

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas

**A influência do planejamento colaborativo no desempenho de
empresas do setor de alimentos**

Marco Antonio de Almeida Filho

São Paulo
2006

Marco Antonio de Almeida Filho

**A influência do planejamento colaborativo no desempenho de empresas do
setor de alimentos**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa
de Pós-Graduação em Administração de Empresas
da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a
obtenção do título de Mestre em Administração de
Empresas.**

Orientador: Professor Dr. Roberto Giro Moori

**São Paulo
2006**

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Dr. Manasses Claudino Fontelis

Coordenadora Geral da Pós-Graduação
Professora Dra. Sandra Maria Dotto Stump

Diretor da Faculdade de Ciências Econômicas Contábeis e Administrativas
Professor Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de
Empresas
Professora Dra. Eliane Pereira Zamith Brito

Dedico este trabalho aos meus pais e à minha esposa.

Agradeço a Deus e a toda manifestação divina na Terra, aos meus pais, à Taissa e ao meu orientador Professor Dr. Roberto Giro Moori.

RESUMO

O presente trabalho tratou da influência do planejamento colaborativo sobre o desempenho das empresas do setor de alimentos. Para tanto, realizou-se uma pesquisa envolvendo duas etapas. A primeira etapa foi constituída de uma pesquisa de natureza exploratória, em uma amostra composta de sete empresas, sendo que os dados foram coletados por meio de entrevista em profundidade e tratados pela análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram a presença dos componentes tradicionais das estratégias de marketing “4 Ps” e das variáveis relacionados ao *Resource Based View (RBV)* como fontes de vantagens competitivas. De posse desses resultados, acrescidos das variáveis oriundas do modelo do *Voluntary Interindustry Commerce Standards (VICS)*, partiu-se para uma segunda etapa de pesquisa, de natureza descritiva. Utilizou-se, para tanto, uma amostra de 31 empresas, escolhida por conveniência. Os dados foram coletados por meio de questionário, semi-estruturado, constituído de questões abertas e fechadas, tendo como base os componentes ou variáveis, identificados na primeira etapa, como sendo aqueles que os clientes mais valorizavam. Os componentes, desmembrados em atributos, foram tratados pelos métodos estatísticos, conforme segue: estatística descritiva, análise discriminante e Chi-Quadrado (χ^2). Os resultados evidenciaram que na aplicação da: a) estatística descritiva, houve tendência positiva para se inferir que o planejamento colaborativo influenciou o desempenho das empresas pesquisadas; b) análise discriminante, houve possibilidade de identificar dois grupos distintos, e; c) Chi-Quadrado (χ^2), não foi possível detectar nenhuma relação causal entre planejamento colaborativo e as demais variáveis de resultados. Embora o teste Chi-Quadrado (χ^2) não tenha mostrado evidências robustas quanto à influência do planejamento colaborativo nas empresas pesquisadas, a análise discriminante indicou que a relação entre planejamento colaborativo e desempenho existe, apesar da limitação do tamanho da amostra pesquisada, confirmando a hipótese proposta. Por fim, sugere-se, para prosseguimento da pesquisa, a ampliação da amostra das empresas em grupos (indústria/atacado/varejo) de forma a possibilitar a análise por atividade e ampliar a amostra de empresas que não sejam do setor de alimentos, a fim de possibilitar comparações.

Palavras-chave: planejamento colaborativo, competitividade, setor de alimentos, agroalimentos, gestão da cadeia de suprimentos.

Linha de Pesquisa: Gestão e Desenvolvimento de Mercado.

ABSTRACT

The present work dealt with the influence of the collaborative planning on the performance of the companies of the food sector. For in such a way, a research was developed, involving two stages. The first stage was constituted of a research of exploratory nature, in a composed sample of seven companies, being that the data had been collected by means of interview in depth and treated by the content analysis. The results had evidenced the presence of the traditional components of the "4 Ps" marketing strategies and of the variable related to Resource Based View (RBV) as sources of competitive advantages. Of ownership of these results, increased of the variable of the model of Voluntary Interindustry Commerce Standards (VICS), it was broken for one second stage of research, of descriptive nature. It was used, for in such a way, a sample of 31 companies, chosen for convenience. The data had been collected by means of questionnaire, half-structuralized, consisting of open and closed questions, having as base the components or variable, identified in the first stage, as being those that the customers more valued. The components, divided in attributes, had been treated by the statistical methods, as it follows: descriptive statistics, multivariate analysis and (χ^2). The results had evidenced that in the application of: a) the descriptive statistics, it had positive trend to infer itself that the collaborative planning influenced the performance of the searched companies; b) multivariate analysis, had possibility to identify two distinct groups, e; c) (χ^2), was not possible to detect causal relation between collaborative planning and the others variables of results. Although the (χ^2) has not shown robust evidences how much to the influence of the collaborative planning in the searched companies, the multivariate analysis indicated that the relation between collaborative planning and performance exists, despite the limitation of the size of the searched sample, confirming the hypothesis proposal. Finally, it is suggested, for continuation of the research, the magnifying of the sample of the companies in groups (industry/distributor/retail) of form to make possible the analysis for activity and to extend the sample of companies who are not of the food sector, in order to make possible comparisons.

Keywords: collaborative planning, food competitiveness, agribusiness sector, supply chain management.

Field of research: Management and market development.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1. A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS NO BRASIL.....	13
1.2. A INDÚSTRIA E OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS NO BRASIL..	16
2. O PROBLEMA DE PESQUISA.....	23
2.1. OBJETIVOS DO ESTUDO	23
2.1.1. OBJETIVO GERAL.....	24
2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	24
2.2. HIPÓTESES	25
2.3. DEFINIÇÃO OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS.....	26
2.4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	27
3. REFERENCIAL TEÓRICO	29
3.1. GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS OU SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM).....	29
3.1.1. ECR – EFFICIENT CONSUMER RESPONSE.....	44
3.2. COLLABORATIVE PLANNING, FORECASTING AND REPLENISHMENT (CPFR)	50
3.2.1. OS BENEFÍCIOS DO COLLABORATIVE PLANNING, FORECASTING AND REPLENISHMENT (CPFR).....	53
3.2.2. AS BARREIRAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO COLLABORATIVE PLANNING, FORECASTING AND REPLENISHMENT (CPFR).....	54
3.2.3. O MODELO DO VOLUNTARY INTERINDUSTRY COMMERCE STANDARDS (VICS)	56

3.3. MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO E COMPETITIVIDADE	68
---	----

3. 4. MODELO ALTERNATIVO DE COLLABOTAIVE PLANNING, FORECASTING AND REPLENISHMENT (CPFR).....	75
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	79
4.1. PRIMEIRA ETAPA: PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	81
4.1.1. NATUREZA DA PESQUISA	81
4.1.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA	81
4.1.3. COLETA DE DADOS.....	83
4.1.4. TRATAMENTO DE DADOS.....	84
4.1.5. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS.....	85
4.2. SEGUNDA ETAPA: PESQUISA DESCRITIVA.....	96
4.2.1 NATUREZA DA PESQUISA	96
4.2.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	97
4.2.3 COLETA DE DADOS.....	98
4.2.4 TRATAMENTO DOS DADOS	100
4.2.5 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....	101
4.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA	136
4.4. CONCLUSÃO.....	138
4.5. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	142
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	143
6. APÊNDICE	148
ANEXO 1	148
ROTEIRO DE ENTREVISTA DA ETAPA 1 – PESQUISA EXPLORATÓRIA	148
ANEXO 2.....	150
QUADRO RESUMO – PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	150

ANEXO 3.....	158
QUESTÃO 3– PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	158
ANEXO 4.....	162
TRANSCRIÇÕES DE ENTREVISTAS – PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	162
ANEXO 5.....	210
QUESTIONÁRIO ETAPA 2 – PESQUISA DESCRITIVA	210

1. INTRODUÇÃO

A partir da década de 90, muitas mudanças estruturais ocorreram no ambiente empresarial brasileiro. O aumento da concorrência ocasionado pela entrada de competidores internacionais no mercado e pela melhoria das empresas nacionais, a estabilidade da moeda e o controle inflacionário possibilitaram a criação de um ambiente propício aos negócios. Nessa época, vários setores da economia sofreram pressões tanto dos concorrentes, quanto dos consumidores. Estes se tornaram mais exigentes quanto à relação custo/benefício de um produto e/ou serviço, assim como mais preocupados com questões relativas à qualidade dos produtos, à preservação do meio ambiente, à saúde e à responsabilidade social.

Por um outro lado, a tendência crescente de um mercado composto de consumidores preocupados com a saúde, a qualidade de vida e o meio ambiente sustentável, associados aos avanços científicos e tecnológicos nos diversos setores da agropecuária tem contribuído para o surgimento de produtos alimentares inovadores (HARRIS, 2002). No segmento de alimentos naturais, têm surgido opções diferenciadas como “boi verde”, frango caipira e produtos orgânicos (HARRIS, 2002). No segmento industrial, surgiram produtos com baixo teor de colesterol e de gordura, os chamados produtos *light* e *diet*. Somente em 2004, o Brasil teve algo em torno de 95 alimentos desse gênero registrados no Ministério da Saúde. Entre eles estão chicletes para limpar e clarear dentes, iogurtes e alimentos matinais ricos em fibras. Nos Estados Unidos, uma série de novos produtos com o selo de “baixo carboidrato” estão sendo lançados no mercado americano. Com 64% da população com mais de 20 anos acima do peso, a chegada dos novos produtos se tornou não apenas um fenômeno social, mas também econômico, representado por um faturamento anual potencial de US\$ 40 bilhões em

vendas (CHICACO; TEIXEIRA, 2004). No ano de 2003, esses dois segmentos representaram 4,5% do faturamento total das indústrias brasileiras.

A mais recente novidade no segmento dos produtos industrializados é a produção de alimentos de acordo com as características genéticas de cada consumidor, com o objetivo de obter os efeitos desejados na prevenção de doenças. Essas qualidades começam a ser investigadas a fundo com a ajuda de novas tecnologias, com os recursos oferecidos pelo conhecimento do código genético e da participação das proteínas na ativação dos genes. Com as vendas estagnadas, empresas como a Nestlé, apostam nesses consumidores, preocupados com a saúde, buscando desenvolver produtos na intersecção de alimentos com remédios (BALL, 2004).

A combinação de alimentos com fármacos é uma solução tentadora, especialmente tendo em vista a faixa mais madura da população, cada vez mais disposta a gastar para proteger sua saúde. Os preços de produtos alimentícios nutricionalmente melhorados podem ser 40% mais altos do que as versões comuns, entretanto, as margens de lucros podem ser dobradas. O lançamento de produtos inovadores pode permitir à empresa uma redução dos custos ou uma diferenciação do produto, e talvez ambas (PORTER, 1985, p. 17). No entanto, em se tratando de produtos alimentícios, a imitação dos produtos inovadores pelas empresas concorrentes ou mesmo do setor varejista, dificilmente são evitadas. Como exemplo disso tem-se a Wal-Mart, constituída de uma rede de empresas do setor do varejo, que desafiam as mais poderosas marcas, substituindo-as com marcas próprias, quando vêem seus lucros reduzirem devido à redução de demanda ocasionada pelo aumento dos preços dos produtos oriundos dos seus fornecedores ou pela diminuição do poder aquisitivo de seus clientes. O resultado disso é que até mesmo empresas líderes globais como a *Kraft Foods*, fabricante dos

biscoitos “Club Social” e “Trakinas” e a anglo-holandesa Unilever estão tendo dificuldades em extrair um crescimento de volume de 1%. Em resposta, a *Kraft Foods* diz que irá eliminar empregos e fábricas, e a Unilever reduziu várias vezes suas metas de crescimento nos últimos 12 meses (BALL, 2004). As empresas de hoje, em quase todos os mercados, estão exigindo níveis de desempenho mais elevados dos fornecedores, sobretudo no que diz respeito à entrega. Na era do *fast-food* e das lojas de conveniência, há menor tolerância para espera. Como resultado, a disponibilidade dos produtos na prateleira vai, quase sempre, superar a preferência pela marca (CHRISTOPHER, 1999, p. 30). No Brasil, este fato já é um fenômeno observado nas donas de casa quando vão ao supermercado, em que tudo é substituível, até mesmo as marcas mais admiradas pelos consumidores (TEICH, 2004). Assim, à medida que a ciência avança no campo da agricultura e da biotecnologia, alterando as fronteiras de mercado, pode-se levar empresas a perderem a nitidez da posição competitiva. Os alvos ou metas tornam-se enganadores e o atingimento de ambos é, quando muito, temporário, uma vez que as estruturas organizacionais e tecnológicas atuais já não conseguem responder às necessidades do mercado (PORTER, 1999, p. 75).

1.1. A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS NO BRASIL

De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos (ABIA), o setor foi um dos mais bem sucedidos em 2004. Na produção total de 39 mil empresas, houve aumento de 4,43% em comparação com o ano de 2003. As vendas reais subiram 3,88% (descontada a inflação). Cereais, café e açúcar foram os segmentos que mais ampliaram a produção, cerca de 18,8%. Já o segmento de sorvete encolheu 7,8%. As exportações foram essenciais, crescendo 31,9%. Do total das vendas reais, 27,5% foram enviados para o comércio exterior, gerando US\$ 16,7 bilhões de saldo. Os programas de estímulo à

exportação, como o *Taste of Brazil* promovido pela ABIA, e o apoio da Agência de Promoções de Exportações do Brasil (APEX), permitiram a liderança mundial do país nas exportações de carnes processadas, balas e caramelos. O mercado europeu foi o principal destino das mercadorias brasileiras (32,3%), seguido pelo Oriente Médio (13,3%). As remessas externas do agronegócio de alimentos devem concluir o ano de 2005 com um faturamento de US\$ 27,1 bilhões, sendo US\$ 16,7 bilhões advindos dos embarques de alimentos industrializados. Em volume, as exportações do agronegócio deverão atingir 72 milhões de toneladas, com 40,9 milhões de toneladas de alimentos industrializados. A previsão da ABIA é que os embarques externos cresçam, em 2005, pelo menos 25% em valor e 10% em volume. As importações de alimentos industrializados somaram em 2004, US\$ 1,16 bilhão, contra os US\$ 1,05 bilhão de 2003, o que denota um crescimento de 9,6%. Entretanto, registrou-se um recuo de 8,6%, com as importações, somando 1,29 milhão de toneladas, ante 1,41 milhão de toneladas de 2003.

