<http://www.fondominkachorlavi.org/ac/>>. Acesso em: 12/05/2004.
- SALERNO, M.S. *Flexibilidade, Organização e Trabalho Operário: elementos para análise da produção na indústria*. São Paulo, 1991. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. (Tese de Doutorado.)
- SILVA, R.C. *et al.* Rumo à modernização: hortifrutícolas em foco. *Revista Hortifruti Brasil*, n. 37, p. 8-13, julho de 2005.
- SOARES, T.D.A.M.; RATTON, C.A. Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 46-53, out/dez. 1999.
- WHITE, H.M.F. Buyer-supplier relationships in the UK fresh produce industry. *British Food Journal*, v. 102, n. 1, 2000.
- ZERIO, E. *et al.* Vale a pena comercializar com esse gigante? *Revista Hortifruti Brasil*, n. 21, p. 7-11, jan/fev. 2004.