Os produtos que obtiveram o maior crescimento nas exportações no ano de 2005 pertencem à categoria de laticínios, concentrados e adocicados, com expansão de 480%. Também figuram com destaque os enchidos de carne, miudezas e preparações alimentícias (137,5%), leite modificado para alimentação de crianças (114%), carnes desossadas de bovino congeladas (75,3%) e pedaços e miudezas de galinha congelados (46,2%). A ABIA projetou para 2005 um crescimento de 4,5% a 5% na produção em relação a 2004.

A venda de alimentos para o mercado interno cresceu 2,81% em 2004 em relação ao ano anterior. Produtos como os derivados de carne, com proteína animal, e os cereais tiveram produção maior do que itens em conserva e super congelados, por exemplo. Os segmentos que mais elevaram a produção durante o ano foram cereais (arroz, aveia e trigo), café e

açúcar. Essa elevação foi verificada nos meses de janeiro a outubro de 2004. A proteína animal (encontrada em todos os tipos de carnes) teve uma expansão na produção no período de 14,48% sobre o ano de 2003. O setor que mais cresceu em faturamento e que teve uma das maiores altas percentuais na receita em 2004 foi o de derivados de carne. O volume total superou R\$ 31 bilhões, quase R\$ 5 bilhões acima do apurado em 2003. A Sadia, por exemplo, vendeu de janeiro a setembro R\$ 2,6 bilhões em itens no país. Em igual intervalo de 2003, foram R\$ 2,2 bilhões.

Enquanto o PIB brasileiro cresceu, em reais (R\$), 72% em cinco anos, a indústria de alimentos cresceu 84%, aumentando sua participação no PIB de 9,4% para 10,0%. Esta indústria empregava no ano de 1998 cerca de 868 mil de trabalhadores. Em 2003 este montante passou para 981 mil, crescendo 113 mil postos de trabalho. Se comparados os setores alimentares e bebidas, o faturamento de alimentos, em reais (R\$), apresentou melhor desempenho nos últimos cinco anos, crescendo 85%, contra um crescimento de 76% de bebidas. A produtividade da indústria de alimentos também cresceu nesses cinco anos, quando analisado o faturamento (líquido de impostos) por empregado que saiu de R\$ 98 mil/ano em 1998, para R\$ 160 mil/ano em 2003 (crescimento de 63,2%).

Portanto, a indústria de alimentos é uma das mais importantes do país e encontra-se em evolução tanto no que tange aos indicadores de faturamento, quanto aos indicadores sociais, representados principalmente pelo número de empregos diretos e pelos indicadores de inovação, demonstrados pelos diversos segmentos de produtos.

1.2. A INDÚSTRIA E OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS NO BRASIL

Assim como a indústria, os canais de distribuição de alimentos têm passado por grandes transformações, principalmente no que se refere à concentração do volume de vendas no canal supermercado. Zylbersztajn (2000) afirma que as mudanças vividas pelo setor varejista de alimentos foram importantes na década de 90, uma vez que se percebe a consolidação das empresas transnacionais, tomando posições com a aquisição de importantes redes locais. Batalha (2001) destaca que a estrutura de distribuição concentrou-se substancialmente em vários grupos internacionais varejistas, com novas técnicas de gerenciamento (tecnologia da informação) e negociação. Isso gerou uma considerável pressão sobre os empresários brasileiros que se viram compelidos a experimentar novas técnicas de estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas. Cavalcanti (2001) salienta que os supermercados estão em processo de fusão e aquisição, concentrando suas atividades no mundo global. Segundo a autora, não é diferente no Brasil, onde apenas cinco grandes redes acabarão ou reduzirão os pequenos a poucas unidades a curto e médio prazos. Bowersox (1992) destaca três evoluções fundamentais, ou mudanças planejadas, identificadas na indústria de alimentos. A primeira refere-se ao surgimento dos supermercados como substitutos dos pequenos varejos alimentares. A segunda diz respeito à integração vertical das cadeias de supermercados através da incorporação das funções dos atacadistas, que levou ao estabelecimento dos centros de distribuição próprios do varejo, abastecidos diretamente pelos fabricantes. A terceira mudança foi caracterizada pela pressão exercida pelas cadeias integradas sobre a indústria de alimentos no sentido destas proverem carregamentos de produtos variados para seus centros de distribuição. Essa pressão levou muitas indústrias a estabelecerem centros de distribuição apropriados para oferecerem a variedade de produtos requerida.

Esse poder de barganha, exercido pelas grandes redes do varejo, tende a aumentar com a aquisição da rede Bompreço no Nordeste pela Wal-Mart, no ano de 2004. A rede Wal-Mart passou de 25 lojas no país para 149. Além disso, a rede norte-americana inaugurou seis novas unidades: quatro *supercenters* (Curitiba, Rio de Janeiro, São Paulo e Barueri) e dois *Sam's Club* (Tatuapé, na capital paulista, e Barueri). A empresa, em 2004, ampliou seu quadro de funcionários de sete mil para vinte e sete mil, passando a atuar em treze Estados brasileiros. A CoopeRhodia investirá em 2005, segundo dados da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), entre R\$ 12 milhões e R\$ 15 milhões em duas novas lojas que somarão às atuais 22. A Rede Condor, com 20 lojas, está construindo seu primeiro hipermercado em Paranaguá. A empresa ainda pretende investir em capacitação profissional, em serviços e em tecnologia. Há ainda a associação do Grupo Pão de Açúcar com a Casa Sendas.

As cinco maiores redes de supermercados brasileiras em faturamento – Grupo Pão de Açúcar, Carrefour, Bompreço, Sonae e Sendas – respondem por 39% das vendas anuais do setor, o equivalente a R\$ 80 bilhões. Segundo dados da Associação Paulista de Supermercados (APAS), em censo realizado pela *AC Nielsen*, empresa especializada em pesquisas de mercado, em 551 municípios no Estado de São Paulo, o setor de auto-serviço faturou R\$ 30 bilhões em 2001, o que representa cerca de 40% do volume de vendas em nível nacional.

Conseqüentemente, as grandes redes de supermercados passaram a gerenciar o espaço das prateleiras de forma mais rentável e oportuna. As gôndolas são o ponto de contato entre o consumidor e a empresa produtora, assim como os corredores centrais e as extremidades das gôndolas. Cada espaço do varejo é negociado a fim de que este eleve sua rentabilidade nas

categorias de produtos comercializadas. Como exemplo desta prática, há várias denominações das verbas concedidas ao varejo pela indústria para o pagamento pela utilização dos espaços negociados, tais como: verba de lançamento de produto, verba de publicidade, verba de abertura, verba condicional, verba de distribuição, enxoval e outras. Na Tabela 1, a seguir, são mostradas as principais características de cada uma delas:

Tabela 1: O que os supermercados cobram dos fornecedores

Exigência	Descrição
Enxoval	Lote de mercadorias colocado gratuitamente na loja por ocasião de inauguração do ponto-de-venda.
Verba de lançamento de produto ou diversificação de linha	Percentual cobrado para introduzir o novo produto na loja e até variedade nova de uma linha antiga, um novo sabor de suco, por exemplo.
Verba de publicidade	Percentual para anunciar o produto em campanhas de descontos e ofertas.
Verba de abertura, reforma e aquisição de lojas	Valores estipulados por tamanho de loja (hipermercado e supermercado).
Verba condicional	Percentual sobre o crescimento das vendas, calculado semestralmente, em relação ao mesmo período do ano anterior.
Verba de distribuição	Percentual cobrado quando a mercadoria é entregue em apenas um local, a central de distribuição.
Desconto por conta de abertura de loja	Quando um concorrente abre uma nova unidade próxima à sua área de ação, a rede exige um desconto do fornecedor porque suas vendas são afetadas.
Verba de exposição do produto em local nobre	Redes cobram cifras para expor o produto. A ponta de gôndola, por exemplo, custa entre R\$ 1 mil e R\$ 3 mil pelo período de 15 dias.
Promotores	Indústrias têm que colocar um certo número de promotores por loja.
Verba incondicional	Percentual obrigatório sobre o faturamento.

Fonte: OESP (2004)

Além das grandes redes, existe uma tendência cada vez maior dos pequenos e médios comerciantes concentrarem suas compras em centrais a fim de aumentar o poder de barganha em relação às indústrias, fidelizar clientes e adicionar valor aos serviços prestados. Os recentes movimentos desse setor podem ser encontrados na consolidação das centrais de negócios que, somente no Brasil, totalizam 188. São mais de 11 mil lojas dos setores de

supermercado, materiais de construção, farmácias, papelarias, autopeças, móveis e padarias que já trabalham com o conceito de centrais de negócios. Essa tendência de crescimento tem sido motivada principalmente pela divulgação dos conceitos de centrais de negócios e pelo aumento do conhecimento dos resultados obtidos pelos associados.

Na França, por exemplo, as centrais de negócios representam 60 grupos de comerciantes em quase 100 centrais, reunindo 30 mil lojas, 22 mil varejistas e 230 mil empregados. Enquanto o varejo cresceu 0,7% em 2003 nesse país, as centrais avançaram 6,4%. Os benefícios alcançados neste país que estão impulsionando as centrais são:

- Melhoria das condições comerciais;
- Aumento do valor agregado através de serviços;
- Colaboração de profissionais capacitados e
- Possibilidade de permanecer independente, mantendo a marca do associado reconhecida pelos consumidores.

Na Tabela 2 a seguir, encontram-se as participações das principais centrais de negócios no varejo alimentar francês em 2002.

Tabela 2: Participação das principais centrais de negócios no varejo alimentar francês - (2002)

E. Leclerc	17,2%
Intermarché	11,7%
Système U	7,9%

Fonte: Super Varejo (2004).

É importante ressaltar que o Carrefour detém na França 13,9% de participação e a rede Aucham registra 10,3%.

Como características das centrais francesas, pode-se destacar que a Intermarché mantém as lojas despidas de enfeites, devido à determinação de não gastar com decoração. Já a E. Leclerc possui lojas de grandes superfícies, com média de 8 mil metros quadrados de área de vendas, com o setor alimentício representando de 40% a 60% do negócio.

O exemplo italiano também é significativo. Neste país, os comerciantes uniram forças na década de 50 e iniciaram a formação de centrais de negócios. A solução adotada para combater as redes internacionais e conseguir melhores condições comerciais com a indústria levou ao surgimento de centrais de negócios na Itália, como é o caso da SISA, com 3,5% de participação no varejo alimentício e 71 pontos de venda, e da INTERDIS, que possui 7% de mercado e que teve seu faturamento acrescido em 8,42% em 2003, comparado com o ano anterior.

Portanto, em resposta à crescente pressão exercida pelas grandes redes e pelas centrais de negócios, a indústria vem buscando canais alternativos de distribuição, de forma a reduzir a dependência dos grandes varejistas. Essa foi uma alternativa, segundo Cavalcanti (2001), para melhorar a rentabilidade e expor as marcas aos consumidores mais qualificados, fugindo das imposições do segmento supermercadista. O surgimento da ANLOC (Associação Nacional das Lojas de Conveniência) em fevereiro de 1999, que tem como objetivo apoiar a estruturação e o desenvolvimento do canal conveniência, é um exemplo desse movimento. De acordo com Cavalcanti (2001), lojas de conveniência são:

“As lojas de conveniência possuem dimensões de até 465 m², instaladas em local de fácil acesso e conveniente para compras. Predomina o sistema self service, operando 24 horas, 365 dias por ano, ou em horário estendido. Comercializa, no mínimo, 300 itens, que inclui a linha de mercearia, bebidas, snacks, cigarros, bombonière e fast food” (CAVALCANTI, 2001, p. 248).

A autora ainda ressalta que produtos tipicamente comercializados nos supermercados estão encontrando espaços nas gôndolas das lojas de conveniência, em virtude da busca ávida da indústria por canais alternativos. Fora isso, os profissionais de marketing, responsáveis pelo desenvolvimento de produtos e embalagens estão mais próximos do mercado e das informações sobre o comportamento dos consumidores desse novo canal, podendo focar melhor suas estratégias, melhorando a produtividade das lojas, através do *mix* de produtos ofertados.

Já as padarias, que segundo Cavalcanti (2001) são um dos principais segmentos de varejo que concorrem com as lojas de conveniência, totalizam cerca de 55 mil e faturam cerca de US\$ 16 bilhões. A autora afirma que as padarias foram o setor que melhor absorveu o conceito de conveniência, começando a operar em horários estendidos e a vender um leque maior de produtos, agregando às lojas mercadorias de necessidade básica das linhas de mercearia, alimentos industrializados, produtos de higiene e limpeza. As padarias também ampliaram os segmentos de produtos voltados para o consumo imediato, como bebidas geladas, sorvetes, *snacks*, *bombonière* e sanduíches. Já é possível identificar, segundo a autora, as padarias de conveniência que oferecem estacionamento farto e fácil, segurança, funcionamento 24 horas ou em horários estendidos adaptados ao consumidor da região.

Seja através de grandes redes supermercadistas, de canais especializados como é o caso das lojas de conveniência e das padarias, ou através do pequeno e médio varejo, ou até mesmo de uma combinação entre atacadistas e varejistas, o produto precisa chegar até o consumidor final de forma a gerar valor a este, remunerando todos os integrantes da cadeia com o menor custo possível e reduzindo atritos entre eles. Assim como o setor varejista está se adaptando às necessidades de mercado para melhor atender aos seus interesses, a indústria

deve acompanhar esse processo e, em conjunto com o varejo, proporcionar soluções mais efetivas e eficientes.

A necessidade de dar respostas mais rápidas às oportunidades que o mercado apresenta tem relação direta com a capacidade de coordenação entre as atividades de produção e de distribuição desenvolvidas pelas empresas ao longo de uma cadeia de produção. Nesse processo de mudança, as empresas buscam dar maior atenção à sua competência central, repassando para prestadores de serviços especializados a maioria das operações produtivas, ou seja, ocorre um processo de desverticalização, ocasionando perda de controle.

O crescimento do número de participantes e o baixo nível de coordenação entre eles têm levado ao aumento dos custos operacionais. A solução para esse problema passa necessariamente pela busca de maior coordenação e sincronização, mediante um processo de colaboração e troca de informações. Cada vez mais a utilização de mecanismos de coordenação e de integração é fundamental para a gestão de cadeias de suprimentos do setor de alimentos, visto sua importância estratégica para o país. Nesse contexto, o planejamento colaborativo pode ser entendido como mais uma ferramenta de negócios a ser utilizada para o aumento da sintonia entre os participantes da cadeia produtiva.

É preciso, portanto, investir recursos para se encontrar mecanismos que aumentem a integração entre os participantes de cadeias produtivas, a fim de aumentar o desempenho individual de cada um, ocasionando maior competitividade global da cadeia.

2. O PROBLEMA DE PESQUISA

Partindo da premissa básica de que as alterações nos padrões de consumo da população vêm alterando de forma significativa a gestão das empresas ligadas ao agronegócio e considerando que: a) um problema de pesquisa implica no conhecimento do objeto selecionado para estudo, b) um problema é uma questão que mostra uma situação necessitada de discussão, investigação, decisão ou solução, ou seja, é uma questão que envolve intrinsecamente uma dificuldade teórica ou prática, para a qual se deve encontrar uma solução (RICHARDSON, 1989; KERLINGER, 1980; CERVO, 1996), tem-se que o problema de pesquisa proposto por esse estudo foi: **O planejamento colaborativo influencia o desempenho das empresas brasileiras do setor de alimentos?**

Com esta pergunta pretendeu-se entender de que forma o planejamento colaborativo está ajudando a melhorar a sintonia entre os elos e, conseqüentemente, desenvolvendo relacionamentos que trazem vantagens competitivas sustentáveis e desempenho superior para as empresas que compõem a cadeia de suprimentos.

2.1. OBJETIVOS DO ESTUDO

Seguindo as orientações de Richardson (1989) que diz que objetivos gerais definem o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa, adicionando os ensinamentos de Cervo (1996) que ressalta que os objetivos podem ser de naturezas distintas (intrínseca - quando se refere aos problemas que se quer resolver e extrínseca - quando se pretende resolver problemas pessoais, produzir algo de original), considerando a afirmação de Ackoff (1975)

que salienta que um problema só pode existir quando há um ou mais objetivos em vista e lembrando o que Santos (1999) argumenta que existem objetivo geral e objetivo específico, têm-se os seguintes objetivos deste trabalho:

2.1.1. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desse trabalho foi verificar a influência do planejamento colaborativo no desempenho de empresas do setor de alimentos (indústria, atacado e varejo) no Brasil. Essa influência se manifesta, de um modo geral, na redução de atritos entre os elos, o que, por conseguinte, aumenta a competitividade da cadeia de suprimentos como um todo.

2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Já os objetivos específicos da pesquisa foram:

1. Identificar quais eram os fatores de competitividade, entendidos como indicadores de desempenho, que os entrevistados consideravam relevantes para as empresas em que trabalhavam;
2. Relacionar os indicadores de desempenho sugeridos pelos modelos de planejamento colaborativo aos indicadores levantados junto aos entrevistados;
3. Identificar se existiam indícios de práticas de planejamento colaborativo entre a empresa em que o entrevistado trabalhava e os fornecedores e/ou clientes;

4. Medir a percepção dos entrevistados quanto ao incremento ou decréscimo do desempenho das empresas que praticavam e que não praticavam o planejamento colaborativo.

2.2. HIPÓTESES

Segundo Kerlinger (1980), a hipótese é um enunciado conjectural das relações entre duas ou mais variáveis. Hipóteses são sentenças declarativas e relacionam de alguma forma variáveis a variáveis. Richardson (1989) diz que as hipóteses são extraídas dos problemas levantados para o estudo, os quais devem estar explícitos nos objetivos. É preciso, segundo o mesmo autor, formular hipóteses claras e precisas, definindo as variáveis em termos operacionais e distinguindo as variáveis independentes e dependentes.

Nesse trabalho, partiu-se da hipótese de que as empresas que implementaram algum modelo de planejamento colaborativo melhoraram seus desempenhos, ou seja:

H₀: Existe uma relação positiva entre planejamento colaborativo e desempenho.

A importância desta hipótese residiu no fato de que se as empresas que praticavam o planejamento colaborativo estivessem elevando seus desempenhos, logicamente, essa ferramenta de gestão seria vital para o gerenciamento de cadeias produtivas. Conseqüentemente, ao obter respostas com relação a essa hipótese, pôde-se ajudar no melhor entendimento de conceitos teóricos referentes ao *Supply Chain Management (SCM)*.

2.3. DEFINIÇÃO OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS

Richardson (1989) afirma que qualquer estudo científico, do tipo descritivo ou explicativo, contém variáveis que devem estar inseridas nos objetivos e/ou nas hipóteses. Estas variáveis deverão ser isoladas para serem conceituadas e operacionalizadas. O autor entende variável como um conceito que assume valores numéricos, em casos de variáveis quantitativas, ou que pode ser classificado em duas ou mais categorias, em caso de ser variáveis de atributos (sexo, estado civil etc.). Kerlinger (1980) já diz que as definições operacionais revolucionaram o modo de pensar, pois elas constituem uma ponte entre os conceitos e as observações. Segundo o autor, a definição operacional atribui significado a uma variável, especificando as atividades ou “operações” necessárias para medi-la ou manipulá-la (RICHARDSON, 1980, p. 46). Já Barros (1986) argumenta que, dentre as classificações existentes das variáveis, existe uma que toma como critério a posição e a relação que se estabelecem entre elas. A variável independente é aquela que surge como contribuinte, como causa ou como elemento determinador da variável dependente (efeito), conforme a Tabela 3 a seguir.

Tabela 3: Definição Operacional das Variáveis

Variável	Autor	Conceito
Planejamento Colaborativo	Seifert (2002); Flidner (2003); McCarthy (2002).	- Planejamento colaborativo é uma iniciativa entre os membros da cadeia de distribuição que visa aumentar o desempenho individual das empresas integrantes por meio de ações de colaboração e cooperação; - Trata-se de uma ferramenta emergente de grande importância na gestão da cadeia de suprimentos.
Desempenho	Porter (1991), Grant (2000), Hitt (2001), Barney (2002), Possas et al (1995), Jank e Nassar (2000), Kaplan e Norton (1996), Schroeder (1993), Azevedo (2000); Mintzberg, Miller etc., 1970.	- Desempenho pode ser entendido como o resultado final das decisões tomadas pelas empresas, medido por indicadores, tais como: lucratividade, giro de estoque, tempo de entrega, produtividade etc.

Fonte: Autor

Dessa forma, a variável independente foi “planejamento colaborativo” e a variável dependente é “desempenho”. Para esse trabalho, foram utilizadas as definições operacionais para as variáveis do problema de pesquisa descrito

2.4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O planejamento colaborativo, entendido como uma ferramenta segundo Fliedner (2003), possui diversas metodologias de aplicação, dentre elas a proposta pela *Voluntary Interindustry Commerce Standard Association (VICS)*, que é a mais citada na bibliografia disponível. Esse método, em específico, sugere uma relação de indicadores de desempenho que podem ser utilizados para mensurar o resultado das ações implementadas pelos parceiros de negócio da cadeia de distribuição.

Esse estudo visou entender a percepção dos entrevistados quanto à eficácia da implementação de atividades de planejamentos colaborativos que puderam ou não ter origem no método do *VICS*. Portanto, não foi objeto desse estudo verificar se a metodologia proposta pelo *VICS* estava em curso nas empresas, e sim se havia indícios de planejamentos colaborativos entre os membros da cadeia, de acordo com a opinião dos entrevistados, e se estes indícios, caso existissem, estavam resultando em incremento de desempenho. Além disso, a amostra utilizada para essa pesquisa não foi probabilística, e sim por conveniência; fato este que impede extrapolações para o universo das empresas que compõem o setor de alimentos do Brasil.

Também não se pretendeu comparar os desempenhos efetivos de empresas, com base em relatórios oficiais destas ou de órgãos competentes, pois o objetivo foi saber o que o entrevistado pensava e não o resultado em si.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desse trabalho foi baseado em três pilares-chave. O primeiro consistiu em entender o conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos, ou *Supply Chain Management (SCM)*, e a importância deste nos resultados individuais, ou seja, no desempenho de cada firma participante. Em segundo lugar foi preciso entender a definição de planejamento colaborativo, seus métodos mais conhecidos e seus indicadores de desempenho. E, por último, foi necessário compreender o conceito de indicadores de desempenho e como este se associou ao conceito de planejamento colaborativo, de forma a gerar vantagem competitiva.

3.1. GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS OU SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM)

Para se compreender o conceito de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos ou *Supply Chain Management (SCM)* foi importante resgatar a evolução do pensamento logístico, bem como entender como o comportamento do consumidor vem influenciando nas mudanças de toda a cadeia, seja através da necessidade por novos produtos e serviços, seja através da procura por novos canais de distribuição mais adequados ao seu estilo de vida.

Figueiredo (2000) argumenta que o conceito de *SCM* surgiu como uma evolução natural do conceito de logística integrada. O autor entende que enquanto logística integrada representa uma integração interna de atividades, o *SCM* representa sua integração externa, interligando através de processos de negócios os fornecedores ao consumidor final.

Cohen (1999) adiciona que no mundo de hoje é difícil imaginar uma empresa dominando o mercado por muito tempo. As várias mudanças no ambiente competitivo, o surgimento de novos concorrentes, a ênfase na velocidade de entrega, os produtos com ciclos de vida menores, fazem com que seja cada vez mais crucial resolver os objetivos conflitantes entre fornecedores e consumidores. Esse dinamismo do ambiente competitivo, associado à crescente globalização das atividades produtivas e comerciais, fez expandir, no início da década 90, o conceito de gestão da cadeia de suprimentos, como uma evolução natural da logística integrada.

Fleury (2000) diz que o conceito de logística integrada despontou no começo da década de 80, evoluindo rapidamente nos quinze anos que se seguiram, impulsionado principalmente pela revolução da tecnologia da informação e pelas exigências crescentes de desempenho em serviços de distribuição.

Entende-se logística integrada, segundo Fleury (2000), como um instrumento de marketing, uma ferramenta gerencial capaz de agregar valor por meio dos serviços prestados, ou seja, a logística deve atender aos níveis de serviço ao cliente, estabelecidos pela estratégia de marketing, e ao menor custo total de seus componentes (somatório dos custos de transporte, armazenagem, processamento de pedidos, estoques, compras e vendas). O conceito preconiza que a tentativa de atuar sobre qualquer um dos componentes isoladamente pode representar aumento de custos de outros componentes, ou deterioração do nível de serviço.

Posteriormente ao conceito de logística integrada, surge, em meados da década de 90, a terminologia *Supply Chain Management (SCM)* ou gerenciamento da cadeia de suprimentos. Batalha (2001) afirma que a noção básica de *SCM* é baseada na crença de que a eficiência ao

longo do canal de distribuição pode ser melhorada pelo compartilhamento de informação e pelo planejamento conjunto entre seus diversos agentes. O autor ainda reforça que a gestão da cadeia de suprimentos pressupõe a integração de todas as atividades da cadeia mediante melhoria nos relacionamentos entre seus diversos elos ou agentes, buscando construir vantagens competitivas sustentáveis, ou seja, o canal deve ser visto como uma rede de empresas independentes que agem em sintonia, de forma a criar valor para o consumidor final por meio da distribuição de produtos. Batalha (2001) conclui:

“A busca dessa sintonia é exatamente o que a gestão de cadeias de suprimentos objetiva. Contudo, a grande questão com que se defrontam atualmente os varejos, indústrias e prestadores de serviços é como construir essa sintonia, aumentando a competitividade de toda a cadeia”. (BATALHA, 2001, p. 58)

Figueiredo (2000) entende que a vantagem principal em gerenciar a cadeia de suprimentos em sua totalidade consiste em aumentar a produtividade. Isso se dá através de reduções de custos (racionalização de transportes, redução de estoques, compras mais vantajosas e eliminação de desperdícios) e aumento do valor agregado (prazos mais confiáveis, atendimento nos casos de emergência, facilidade de colocação de pedido, serviço pós-venda e desenvolvimento mais rápido de produtos).

Já Sunill (2003) define cadeia de suprimentos como:

“Uma cadeia de suprimento engloba todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento de um pedido de um cliente. A cadeia de suprimento não inclui apenas fabricantes e fornecedores, mas também transportadoras, depósitos, varejistas e os próprios clientes. Dentro de cada organização, como por exemplo, de uma fábrica, a cadeia de suprimento inclui todas as funções envolvidas no pedido do cliente, como desenvolvimento de novos produtos, marketing, operações, distribuição, finanças e o serviço de atendimento ao cliente, entre outras”. (SUNILL, 2003, pg. 3)

Sunill (2003) ainda cita que o motivo principal da existência da cadeia de suprimentos é satisfazer as necessidades do cliente, em um processo gerador de lucro. Dessa forma, segundo o autor, as atividades da cadeia de suprimento iniciam-se com o pedido do cliente e terminam quando o mesmo paga pela compra. Assim, o termo cadeia de suprimento representa produtos ou suprimentos que se deslocam ao longo da seguinte cadeia: fornecedores, fabricantes, distribuidores, lojistas e clientes. Além disso, é possível visualizar a cadeia de suprimento como uma rede de suprimento, onde um fabricante pode receber material de diversos fornecedores e depois abastecer diversos distribuidores.

O avanço da informática, combinada com a revolução nas telecomunicações, criou condições ideais para implementar processos eficientes de coordenação. É exatamente esse esforço de coordenação dos canais de distribuição, por meio da integração dos processos de negócios que interligam seus diversos participantes, que está sendo denominado de *Supply Chain Management (SCM)*.

Fleury (2000) afirma que o conceito de *SCM* representa o esforço de integração dos diversos participantes do canal de distribuição por meio da administração compartilhada de processos-chave de negócios que interligam as diversas unidades organizacionais e membros do canal, desde o consumidor final até o fornecedor de matérias-primas.

O autor cita os sete processos-chave mais importantes da cadeia de suprimentos:

1. Relacionamentos com os clientes;
2. Serviços aos clientes;

3. Administração da demanda;
4. Atendimento de pedidos;
5. Administração do fluxo de produção;
6. Compras/suprimentos;
7. Desenvolvimento de novos produtos.

Entende-se como relacionamento com os clientes os esforços despendidos, tanto pela indústria quanto pelos canais de distribuição, no sentido de manter um ambiente de confiança e comprometimento entre os integrantes da cadeia. Serviços aos clientes são entendidos como ações que visam agregar valor ao produto comercializado, a fim de ampliar a preferência do cliente pelo produto do fornecedor, como: entrega rápida, atendimento de pedidos de urgência, disposição dos produtos nas gôndolas etc. Administração da demanda refere-se ao processo em que indústria e varejo instituem para ampliar a precisão das previsões da demanda, previsões de pedido a fim de otimizar estoques, reduzir custos e aumentar a efetividade de promoções. Atendimento de pedidos constitui ações que visam o pronto atendimento aos pedidos efetuados a fim de minimizar o não atendimento. Administração do fluxo de produção é formada por iniciativas para gerar perfeita sincronia entre a demanda de um produto e a produção do mesmo. Compras e suprimentos referem-se aos processos de aquisição de mercadorias e materiais para o processo produtivo. Desenvolvimento de novos produtos refere-se ao investimento em pesquisa e desenvolvimento de produtos a serem lançados pela indústria, com o intuito de atender demandas latentes ou substituir produtos obsoletos.

SCM, portanto, deve ser visto como uma abordagem sistêmica que implica em alta interação entre os participantes, exigindo a consideração simultânea de diversos *trade-offs*.

Como exemplo de *trade-off*, pode-se destacar a opção entre distribuição direta ou indireta. A distribuição direta permite um maior controle sobre as funções de marketing, no entanto os custos de distribuição tendem a ser maiores, exigindo do fabricante economias de escala (alto volume de vendas) e saturação geográfica em um mercado regional. Por outro lado, na distribuição indireta, as instituições externas (transportadores, atacadistas, *brokers*, varejistas) assumem grande parte do controle e risco, dividindo com o fabricante parte da margem de contribuição.

Assim, um fabricante que opta pela distribuição indireta e oferece uma baixa disponibilidade e tempos de entrega inconsistentes tende a forçar o atacadista a manter mais estoques de segurança, a fim de oferecer um nível de serviço aceitável ao varejista. Nesse caso, um menor custo logístico para o fabricante é alcançado às custas de outros membros do canal. A alternativa a esse *trade-off* indesejado é a mudança de estrutura (integração vertical a jusante) ou adoção de novos procedimentos e tecnologias.

Hunt e Speh (2001) destacam que as tarefas necessárias para se realizar a venda e entregar produtos e serviços para os clientes podem ser desenvolvidas totalmente pelos fabricantes, por intermediários ou por um arranjo entre os dois. Essas possibilidades de configurações de canais entre fabricantes e intermediários são denominadas pelos autores como sendo estruturas de canais. As estruturas de canais podem ser do tipo indireta, quando se utiliza intermediários (tais como distribuidores ou representantes comerciais), ou do tipo direta, quando o fabricante executa todas as funções de marketing necessárias para criar a venda e entregar produtos para os clientes.

Uma definição similar à apresentada anteriormente sobre tipos de canais de distribuição, e que destaca as possibilidades de *trade-offs*, é a de Boone e Kurtz (1998), que diz que venda direta é aquela em que os fabricantes determinam o contato de vendas diretamente com o usuário final do produto. E venda indireta refere-se à utilização de intermediários para o alcance do consumidor final, tais como: atacadistas, distribuidores, *brokers*, representantes comerciais e varejistas.

Na Figura 1 a seguir, é possível visualizar as alternativas de canais de distribuição, apresentadas por Boone e Kurtz (1998), para cada tipo de produto.

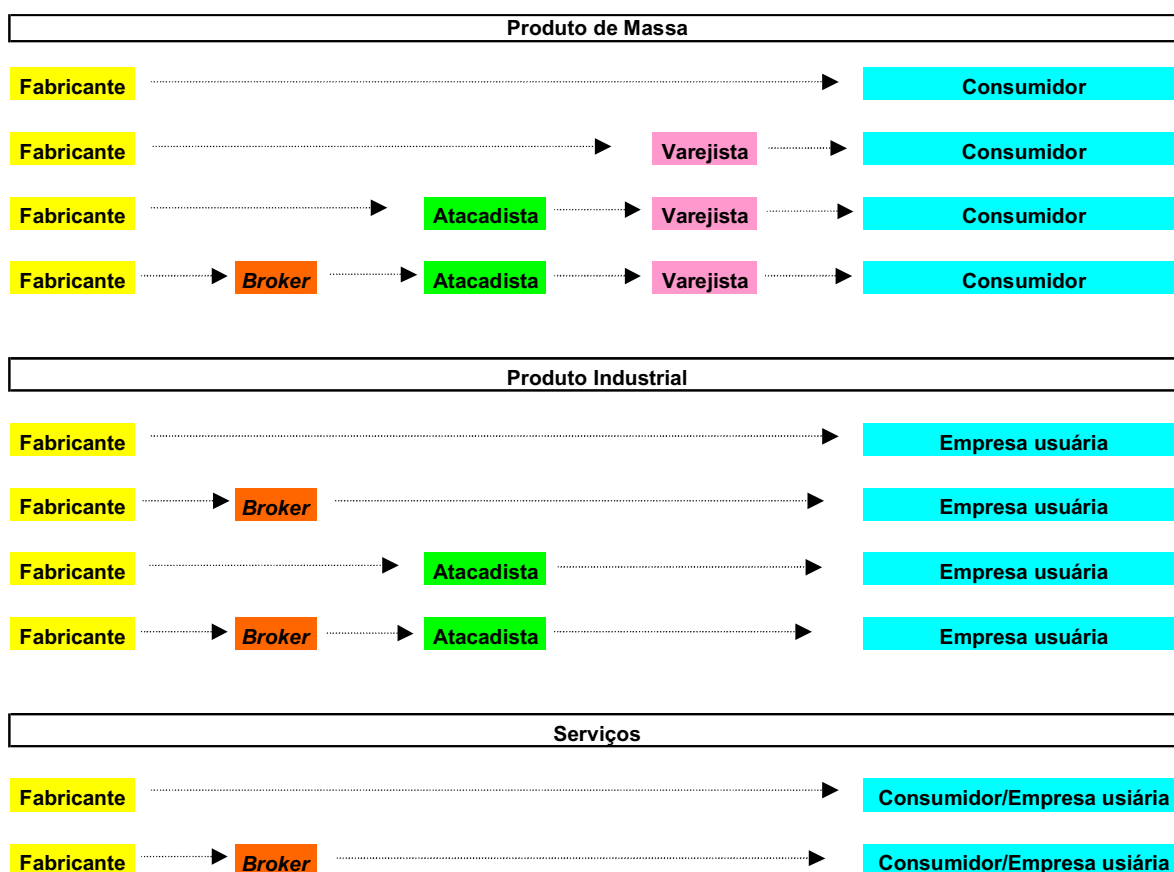


Figura 1: Alternativas de Canais de Distribuição
Fonte: adaptado de Boone e Kurtz (1998)

Boone e Kurtz (1998) definem canais de distribuição da seguinte forma:

“An organized system of marketing institutions and their interrelationships that promotes the physical flow of goods and services, along with title that confers ownership, from producer to consumer or business user” (BOONE; KURTZ, 1998, p. 465)

Assim, segundo os autores, para cada tipo de produto é possível combinar opções de canais de distribuição, ou *trade-offs*, que melhor atendem ao consumidor final. Já na definição de Hunt e Speh (2001), canais de distribuição são o local onde clientes e empresas se interagem, ou seja, o canal de distribuição é a ligação entre fabricantes e clientes. Os canais envolvem todas as tarefas necessárias para se realizar a venda e entregar produtos e serviços para os clientes. Estas tarefas incluem contato com compradores potenciais, negociações, contratos, transferências de títulos, comunicação, arranjos financeiros, serviços agregados aos produtos, transporte e estoque.

Fleury (2000) afirma que canais de distribuição podem ser entendidos como o conjunto de unidades organizacionais, instituições e agentes (internos e externos), que executam as funções que apóiam o marketing de produtos e serviços de determinadas empresas. Dentre as funções de apoio ao marketing incluem-se: compras, vendas, informações, transporte, armazenagem, estoque, programação da produção e financiamento. O autor ainda classifica os canais de distribuição em dois grupos: membros primários e membros especializados. Os primários são aqueles que participam diretamente, assumindo o risco pela posse do produto. Neste grupo encontram-se: fabricantes, atacadistas, distribuidores e varejistas. Os membros secundários são os que participam indiretamente através da prestação de serviços aos membros primários, não assumindo o risco pela posse do produto.

Neste grupo encontram-se: empresas de transporte, armazenagem, processamento de dados e prestadoras de serviços logísticos.

Portanto, o conceito de *Supply Chain Management* busca identificar oportunidades de melhoria no relacionamento entre os integrantes da cadeia, ou canais de distribuição, mediante processo de coordenação e colaboração, de forma a reduzir custos e aumentar o nível de serviço ao consumidor final.

Para Sunill (2003), a coordenação da cadeia de suprimentos aumenta à medida em que todos os estágios realizam ações que, em conjunto, aumentam os lucros totais da cadeia de suprimentos. Esse pensamento leva à conclusão de que a coordenação da cadeia de suprimentos exige que cada estágio leve em consideração o impacto que suas ações exercem sobre os outros estágios. O autor alerta que a falta de coordenação ocorre quando cada estágio da cadeia de suprimentos otimiza apenas seu próprio objetivo, sem considerar seu impacto na cadeia inteira. Assim, Sunill (2003) resume em cinco obstáculos existentes que prejudicam a coordenação em uma cadeia de suprimento. São eles:

1. Obstáculos de incentivo;
2. Obstáculos de processamento de informações;
3. Obstáculos operacionais;
4. Obstáculos de preço;
5. Obstáculos comportamentais.

Os obstáculos de incentivo referem-se, segundo Sunill (2003), a situações em que os incentivos oferecidos aos participantes levam a medidas que aumentam a variabilidade e

reduzem os lucros totais. Como exemplo de aumento de variabilidade podem-se destacar os incentivos dados à força de vendas de uma indústria para que ela aumente os estoques nos distribuidores (*sell-in*), sem que a mesma se preocupe com o *sell-through*, ou seja, a venda até o consumidor final, afetando a variabilidade no padrão dos pedidos.

Os obstáculos de processamento de informações referem-se, segundo o autor, a situações em que as informações de demanda são distorcidas à medida que circulam entre os diferentes estágios da cadeia de suprimento, levando a uma variabilidade maior nos pedidos. Como exemplo, destacam-se as previsões de demanda baseadas em pedidos recebidos pelo estágio inferior da cadeia, o que eleva a ampliação das oscilações na demanda à medida que se avança para a parte superior da cadeia. Outro fator que obstrui o processamento de informações é a falta de compartilhamento de informações entre os estágios. Um exemplo claro desse obstáculo é quando um varejista realiza uma promoção, aumentando seu pedido naquele momento, porém não informa o fabricante de que se trata de um evento pontual, possibilitando interpretações de aumento de demanda permanente por parte do fabricante.

Os obstáculos operacionais, segundo Sunill (2003), referem-se às ações realizadas no período entre a emissão e o atendimento de pedidos que levam ao aumento na variabilidade, como pedidos em lotes grandes e longos *lead times* de ressuprimento.

Os obstáculos de preços referem-se a situações em que as políticas de preço de um produto levam ao aumento na variabilidade da emissão de pedidos, tais como: descontos por quantidade baseados no tamanho do lote e promoções e outros descontos de curto prazo.

Os obstáculos comportamentais são os problemas de atitude nas organizações que contribuem para a elevação da variabilidade, tais como: incapacidade de enxergar o impacto das ações sobre outros estágios, incapacidade de identificar a raiz do problema; incapacidade de firmar parcerias; incapacidade de aprender com os erros ao longo do tempo; falta de confiança entre parceiros da cadeia (comportamento de oportunistas).

Obviamente, segundo Sunill (2003), as medidas gerenciais necessárias para atingir a coordenação são aquelas que contrapõem os cinco obstáculos citados acima: alinhamento de objetivos e incentivos; melhoria na precisão das informações; melhoria no desempenho operacional; planejamento de estratégias de preço para estabilizar os pedidos; criação de parcerias estratégicas e confiança.

McCarthy (2002) destaca que a colaboração entre organizações no gerenciamento de várias atividades da cadeia de suprimentos é uma tendência atual utilizada por alguns executivos para conduzir as empresas rumo à vantagem competitiva sobre outras cadeias de suprimentos. Segundo a autora, colaboração na cadeia de suprimentos tem sido descrita na literatura de várias formas: como uma ferramenta de negócio que constrói vendas, como uma interação entre pares que compartilham um conjunto de medidas e objetivos conjuntos, como um processo entre as partes para pesquisas conjuntas de soluções e como um relacionamento entre parceiros da cadeia de suprimentos que trabalham juntos. McCarthy (2002) utiliza a definição de colaboração da cadeia de suprimentos como um relacionamento de longo prazo entre organizações que ativamente trabalham juntas em prol de objetivos comuns, sendo que uma área onde a colaboração acontece é a da previsão.

Fearne (2002) afirma que o desenvolvimento de empreendimentos de marketing colaborativo na cadeia global do *agribusiness* é uma resposta da pressão econômica que está direcionando a evolução da cadeia e encorajando maiores coordenações verticais e horizontais. Para o autor, há duas correntes de pensamentos. Uma afirma que as iniciativas de colaboração, tais como alianças, parcerias, cadeias de valor agregado, são um meio termo na organização do mercado entre os extremos: trocas em um mercado aberto e completa integração vertical. A outra corrente, segundo o autor, explica que colaboração é uma alternativa menos rígida para coordenar o mercado.

A pesquisa conduzida pela revista Exame em parceria com a consultoria *Bearing Point* no ano de 2002, onde foram entrevistadas 64 organizações integrantes do ranking de *Melhores e Maiores 2001*, revelou que 58% das empresas apontaram que o maior benefício da colaboração é redução de custos e 45% buscam redução de estoques, conforme mostra a Tabela 4 a seguir:

Tabela 4: Principais Benefícios da Colaboração - (Em %)

Benefícios	%
Redução de custos	58
Redução de estoques	45
Aumento do nível de serviços	45
Melhores níveis de estoque	39
Mais confiabilidade na entrega	31
Giro mais rápido de estoque	28
Informações mais precisas	28
Disponibilidade de informações	27
Previsibilidade de pedidos	23
Entregas mais freqüentes	19

Fonte: Teixeira (2002)

A mesma pesquisa aponta que os parceiros ideais para colaboração, em ordem de importância, são:

1. Fornecedores;
2. Clientes;
3. Operadores Logísticos;
4. Concorrente.

Segundo Teixeira (2002), colaboração não é compartilhar apenas transações, mas também informações estratégicas. Para ele, a tecnologia não aparece como um obstáculo para a colaboração, pois a maioria das empresas entrevistadas já possui *software* de gestão em funcionamento, utilizam *internet* e tecnologias mais antigas como o *EDI*. De acordo com o autor, o passo seguinte é a automação completa do pedido, ou seja, quando o estoque atinge um certo nível, os pedidos de reposição, a cobrança e as notas fiscais são emitidos automaticamente.

Teixeira (2002) ainda ressalta que empresas como o Wal-Mart estão alguns passos à frente quando se trata de colaboração. O Wal-Mart possui um banco de dados, alimentado pelas unidades da empresa em dez países, que é a espinha dorsal da colaboração eletrônica. A base de dados pode ser acessada por qualquer fornecedor, através de um computador conectado à *web*, possibilitando verificar a venda de todos os produtos por loja, por horário, por país etc.

Dessa forma, o fornecedor conhece o resultado de suas promoções com mais rapidez e menos custos do que em uma pesquisa tradicional, ressalta Teixeira (2002). Além disso, o *software*, denominado *Retail Link*, controla os estoques dos centros de distribuição da empresa, comprometendo o fornecedor a entregar os produtos em quantidades e variedades predefinidas, caso contrário, são multados. O Wal-Mart, destaca Teixeira (2002), ainda

pratica o *cross docking* e o gerenciamento por categorias, reforçando a colaboração do fornecedor em sua gestão.

Do lado da indústria, Teixeira (2002) afirma que a *Procter & Gamble* desenvolveu em conjunto com a rede de Supermercados Angeloni um sistema de reposição de estoque que reduziu de 13% a falta de produtos para 0,4%. Segundo o autor, foram necessários três meses de trabalho para mapear todo o processo de compras, o funcionamento de seus centros de distribuição, os períodos de estoque e o índice de ruptura de cada produto da *Procter & Gamble* nas gôndolas das lojas da rede.

Teixeira (2002) conclui afirmando que as principais barreiras para a colaboração são a falta de confiança entre os parceiros de negócio e as diferenças culturais. Tecnologia não apareceu na pesquisa como um item problemático, segundo o autor.

A tecnologia aparece em outra pesquisa conduzida pela consultoria *Booz Allen & Hamilton* no ano de 2002. Segundo Mendes (2002), a empresa de consultoria *Booz Allen & Hamilton* realizou uma pesquisa com 196 empresas do mundo, das quais 14% faturam menos de US\$ 100 milhões/ano, 28% de US\$ 100 a US\$ 499 milhões/ano, 14% de US\$ 500 a US\$ 999 milhões/ano, 28% de US\$ 1 bilhão a US\$ 4,9 bilhões/ano e 16% faturam US\$ 5 bilhões/ano ou mais.

Nessa pesquisa, identificou-se as expectativas das empresas em relação à gestão da cadeia de suprimentos. Os resultados são mostrados na Tabela 5 a seguir:

Tabela 5: O que as empresas esperavam dos sistemas de gestão da cadeia de suprimentos

Atributos	%
Redução de Estoques	80
Maior Satisfação dos Clientes	71
Maior Confiabilidade da Entrega	69
Redução de Custos de Transação	60
Redução dos Tempos de Ciclo	49
Redução de Pessoal	49
Redução de Preços de Compras de Materiais	37
Melhoria no Percentual de Pedidos Completos	34

Fonte: Mendes (2002)

Porém, o que se observou como causa do fracasso no alcance dos objetivos, de acordo com Mendes (2002), foram alguns motivos, conforme demonstrada na Tabela 6 a seguir:

Tabela 6: Motivos de fracasso no alcance dos objetivos

Atributos	%
Inabilidade para Desenvolver Previsões	56
Questões de Implementação e Atrasos (Relacionados aos Negócios)	48
Expectativas Irrealistas do Impacto da Tecnologia	44
Inabilidade para Integrar Políticas e Objetivos entre Empresas	41
Incompatibilidade entre Modelos e Processos entre Empresas	33
Falta de Participação dos Clientes e dos Fornecedores	30
Questões de Implementação e Atrasos (Relacionados à Tecnologia)	22
Incompatibilidade entre Dados e Informações	19
Limitações Fiscais da Cadeia	18
Custos de Implementação Acima do Orçado (Relacionados à Tecnologia)	11
Custos de Implementação Acima do Orçado (Relacionados ao Negócio)	4

Fonte: Mendes (2002)

Mendes (2002) ainda concluiu que a tecnologia por si só não foi capaz de gerar os benefícios necessários para a gestão da cadeia. Mais do que isso, foi preciso o compromisso e esforço do principal executivo da empresa. Segundo o autor, nas empresas em que a tarefa de melhorar a gestão da cadeia de suprimentos estava na agenda estratégica do *CEO*, a redução anual de custos nos processos que fazem os produtos chegar aos clientes foram de 8%, contra 4,4% nos casos em que o *CEO* não estava diretamente envolvido.

Flidner (2003) ressalta que práticas de colaboração têm sido estimuladas através de várias iniciativas da indústria, sendo que estas iniciativas encorajaram os parceiros da cadeia de suprimentos a colaborarem e dividirem informações para redução de estoques. Dentre as várias iniciativas, é importante destacar o papel do *Efficient Consumer Response (ECR)* na tentativa de aumentar a coordenação da cadeia e, conseqüentemente, a colaboração entre os agentes.

3.1.1. ECR – EFFICIENT CONSUMER RESPONSE

Ghisi (2002) destaca que o surgimento da ferramenta de gestão denominada *Efficient Consumer Response (ECR)*, ou como é chamada no Brasil, Resposta Eficiente ao Consumidor, teve origem no final da década de 80 e início de 90. Isso ocorreu quando as organizações do canal de distribuição de produtos de mercearia básica começaram a sentir a perda de competitividade e eficiência, comparadas com outros canais, e o resultado foi a queda nas suas vendas. Segundo a autora, outros fatores contribuíram nesse processo, tais como: redução das taxas de natalidade, tempo disponível para o preparo das refeições em casa, fortalecimento no final da década de 80 e início dos anos 90 das redes de *fast food* e a intensificação competitiva no setor, derivada, principalmente, do aparecimento de formatos alternativos de varejo (como os clubes atacadistas, lojas de descontos etc.).

Ghisi (2002) afirma que um estudo conduzido pela empresa de consultoria *McKinsey* para o *Food Marketing Institute (FMI)*, em 1991, mostrou que esses novos formatos de varejo tinham preços mais competitivos do que os varejistas tradicionais. Como conseqüência da redução das margens de lucro, as relações entre os parceiros comerciais tornaram-se ainda mais críticas, sendo difícil os acordos de interesse de ambas as partes. Nos anos 90, essas

ineficiências motivaram os varejistas e as indústrias a buscarem formas alternativas para reduzir o nível elevado do inventário ao longo da cadeia. A partir dos trabalhos realizados por uma força-tarefa composta por líderes da indústria de alimentos e do setor de distribuição americano e algumas associações comerciais financiadoras, a associação *Kurt Salmon Associates (KSA)* levantou oportunidades para o aperfeiçoamento, reengenharia recomendada e redesenho da cadeia de suprimentos a partir do fabricante até a venda no varejo. O resultado desse esforço foi a publicação do “*Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry*” (Kurt Salmon, 1993), primeiro documento do *ECR*, que se tornou referência para os diversos pesquisadores do tema.

Assim, o *ECR* é conhecido como uma ferramenta de gestão, uma técnica, uma estratégia, um esforço conjunto da indústria e do varejo; enfim, uma forma de auxiliar gestores na coordenação das atividades da cadeia produtiva de forma a gerar valor para o consumidor final, reduzindo custos.

O desafio do *ECR* é, segundo Ghisi (2002):

“Tornar as operações do canal de distribuição mais ágeis e mais baratas, para obter a lealdade do consumidor. Isso se tornou possível por meio dos esforços direcionados às iniciativas abrangentes de todos os setores envolvidos na produção de bens de consumo em massa, eliminação de erros, desperdícios, redundâncias e custos por intermédio de alianças estratégicas e operacionais entre os fabricantes, atacadistas, distribuidores e prestadores de serviços envolvidos no canal de distribuição, e a utilização de novas estratégias de gestão focadas na integração entre seus agentes” (GHISI, 2002, p. 3).

Ghisi (2002) ainda destaca que o *ECR* engloba uma série de tecnologias, processos e métodos, e sua otimização é verificada por meio da aplicação de quatro importantes estratégias, que lhes dão sustentação:

- Reposição Eficiente de Produtos;
- Sortimento Eficiente de Produtos;
- Promoção Eficiente de Produtos;
- Introdução Eficiente de Produtos.

A definição dessas estratégias, bem como os principais pontos relevantes das mesmas estão descritos na Tabela 7 a seguir:

Tabela 7: As estratégias, as definições e os principais aspectos do *ECR*

Estratégias do <i>ECR</i>	Definições	Principais Aspectos
<i>Reposição Eficiente de Produtos</i>	Otimização de tempo e redução dos custos na reposição de produtos: repor o produto certo, no local certo, na hora certa, da maneira mais eficiente possível.	<ul style="list-style-type: none"> • Pedidos automatizados; • Intercâmbio de informações (<i>EDI</i>); • Ligação de toda a cadeia em um único fluxo, desde a produção até o ponto de venda do varejista; • Estima-se a redução em 4,1% nos preços finais dos produtos com a adoção dessa estratégia.
<i>Sortimento Eficiente de Produtos</i>	Otimização do mix de produtos e gerenciamento dos níveis de estoque nas lojas: otimizar os estoques e espaços da loja na interface com o consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> • Melhor utilização do espaço em loja; • Aumento do giro de estoque; • Definição da categoria de produtos de acordo com o comportamento de compras dos consumidores; • Estima-se a redução em 1,5% nos preços finais dos produtos com a adoção dessa estratégia.
<i>Promoção Eficiente de Produtos</i>	Otimização do planejamento e gerenciamento das promoções: melhorar a alocação dos recursos direcionados à promoção.	<ul style="list-style-type: none"> • Desconto contínuo estabelecido entre ambas as partes de uma negociação; • Compartilhamento dos ganhos com as promoções entre os elos da cadeia; • Estima-se a redução em 4,3% nos preços finais dos produtos com a adoção dessa estratégia.
<i>Introdução Eficiente de Produtos</i>	Otimização do desenvolvimento e introdução de novos produtos: identificar oportunidades de mercado com base na visão do cliente final.	<ul style="list-style-type: none"> • Redução da taxa de insucesso dos novos produtos introduzidos, melhorando a desempenho destes; • Identificação de oportunidades de mercado com base na visão do cliente; • Estima-se a redução em 0,9% nos preços finais dos produtos com a adoção dessa estratégia.

Fonte: Ghisi (2002)

Ghisi (2002) salienta que essas estratégias contam com o apoio de dois processos-chave: gerenciamento por categorias e reposição contínua de produtos, assim como com o suporte de diversas tecnologias e métodos: códigos de barras/*scanners*, troca eletrônica de dados, pedido ordenado por computador, *cross docking*, entrega direta em loja e custeio

baseado em atividades, conforme é mostrado na Figura 2 a seguir. Essas tecnologias e métodos fornecem a estrutura para a adoção dos processos que são fundamentais para a concretização das estratégias do *ECR*.

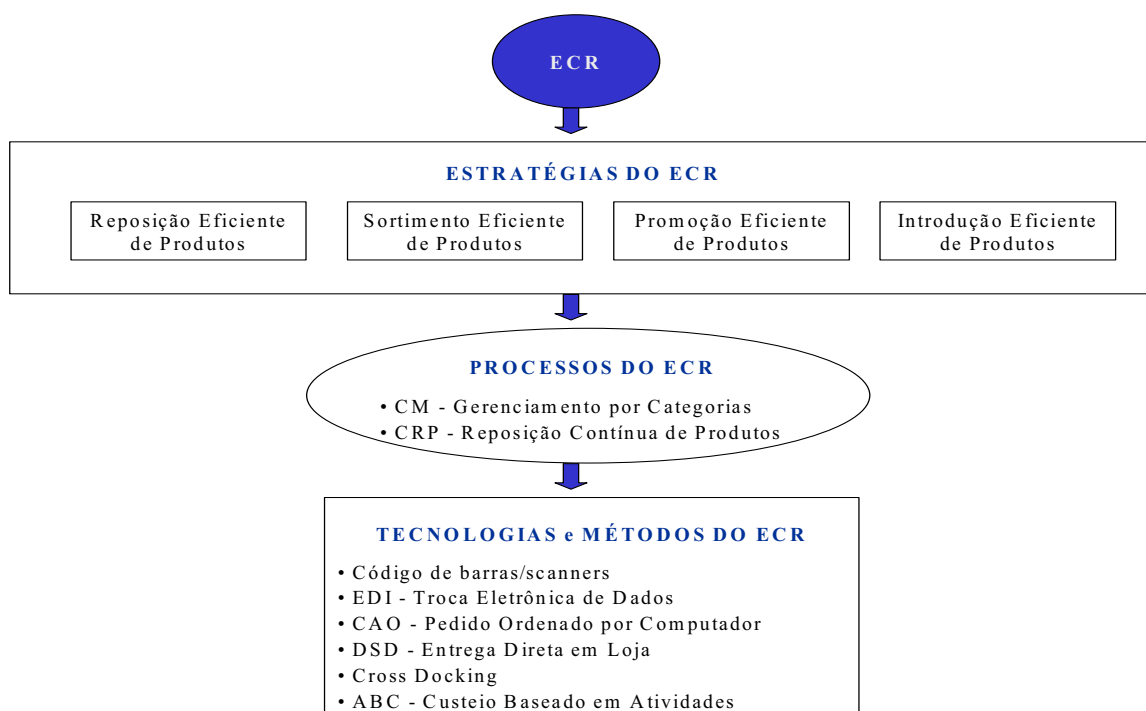


Figura 2: Configuração do *ECR*
Fonte: Ghisi (2002)

Para a operacionalização da estratégia do *ECR*, os processos de reposição contínua e gerenciamento por categorias tornam-se vitais. Eles contam ainda com o suporte técnico do código de barras/*scanner*, *EDI*, *cross-docking*, entrega direta em loja, pedido ordenado por computador e o método *ABC*.

Para o funcionamento das estratégias de Sortimento Eficiente de Produtos, Promoção Eficiente de Produtos e Introdução Eficiente de Produtos, o processo-chave é o gerenciamento por categorias, que é suportado pelo código de barras/*scanners*, *EDI* e *ABC*.

Ghisi (2002) ainda apresenta os benefícios do *ECR* para os agentes da cadeia de suprimentos, conforme é mostrado na Tabela 8 a seguir.

Tabela 8: Benefícios do *ECR* para os agentes da cadeia de suprimentos

Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> • maior sortimento de produtos e maior conveniência • facilidade em encontrar todos os produtos que deseja • produtos mais frescos e de melhor qualidade • produtos a preços mais justos • serviços mais eficientes
Varejistas	<ul style="list-style-type: none"> • consumidores mais leais • melhor <i>mix</i> de produtos nas gôndolas • redução dos níveis de estoque • redução de itens em falta • melhor conhecimento do consumidor • redução do tempo de reabastecimento • aumento das vendas • melhor relacionamento com o fornecedor • redução dos custos operacionais e administrativos • redução dos custos de transação • otimização do tempo de recebimento de mercadorias
Atacadistas e Indústrias	<ul style="list-style-type: none"> • redução dos níveis de estoque • melhor conhecimento do consumidor • maior eficiência no reabastecimento de mercadorias • maior eficiência nos lançamentos de produtos e promoções • aumento da integridade da marca • melhor relacionamento com o varejista • redução dos custos operacionais e administrativos • redução dos custos de transação • aumento das vendas

Fonte: Ghisi (2002)

Portanto, o *ECR* é uma ferramenta de gestão que apresenta características fundamentais para aumentar a coordenação e a colaboração entre os elos da cadeia, de forma a reduzir custos e aumentar o nível de serviço ao consumidor final.

Especificamente, esse trabalho enfoca o planejamento colaborativo. No que tange a esse ponto, o compartilhamento de dados sobre o ponto de venda na cadeia de suprimento pode evitar distorções de previsão de demanda baseada no estágio inferior da cadeia, ou seja, quando cada elo da cadeia interpreta a demanda com base no pedido do elo posterior e não na demanda efetiva do consumidor final.

Assim, uma maneira de atingir a coordenação através da melhoria na precisão das informações é através da implementação da previsão e do planejamento colaborativos, uma vez que os dados do ponto de venda são compartilhados. Sem o planejamento colaborativo, o compartilhamento de dados do ponto de venda não garante, por si só, a coordenação.

3.2. COLLABORATIVE PLANNING, FORECASTING AND REPLENISHMENT (CPFR)

O primeiro projeto de *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR)* começou, segundo Seifert (2002), com o Wal-Mart e a Warner-Lambert nos Estados Unidos. O intuito do projeto era reduzir estoques através da cadeia de suprimentos. A iniciativa permitiu que as comparações entre as previsões de vendas e o pedido de cada parceiro fossem efetuadas, deixando visível qualquer diferença de previsão a tempo para cada parceiro resolvê-la. Seifert (2002) define *CPFR* como:

“CPFR is an initiative among all participants in the supply chain intended to improve the relationship among them through jointly managed planning processes and shared information” (SEIFERT, 2002, p. 41).

Seifert (2002) atribui grande importância à organização sem fins lucrativos denominada *Voluntary Interindustry Commerce Standard Association (VICS)*. A *VICS* foi fundada em 1986 e sua missão é ter um papel de liderança mundial no contínuo melhoramento do fluxo de produtos e informações sobre o produto através de toda a cadeia de suprimentos.

Flidner (2003) considera o *CPFR* como uma ferramenta emergente importante. Para o autor, a metodologia do *CPFR* tem sido utilizada para a integração de todos os membros da cadeia de suprimentos, incluindo as atividades de distribuição e do varejo. Aliás, o autor destaca que o ponto crucial de colaboração utilizado pelo *CPFR* é a previsão da demanda no nível do varejo, a qual é então usada para sincronizar o reabastecimento e o plano de produção através de toda a cadeia de suprimentos. Flidner (2003) ainda destaca que um dos objetivos do *CPFR* é a troca de informações internas selecionadas em um servidor *web* compartilhado no sentido de prover no longo prazo a visão da demanda na cadeia de suprimentos.

Flidner (2003) destaca que o *CPFR* possui basicamente cinco etapas:

1. Criação de um acordo de parceria, especificando: a) os objetivos – de reduções de estoque, de eliminação de vendas perdidas etc. - a serem alcançados com a colaboração, b) os recursos necessários - *hardware*, *software*, métricas de desempenho - para a colaboração e c) as expectativas de confidencialidade, considerando os pré-requisitos necessários para dividir informações da companhia;
2. Desenvolvimento de um plano de negócios em conjunto, considerando: a) a estratégia corporativa individual para a criação de estratégias de parcerias e b) a elaboração de um calendário comum de atividades a serem seguidas;
3. Desenvolvimento da previsão de demanda, sendo que o processo de elaboração pode seguir procedimentos preexistentes das empresas. Varejistas podem desempenhar um papel crítico, compartilhando os dados do ponto de venda de forma mais precisa e rápida possível;

4. Compartilhando a previsão. Varejistas (previsão de pedido) e indústria (previsão de venda) colocam eletronicamente suas previsões mais recentes em um servidor dedicado;

5. Reabastecimento do estoque. Uma vez que a previsão está de acordo, a previsão de pedido torna-se um pedido efetivo, o qual inicia o processo de reabastecimento.

Flidner (2003) recomenda que, apesar da metodologia ser aplicável em qualquer indústria, a aplicação do *CPFR* tem sido focada na indústria de alimentos. Segundo ele, há quatro forças importantes que direcionam para esse fato: a competição acirrada entre varejistas, a natureza inovadora dos produtos (curto ciclo de vida dos produtos), fontes de suprimentos internacionais e a estrutura de custos da cadeia.

McCarthy (2002) explica que existem duas categorias de planejamento colaborativo. A primeira explora os esforços do planejamento colaborativo intra-firmas, ou seja, entre unidades de negócios dentro da firma. A segunda endereça para o planejamento colaborativo entre parceiros de negócios, porém largamente concentrada em uma abordagem específica para planejamento colaborativo integrado: planejamento, previsão e reabastecimento colaborativos (*CPFR*). A autora ainda cita que o comitê denominado de *VICS* estabeleceu em 1998 o *CPFR* para ajudar empresas a gerenciar o processo e trocar informações. O mapa geral desenvolvido pelo *VICS* instrui as empresas para:

- Desenvolverem um acordo sobre objetivos e métricas;

- Criarem um plano em conjunto para atingir os objetivos;
- Criarem previsões conjuntas;
- Identificarem qualquer exceção;
- Endereçarem conjuntamente as exceções;
- Criarem e preencherem os pedidos.

Assim, de acordo com McCarthy (2002), as expectativas quanto ao *CPFR* incluem melhoria de eficiência, aumento de vendas, redução de ativos e capital de giro, e redução dos estoques.

3.2.1. OS BENEFÍCIOS DO *COLLABORATIVE PLANNING, FORECASTING AND REPLENISHMENT (CPFR)*

Flidner (2003) afirma que, devido ao fato do *CPFR* ser uma ferramenta relativamente nova, os dados para avaliar seu impacto empírico não estão disponíveis ainda. Porém, evidências originárias de resultados de vários programas-piloto destacam:

1. Benefícios aos varejistas:

- Aumento de vendas;
- Níveis de serviços maiores;
- Maior rapidez no tempo de resposta dos pedidos;
- Menor estoque de produtos, obsolescência e deterioração.

2. Benefícios aos fabricantes:

- Aumento de vendas;

- Maior índice de preenchimento de pedidos;
- Menor estoque de produtos;
- Ciclos de tempo mais rápidos;
- Redução das requisições de capacidade.

3. Benefícios compartilhados pela cadeia:

- Fluxo direto de materiais (redução do número de pontos de estoque);
- Melhoria da precisão da previsão;
- Menores gastos com sistemas.

3.2.2. AS BARREIRAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO *COLLABORATIVE PLANNING, FORECASTING AND REPLENISHMENT (CPFR)*

Segundo McCarthy (2002), o *CPFR* é apenas uma ferramenta que ajuda a facilitar a previsão colaborativa entre os parceiros da cadeia de suprimentos. Como qualquer outra ferramenta, a utilização unicamente do *CPFR* não resultará em esforços colaborativos de sucesso, a menos que processos de previsão internos tenham sido estabelecidos e sólidos relacionamentos entre os parceiros sejam consolidados.

McCarthy (2002) acrescenta que apesar dos promissores resultados iniciais e da detalhada e compreensiva natureza do modelo do *CPFR*, utilizado pelo *VICS*, um número de barreiras tem proibido a adoção em larga escala do processo. Entre as barreiras para a implementação do *CPFR* encontram-se:

- Provisão adequada de tecnologia e *software*;
- Dificuldade de coordenação em tempo real da troca de informação;

- Substancial investimento de tempo e recursos humanos para *set-up*;
- Natureza intensiva do processo para manter os esforços através de vários fornecedores e produtos;
- Falta de escala do estágio piloto e
- Requerida mudança sincronizada nas culturas corporativas de ambas empresas no relacionamento colaborativo.

Quanto à questão de tecnologia e *software*, Seifert (2002) explica que pesquisas conduzidas recentemente pela empresa de consultoria *Bain & Company* indicaram que o retorno do investimento em *softwares* tem sido alusivos. Segundo ele, 44% dos 300 executivos pesquisados tiveram pouca informação ou apenas informações básicas, que não trouxeram precisão da previsão, desempenho do vendedor e não comunicaram nenhuma informação para a gerência superior. O autor ainda adiciona dados de outra pesquisa conduzida pela empresa de consultoria *Ernst & Young* em 2000, que diz que apenas 25% daqueles que responderam à pesquisa estavam satisfeitos com os resultados dos seus programas de gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Seifert (2002) acrescenta que há barreiras para a implementação do *CPFR*, as quais podem ser reconhecidas e levadas em consideração. Segundo ele, há a falta de alinhamento interno com atenção para os objetivos corporativos que suportam o compromisso da empresa para com seus acionistas e *stakeholders*.

De acordo com Fliedner (2003) as barreiras para implementação são:

- Falta de confiança no compartilhamento de informações;

- Falta de colaboração interna da previsão;
- Disponibilidade e custo da tecnologia/*expertise*;
- Padrões de compartilhamento de informações fragmentados;
- Entendimentos de agregação (números de previsões, frequência de geração);
- Medo de colusão (ajuste secreto e fraudulento entre duas partes).

Percebe-se que das barreiras citadas acima, disponibilidade/custo da tecnologia e padrões de compartilhamento de informações não são barreiras providas de sentimentos como confiança, colaboração e medo.

3.2.3. O MODELO DO *VOLUNTARY INTERINDUSTRY COMMERCE STANDARDS (VICS)*

De acordo com a *Voluntary Interindustry Commerce Standards Association (VICS)*, em documento disponível no site da organização (www.cpfir.org), o *CPFR* tem se mostrado como uma das *best practice* no segmento *business-to-business*. Tal documento é o resultado de esforços conjuntos entre grupos de trabalhos formados por profissionais americanos e europeus que organizaram recomendações sobre o assunto com o intuito de globalizar e padronizar as iniciativas do *CPFR*.

Esse documento esclarece que as indústrias continuam a explorar as vantagens da globalização, porém as distâncias entre os parceiros comerciais podem levar a relacionamentos fragmentados devido à eficácia e ao tempo da comunicação. Assim, essa complexidade na cadeia de suprimentos tem ocasionado estruturas de custos ineficientes (exemplo: aumento dos estoques de segurança e aumento dos custos de transporte para

expedição de pedidos). Estabelecendo práticas colaborativas, tais como planejamento, previsão e reabastecimento, é possível reduzir custos e recapturar vendas perdidas.

Portanto, o benefício primordial do *CPFR* é realizar reduções de custos, auxiliando as empresas a manter e ganhar vantagem competitiva. Segundo esse documento, análises têm mostrado que os ganhos gerados pela implementação de práticas do *CPFR* são eventualmente passados aos consumidores.

De acordo com o *VICS*, as práticas do *CPFR* englobam várias disciplinas, desde planejamento do *merchandising* até gerenciamento da cadeia de suprimentos. O objetivo do *CPFR* é alinhar melhor a oferta e a demanda através da troca de informações dos parceiros comerciais, a fim de eliminar restrições no atendimento às necessidades dos consumidores. Para tanto, há inúmeros desafios quando se pensa em implementar o *CPFR*, incluindo:

- Selecionar parceiros e produtos;
- Estabelecer a disciplina para regularmente medir o desempenho;
- Comprometer os parceiros para implementar o *CPFR* em ampla escala;
- Alinhar a filosofia corporativa com a filosofia do *CPFR*;
- Gerenciar as mudanças organizacionais que podem ser requeridas.

Assim, o *CPFR* formaliza os processos entre dois parceiros que se unem para promover planos e previsões, monitorar o sucesso através do reabastecimento, reconhecer e responder a qualquer exceção.

Os princípios que guiam o *CPFR* são, de acordo com o *VICS*:

- Os parceiros comerciais focam o processo operacional no consumidor e os orienta através dos sucessos da cadeia de valor;
- Os parceiros gerenciam o desenvolvimento e concordam com uma única previsão em comum de demanda que direciona o planejamento através da cadeia de valor;
- Os parceiros se comprometem com a previsão compartilhada através dos riscos compartilhados, removendo as restrições do processo de fornecimento.

Entende-se que nenhum processo de um parceiro isoladamente satisfaça todos os parceiros para todas as situações, pois cada parceiro possui diferentes competências baseadas em suas estratégias de investimentos e cada um tem diferentes fontes de informações e diferentes visões de mercado. Portanto, o *CPFR* é estruturado como um conjunto de cenários ou processos alternativos para o uso dos parceiros. Os cenários reconhecem as competências de processo-chave que devem ser endereçadas pelos parceiros para determinar qual companhia deve liderar as atividades de processo-núcleo. O conjunto de parceiros pode escolher utilizar mais de um cenário em suas estruturas de parceria, dependendo da natureza dos produtos, dos impactos dos processos promocionais ou sazonais e do nível de importância das etapas para cada parceiro.

Além disso, compradores e vendedores possuem diferentes visões do mercado. Considerando as diferenças, os parceiros comerciais podem melhorar suas capacidades de planejamento da demanda através de trocas interativas de dados e da inteligência de negócio sem quebrar confidências. O resultado final é uma única previsão ocasionada por ambas as previsões de compra e de venda. Essa única demanda compartilhada pode se tornar a base

para todas as atividades internas de planejamento relacionadas aos produtos em questão. Em outras palavras, permite a integração da cadeia de valor.

O valor em se ter um único plano de demanda, se não ajudar em mais nada, será para melhor coordenar as atividades dos processos da cadeia de valor. Essa coordenação renderá significativamente, porém não em benefícios dramáticos. Estes virão da utilização do plano de demanda para afetar as restrições significativas que inibem o desempenho dos processos de suprimentos.

Um exemplo de restrição significativa do processo de suprimentos pode ser a flexibilidade da manufatura. Muitos vendedores seguram estoques de produtos acabados em quantidades suficientes para atender à demanda do consumidor. Capacidade de produção não é utilizada porque os ciclos de pedido dos compradores são inconsistentes com longos ciclos de manufatura. Ao estender o tempo de ciclo de pedido do comprador, fazendo-o consistente com o ciclo de manufatura, a produção pode mover-se para “fazer sob demanda” o processo de alguns produtos. Isso remove a necessidade de segurar uma significativa quantidade de estoques de produtos acabados na cadeia de valor, melhorando o serviço ao cliente, o que produz benefícios dramáticos.

O modelo proposto pelo *VICS* apresenta nove atividades primárias de processos, endereçando as etapas das atividades de processo, *inputs* e *outputs*. Os cenários A, B, C e D representam as variantes do processo que podem ser aplicadas a um relacionamento entre parceiros baseadas em competências, recursos e sistemas. Isso é entendido, segundo o modelo, como uma ruptura, pois o *CPFR* não determina quem gerencia os processos de previsão e reabastecimento.

É importante ressaltar que em cada cenário, de acordo com a Tabela 9, mostrada a seguir, ambos os parceiros possuem *inputs* para os processos de planejamento e previsão, mas apenas um parceiro é o verdadeiro dono do processo. No cenário A, o comprador controla a previsão de vendas, de pedido e de reabastecimento. Nos cenários B, C e D o vendedor toma o controle. No cenário B, o comprador provém a previsão da demanda, enquanto o vendedor cuida do reabastecimento. No cenário C, o comprador lidera o processo de previsão do pedido também. No cenário D, o vendedor facilita o processo inteiro, incluindo tanto a previsão de demanda, quanto o planejamento do reabastecimento.

Tabela 9: CPFR - Cenários-chave

Cenário	Previsão de Vendas	Previsão de Pedido	Geração de Pedido
A	Comprador	Comprador	Comprador
B	Comprador	Vendedor	Vendedor
C	Comprador	Comprador	Vendedor
D	Vendedor	Vendedor	Vendedor

Fonte: *VICS (The Voluntary Interindustry Commerce Standards)* – Guideline 1998.

A Figura 3, mostrada a seguir, ilustra de forma genérica o modelo do *CPFR*. O modelo é segmentado em estágios. O primeiro estágio é formado pela estratégia e planejamento, envolvendo as etapas 1 e 2. O segundo estágio é da previsão e envolve as etapas 3 e 4. O terceiro estágio consiste na execução, envolvendo as etapas 5 e 6. E o quarto estágio analisa as exceções e os indicadores de desempenho, etapas 7 e 8.



Figura 3: Modelo CPFR

Fonte: *VICS (The Voluntary Interindustry Commerce Standards) – Guideline 1998.*

Etapa 1: Estabelecer um Relacionamento Colaborativo

Nessa etapa o comprador e o vendedor estabelecem um guia de regras para um relacionamento colaborativo. O “arranjo de colaboração” endereça cada expectativa de ambas partes e as ações e os recursos necessários para o sucesso. Para implementar isso, o vendedor e o comprador desenvolvem em conjunto um arranjo de negócio que inclui entendimentos e objetivos gerais da colaboração, acordos confidenciais, dados a serem trocados e recursos necessários para serem empregados através do planejamento colaborativo.

Na etapa 1, o *output* é a publicação de um planejamento, previsão e reabastecimento colaborativos que dêem a ambos parceiros um documento para iniciar o relacionamento colaborativo ou redefini-lo de acordo com o padrão do *CPFR*. O documento claramente

define os processos em termos práticos. Ele também identifica os papéis de cada parceiro e como o desempenho de cada um pode ser mensurado. Adicionalmente, ele reforça as oportunidades disponíveis para maximizar os benefícios do relacionamento.

Etapa 2: Criar um Plano de Negócios Conjunto

Nessa etapa, o comprador e o vendedor trocam informações sobre suas estratégias corporativas e seus planos de negócios no sentido de colaborar no desenvolvimento de um plano de negócio conjunto. No cenário do varejo e da indústria, os parceiros devem aplicar os princípios do gerenciamento de categorias para criar uma parceria estratégica e definir regras, objetivos e táticas para a categoria. Em todos os cenários, o gerenciamento do desempenho de cada item (tempo de entrega, intervalos de pedido etc.) deve ser estabelecido.

Portanto, o desenvolvimento de um plano de negócio conjunto melhora de forma geral a qualidade da previsão através da inclusão de dados de ambas partes. Ele também facilita a comunicação e a coordenação através da cadeia de suprimentos.

Etapa 3: Criar a Previsão de Vendas

Na terceira etapa, dados são utilizados para criar a previsão de vendas que dará suporte ao plano de negócio conjunto. Estes dados diferem dependendo do produto, indústria e parceiros. Eles podem ser dados do ponto de venda, do centro de distribuição, dados do consumo da indústria etc. É também importante incorporar informações casuais e eventos planejados, se disponíveis. Nos cenários A, B e C, descritos anteriormente, essa etapa é

conduzida pelo comprador. No cenário D, o vendedor é responsável por criar a previsão de vendas.

Etapa 4: Criar a Previsão do Pedido

Na etapa 4, a previsão de vendas, as informações casuais e as estratégias de estoques são combinadas para gerar uma previsão de pedido específica que dará suporte à previsão de vendas compartilhada e ao plano de negócio.

Etapas 5 a 6: Geração e Preenchimento do Pedido

Essa etapa marca a transformação da previsão do pedido em pedido efetivo. Tanto o vendedor quanto o comprador podem manusear a geração do pedido, dependendo das competências, dos sistemas e dos recursos. Independente de quem completa essa tarefa, o pedido criado é esperado para consumir a previsão.

Etapa 7: Gerenciamento das Exceções

Essa etapa consiste nas negociações colaborativas entre compradores e vendedores, com o intuito de resolverem os itens de exceções. Uma previsão ajustada é então submetida para uma efetiva decisão em conjunto.

Etapa 8: Relatórios de Desempenho

Nessa etapa final, vendedores e compradores analisam, em conjunto, os indicadores de desempenho que foram previamente acordados entre as partes. Com base nos resultados gerados, o processo é realimentado e as etapas de estratégia e planejamento são reiniciadas.

Para tanto, existe um conjunto de indicadores de desempenho propostos pelo modelo do *VICS*. A proposta central dos indicadores-chave de desempenho é medir o desempenho geral do relacionamento entre fornecedor/produtor e produtor/revendedor. Para assegurar o sucesso das iniciativas do *CPFR*, é recomendado que os parceiros compartilhem objetivos, ou seja, que eles concordem quanto aos valores dos indicadores a serem alcançados e comparem a realidade com estes objetivos enquanto estiverem implementando as iniciativas.

Os principais indicadores de desempenho contidos nesse modelo estão agrupados em 10 categorias da seguinte forma, de acordo com as Tabelas 10 a 19 mostradas a seguir:

Tabela 10: Categoria 1 – Estoques:

Indicador	Medida	Definição
Estoque de produto acabado	Dias	Média do valor do estoque / média diária de vendas
Materiais	Dias	Média do valor do estoque / média diária de vendas

Fonte: *VICS (The Voluntary Interindustry Commerce Standards)* – Guideline 1998.

Tabela 11: Categoria 2 – Precisão da previsão:

Indicador	Medida	Definição
Previsão de vendas	% de precisão das vendas	Valor da previsão das vendas / valor da venda real
Previsão do pedido	% de precisão dos pedidos	Valor do pedido / valor do pedido real
Previsão de materiais de vendas	% de precisão	Valor da previsão de materiais de vendas / valor da venda real

Fonte: *VICS (The Voluntary Interindustry Commerce Standards)* – Guideline 1998.

Tabela 12: Categoria 3 – Nível de serviço:

Indicador	Medida	Definição
Produção	% de pedidos perfeitos para produção	Número de pedidos de produção completos na data / total de pedidos de produção
Entrega	% de pedidos na data	Número de pedidos entregues na data / número total de pedidos
Frequência de <i>out-of-stock</i> (OOS)	% de OSS	Número de itens não disponíveis / número de itens
Disponibilidade na gondola	% de disponibilidade na gondola	Número de dias de produto disponível / período de tempo determinado

Fonte: VICS (*The Voluntary Interindustry Commerce Standards*) – Guideline 1998.

Tabela 13: Categoria 4 – *Lead-time*:

Indicador	Medida	Definição
Entrega do pedido	Dias / horas	Número de dias que leva para gerar o pedido até o pedido ser feito
Produção do pedido	Dias / horas	Número de dias que leva para gerar o pedido até o pedido ser feito

Fonte: VICS (*The Voluntary Interindustry Commerce Standards*) – Guideline 1998.

Tabela 14: Categoria 5 – Mudanças não planejadas:

Indicador	Medida	Definição
Plano de promoções	Número	Número de mudanças não planejadas em um período de tempo congelado
Introdução de novos produtos	Número	Número de mudanças não planejadas em um período de tempo congelado
Plano de produção	Número	Número de mudanças não planejadas em um período de tempo congelado
Pedidos de urgência	% de pedidos de urgência	Número de pedidos de urgência / total de números de pedidos

Fonte: VICS (*The Voluntary Interindustry Commerce Standards*) – Guideline 1998.

Tabela 15: Categoria 6 – Produtos obsoletos:

Indicador	Medida	Definição
Produtos Obsoletos	% de obsoletos	Valor das vendas dos obsoletos / total das vendas

Fonte: VICS (*The Voluntary Interindustry Commerce Standards*) – Guideline 1998.

Tabela 16: Categoria 7 – Vendas

Indicador	Medida	Definição
Crescimento de vendas	% de crescimento das vendas	Valor das vendas durante um período de tempo / valor das vendas do mesmo período de tempo do ano anterior

Fonte: VICS (*The Voluntary Interindustry Commerce Standards*) – Guideline 1998.

Tabela 17: Categoria 8 – Sincronismo de dados:

Indicador	Medida	Definição
Precisão da lista de produtos (especificações e preços).	% de precisão	Número de linhas com dados corretos / total de número de linhas

Fonte: VICS (*The Voluntary Interindustry Commerce Standards*) – Guideline 1998.

Tabela 18: Categoria 9 – Distribuição:

Indicador	Medida	Definição
Carga máxima	% de carga máxima	Número de veículos com 95% ou mais de capacidade preenchida / total de números de veículos carregados
Preenchimento da frota	% de preenchimento da frota	Média do volume do veículo usado / total do volume do veículo
Km's rodados vazios	% de Km's rodados vazios	Número de km's rodados vazios / total de Km's rodados
Custos de distribuição	% das vendas	Total dos custos de distribuição dos produtos / valor total das vendas dos produtos

Fonte: *VICS (The Voluntary Interindustry Commerce Standards)* – Guideline 1998.

Tabela 19: Categoria 10 – Planejamento:

Indicador	Medida	Definição
Efetividade das promoções	% de efetividade das promoções	Avaliação do impacto das promoções que foram feitas
Materiais	Dias	Número de dias entre planejamento do material e recebimento do material
Produção	Dias	Número de dias para planejamento da produção (período congelado)
Capacidade	Dias	Número de idas para planejamento da capacidade (período congelado)
Transportes	Dias	Número de dias para o planejamento dos transportes (período congelado)

Fonte: *VICS (The Voluntary Interindustry Commerce Standards)* – Guideline 1998.

Os indicadores listados nas Tabelas 10 a 19 ressaltam os componentes das métricas que permitirão aos parceiros acompanharem seus progressos. Um projeto de planejamento colaborativo pode não requerer todos esses indicadores para ser mensurado. Idealmente, os parceiros devem incluir todas as métricas relevantes para seus relacionamentos. A responsabilidade para medir cada métrica deve ser assinada prioritariamente para lançar a iniciativa, relativa a cada processo de negócio dos parceiros e à habilidade para medir os resultados. As partes devem concordar com as seguintes especificidades de cada métrica:

- A fonte de dados (onde os dados estão);
- Nível de mensuração (unidade ou *sku*, categoria, departamento, consumidor);

- Unidades produtivas específicas a serem incluídas no planejamento colaborativo;
- Concordância na definição de cada medida e o método de cálculo;
- Concordância da frequência e tempo despendido para cada medida (mês, semana, dia).

A implementação do planejamento colaborativo não deve ter a intenção de medir toda a lista de indicadores-chave. Mais do que isso, o planejamento colaborativo deve agir como um guia para os parceiros do número de indicadores-chave disponíveis que podem ser relevantes para as iniciativas do planejamento colaborativo.

Comparando o *ECR* com o *CPFR*, percebe-se que o *ECR* deveria ser tratado como um movimento global, o qual empresas industriais e comerciais, juntamente com os demais integrantes da cadeia de abastecimento (operadores logísticos, bancos, fabricantes de equipamentos e veículos, empresas de informática etc.), trabalham em conjunto na busca de padrões comuns e processos eficientes que permitam minimizar os custos e otimizar a produtividade em suas relações. *ECR* não é um *kit* pronto, um conjunto de ferramentas que, se implantadas, permitem à empresa considerar-se habilitada e preparada para sempre. Na realidade, o *ECR* pode ser entendido como uma filosofia, ou talvez uma postura de negócios, na qual as empresas se dispõem a compartilhar problemas, dificuldades e informações, implantando em conjunto as melhores soluções possíveis dentro de seu contexto operacional e estratégico.

Já o *CPFR*, conforme abordado anteriormente, foi definido como um conjunto de normas e procedimentos amparado pela *Voluntary Interindustry Commerce Standards (VICS)*

e tem como objetivo central obter uma maior precisão nas previsões de vendas e nos planos de ressuprimentos.

3.3. MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO E COMPETITIVIDADE

É importante salientar que a utilização de indicadores de desempenho é uma necessidade para se avaliar a obtenção de melhorias. A ausência de indicadores de desempenho claros e objetivos pode ser prejudicial à implementação de um processo de planejamento colaborativo, pois diminui a possibilidade de comparar evoluções de uma parceira entre empresas. Schroeder (1993, p. 757) e Kaplan e Norton (1996, p. 21) argumentam que a necessidade de medidas de desempenho repousa na idéia de que cada variável ou aspecto considerado só pode ser melhorado ou gerenciado se for possível ser mensurado. Outro aspecto importante na utilização de medidas de desempenho consiste na idéia de que os conceitos de vantagem competitiva e competitividade carregam intrinsecamente a necessidade de se mensurar desempenhos. E, seguindo essa lógica, se tais conceitos são passíveis de mensuração, então os indicadores de desempenho propostos pelo modelo do *VICS* deveriam ter relação com os indicadores de competitividade e vantagem competitiva contidos na literatura, uma vez que competitividade é definida como a capacidade sustentável de sobreviver e, de preferência, crescer nos mercados correntes ou em novos mercados, de acordo com Jank e Nassar (2000, p. 141). Ou, segundo Azevedo (2000, p. 62), competitividade é a capacidade de concorrer de modo sustentável. Ou ainda, segundo Grant (2000), o termo competitividade está associado à capacidade da firma em formular estratégias de negócios para alcançar a vantagem competitiva dentro da indústria a qual está inserida, sendo que o indicador de desempenho utilizado nesse caso é o lucro acima do seu custo de capital.

Hitt (2001) relaciona o grau de competitividade das firmas à capacidade de ganhos acima dos retornos médios, assim como Grant (2000). Segundo Hitt (2001), tais retornos estão relacionados com o nível de sucesso com que as empresas implementam suas estratégias de criação de valor. O autor afirma que quando uma firma implementa tal estratégia, a qual outras empresas não podem duplicar ou acham muito caro para imitar, então esta firma possui uma vantagem competitiva sustentável.

Vantagem competitiva é entendida por Porter (1995) como fruto da união de inúmeras atividades distintas, as quais a empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação (PORTER, 1995, p. 31). Porter (1995) ainda acrescenta que a vantagem de custos pode resultar de fontes disparatadas como sistema de distribuição física de baixo custo, um processo de montagem altamente eficaz ou a utilização de uma força de vendas superior. Já a diferenciação pode originar-se de fatores similarmente diversos, inclusive a aquisição de matéria prima de alta qualidade, um sistema ágil de atendimento a clientes ou um projeto de produto superior. Cool (2003) afirma que uma empresa alcança a vantagem competitiva em um dado mercado quando seu desempenho supera o de seus concorrentes. Segundo Cool (2003), a vantagem competitiva pode resultar de custos de produção menores, da habilidade de prover a um grupo de consumidores maiores benefícios percebidos, ou de uma combinação dos dois. A autora também destaca a importância da linha de pesquisa que enfatiza a visão estratégica baseada nos recursos. Segundo ela, recursos são determinantes fundamentais da vantagem competitiva e, conseqüentemente, do desempenho. A autora define recursos como sendo todos os ativos, capacidades, competências, conhecimento e reputação que são

possuídos ou controlados por uma firma e que permitem a esta firma conceber e implementar estratégias que melhoram sua eficiência e efetividade. Ghemawat e Pisano (2000, p. 115) sugerem duas visões ou teorias estratégicas que podem ser utilizadas como fontes da vantagem competitiva sustentável: a) visão de sistema de atividades que focaliza as interdependências que compõem a empresa e b) visão baseada em recursos, que salienta a importância de se olhar para as empresas em termos de recursos por elas utilizados. Para Pfeffer (2001), a fonte de vantagem competitiva sempre muda no decorrer do tempo. A vantagem competitiva atual não está baseada em tecnologia e patentes ou posição estratégica, mas na forma como as empresas gerenciam sua força de trabalho. A autora argumenta que o índice crescente de obsolescência de produto torna a habilidade de inovar com rapidez cada vez mais importante. Outra maneira das firmas conseguirem êxito competitivo foi evitando concorrência por meio de mercados domésticos protegidos ou regulamentados. Outra fonte tradicional de vantagem competitiva é o acesso a recursos financeiros. Com menos oferta de capital, a habilidade de uma firma financiar-se mediante recursos financeiros consideráveis possibilitou a proteção de concorrentes menos capazes de adquirir os recursos necessários. Assim, à medida que outras fontes de êxito competitivo tornaram-se menos importantes, o que permanece como fator crucial e diferenciador é a organização, seus funcionários e como trabalham.

Nalebuff e Brandenburger (1996) referem-se à tendência das estratégias para a “coopetição” em termos de que grandes empresas estão formando acordos cooperativos com os concorrentes, para adquirir e sustentar vantagens competitivas. Assim, há uma tendência de crescimento das alianças estratégicas, com foco em inovação tecnológica, aprendizagem e economia de escala. Além disso, as estratégias para a conquista da vantagem competitiva têm sido alteradas de maneira significativa. No entanto, enfatizam Heizer e Render (2001, p. 27),

qualquer que seja a estratégia escolhida, ela deve proporcionar a vantagem competitiva que implica na criação de sistemas ou competências que apresentam vantagens únicas sobre os concorrentes. Estas vantagens únicas, definidas por Prahalad e Hamel (1990, p. 302), de competências essenciais, consistem em um conjunto de forças que as empresas concorrentes não conseguem imitá-lo. Sob essas condições, Christopher (1999, p. 9) argumenta que os componentes clássicos das estratégias de marketing, baseados no conceito dos “4 P’s” (Produto, Preço, Praça e Promoção), como competências essenciais, já não são suficientes para se alcançar a liderança do mercado. São necessárias outras fontes, como o lançamento de novos produtos e serviços e inovação dos processos produtivos.

Para Slack *et al.* (1997, p. 64) as empresas que têm suas estratégias baseadas na produção, podem obter vantagens competitivas em fatores de desempenho como a confiabilidade ou pontualidade, custo, flexibilidade, qualidade e velocidade ou agilidade de entrega. Assim, a empresa que decidir pela velocidade de entrega (agilidade) dos produtos aos clientes, significa que os fornecedores e processos produtivos estarão alinhados a essa estratégia.

Portanto, independente do modelo competitivo considerado para análise das organizações - modelo baseado em recursos, modelo da organização industrial, modelo da “cocompetição” entre outros -, as empresas que buscam maior competitividade contra seus concorrentes estão, conseqüentemente, em busca de desempenhos superiores. Tais desempenhos demonstram que, de uma forma ou de outra, essa empresa possui vantagens competitivas sobre as rivais, o que pode prolongar sua permanência no mercado.

Dessa forma, é possível relacionar na Tabela 20, mostrada a seguir, os indicadores de desempenho propostos pelo *VICS* e aqueles presentes na literatura sobre competitividade e vantagem competitiva. Tal tentativa de encontrar sintonia entre os conceitos consiste na idéia de validar o modelo do *CPFR* proposto pelo *VICS* à luz dos conceitos de competitividade e vantagem competitiva contidos na literatura.

Tabela 20: Relação entre os indicadores de desempenho contidos no modelo do *VICS* e os conceitos de competitividade e vantagem competitiva presentes na literatura

Conceito	Autor	Indicador de Desempenho	Indicador de Desempenho (VICS)
Competitividade: (capacidade da firma em gerar estratégias de negócios que tragam vantagem competitiva)	Grant (2000)	Taxa de lucro acima do custo de capital da firma	–
Vantagem Competitiva: (capacidade da firma de implementar estratégias de criação de valor que os concorrentes não podem duplicar)	Hitt (2000)	Ganhos acima dos retornos médios da indústria, retornos acima da média da indústria	–
Vantagem Competitiva: (fruto da união de inúmeras atividades distintas as quais a empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto)	Porter (1995)	Custos relativos de uma empresa: (distribuição física de baixo custo, um processo de montagem altamente eficaz ou a utilização de uma força de vendas superior) Diferenciação: (aquisição de matéria prima de alta qualidade, um sistema ágil de atendimento a clientes ou um projeto de produto superior)	Ver Tabelas 10, 12 e 18 Ver Tabelas 12 e 14
Vantagem Competitiva: (desempenho superior ao dos concorrentes)	Cool (2003), Ghemawat e Pisano (2000)	Modelo da Organização Industrial: (custos de produção menores, maiores benefícios percebidos aos consumidores) Modelo baseado em Recursos: (ativos, capacidades, competências, conhecimentos, reputação)	Ver Tabelas 10, 12, 13, 14, 15 e 18 Ver Tabelas 11, 14 e 19
Vantagem Competitiva: (forma como a firma gerencia sua força de trabalho)	Pfeffer (2001)	Habilidade de inovar com rapidez, acesso a recursos financeiros	Ver Tabela 14
Vantagem Competitiva: (estratégias para a “coopetição” ou acordos cooperativos com os concorrentes)	Nalebuff e Brandenburger (1996)	Inovação tecnológica, aprendizagem, economia de escala	Ver Tabela 11 e 14
Vantagem Competitiva: (criação de sistemas ou competências que apresentam vantagens únicas sobre os concorrentes)	Heizer e Render (2001), Prahalad e Hamel (1990), Christopher (1999)	Lançamento de novos produtos e serviços e inovação dos processos produtivos	Ver Tabela 14.
Vantagem Competitiva: (estratégias baseadas na produção)	Slack et al (1997)	Confiabilidade ou pontualidade, baixos custos, flexibilidade, qualidade, velocidade ou agilidade de entrega	Ver Tabelas 10, 11 e 12

Fonte: Autor

Com o intuito de exemplificar, pode-se considerar que os indicadores de desempenho propostos por Porter (1995), referentes à estratégia de baixos custos contidos na Tabela 20 mostrada anteriormente, estão diretamente relacionados à redução de custos da firma: distribuição física de baixo custo, um processo de montagem altamente eficaz ou a utilização de uma força de vendas superior. Da mesma forma, os indicadores de desempenho propostos pelo modelo do *VICS* contidos nas Tabelas 10, 12 e 18 também estão diretamente relacionados à redução de custos da firma, corroborando com a teoria de vantagem competitiva de Porter (1995).

Entretanto, esse trabalho não pretendeu elaborar uma conexão entre todos os indicadores de desempenho contidos na literatura sobre competitividade e vantagem competitiva e os indicadores propostos pelo *VICS*. Mesmo porque, não existe uma concordância a respeito do que seja estratégia (WHITTINGTON, 2002; WILK; FENSTERSEIFER, 2003). Contrariamente ao que prevêm os modelos econômicos neoclássicos, o desempenho das empresas apresenta grande heterogeneidade e diversas correntes do pensamento estratégico apresentam diferentes abordagens para entender essa heterogeneidade (BRITO; VASCONCELOS, 2004). Cético em relação aos enfoques teóricos, Whittington (2002, p. 1), após uma análise cuidadosa, revela que quase todos os livros de estratégia de negócios contêm praticamente as mesmas matrizes com pouca variedade de abordagens e de auto questionamento. Argumenta, ainda, o citado autor, que se houvesse real concordância entre os princípios da estratégia corporativa, não seria tão difícil tomar decisões estratégicas.

3. 4. MODELO ALTERNATIVO DE COLLABOTAIVE PLANNING, FORECASTING AND REPLENISHMENT (CPFR)

McCarthy (2002) propõe um modelo alternativo de planejamento colaborativo que não implica necessariamente em grandes investimentos em recursos humanos e tecnológicos. A proposta da autora consiste em aumentar o nível de resposta do consumidor às ofertas da empresa (*responsiveness*) e, paralelamente, otimizar estoques e custos relacionados, elevando as vendas e os lucros.

Segundo a autora, em ambas empresas pesquisadas, os benefícios do planejamento colaborativo resultaram diretamente no aumento do faturamento e dos lucros. Claramente, as barreiras de implementação do *CPFR* podem ser, segundo McCarthy (2002), superadas com métodos alternativos de planejamento colaborativo que resultam em melhorias para a empresa e em aumento da desempenho da cadeia de suprimentos.

Em primeiro lugar, a autora considera que o tempo de resposta para atender as necessidades dos clientes é de fundamental importância para atingir a vantagem competitiva. Sendo assim, compartilhar informações com os fornecedores preferenciais é uma maneira de se atingir esse objetivo, pois permitirá que estes possuam a capacidade para responder às necessidades não previstas, tal como: flutuações na demanda e necessidade repentina de novos produtos.

Um segundo aspecto citado pela autora é a garantia de disponibilidade de produto pelo fornecedor. Segundo ela, a visão atual do fornecimento pró-ativo envolve maior comprometimento do fornecedor quanto à melhoria do nível de serviço ao cliente e redução do risco de estoque zero no ponto de venda. Portanto, a autora conclui que um dos fatores

primordiais na seleção de parceiros é a habilidade para assegurar a disponibilidade de produtos. Dessa forma, a confiança do cliente na habilidade do fornecedor em entregar produtos se desenvolve através do tempo com contínuo desempenho e requer comunicação extensiva e cooperação entre os parceiros.

O terceiro fator decisivo no modelo da autora é a otimização dos estoques e dos custos associados. Segundo ela, os gerentes possuem o desafio de minimizar os níveis de estoque e os custos relacionados no canal, enquanto se evita a indesejada falta de estoque que resulta em perda de vendas, dado um nível de serviço ao consumidor. Assim, o planejamento colaborativo permite aos participantes acessarem de forma mais precisa as informações de demanda, as quais possibilitam as empresas otimizarem seus níveis de estoque. O resultado desses três fatores combinados, segundo McCarthy (2002), é o aumento do faturamento e dos lucros.

Portanto, segundo a autora, muitas empresas reconhecem as eficiências na cadeia de suprimentos e a vantagem competitiva a serem ganhas pela implementação do planejamento colaborativo. Porém, existem barreiras na adoção em larga escala do modelo do *CPFR*, tais como substanciais investimentos em recursos humanos e tecnológicos.

Assim, McCarthy (2002) sugere um guia com sete etapas a serem empregadas por empresas que queiram implementar o planejamento colaborativo.

Na primeira, as empresas participantes devem auditar seus processos de previsão internos, de forma a garantir que possuam sistemas de gerenciamento, técnicas e medidas de desempenho que asseguram processos de previsão apropriados, consistentes e sistemáticos.

A segunda etapa consiste em ganhar o suporte da gerência sênior para as iniciativas do planejamento colaborativo, pois este será mais seriamente e efetivamente gerenciado e integrado se suportado pela alta gerência.

A terceira etapa envolve a seleção e o treinamento de pessoas apropriadas dentro da firma, para a implementação das técnicas do planejamento colaborativo. Estas pessoas deverão ser treinadas para educarem seus parceiros quanto aos benefícios do planejamento colaborativo, assim como para engajá-los no processo.

A quarta etapa consiste em selecionar empresas-chave para o início do projeto, assim como definir objetivos modestos. Assim que os resultados positivos forem sendo quantificados, mais parceiros poderão ser considerados com base na amostra dos parceiros-chave.

A quinta etapa sugere o estabelecimento de uma agenda regular de reuniões com a proposta de discutir a previsão. As conversações devem focalizar assuntos de maior relevância que estejam relacionados à precisão da demanda estimada, evitando-se temas do tipo: reduções de preço, quantidade, termos de entrega etc.

A sexta etapa, que está bastante relacionada com a quinta, sugere que as empresas determinem um método apropriado de condução do processo e de gerenciamento do tempo de troca de informações, o que pode envolver ferramentas como o *EDI*, a *internet*, o telefone, o *e-mail*, entre outros.

Por último, é preciso criar uma projeção compartilhada única da demanda entre os parceiros. O desenvolvimento de projeções separadas duplica os esforços e mina os benefícios potenciais a serem ganhos com esforços colaborativos.

A seguir, encontram-se os procedimentos metodológicos, tanto da primeira, quanto da segunda etapa da pesquisa.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho adotou, em seu plano de investigação para a coleta dos dados e análise de informações, duas etapas distintas. A primeira foi baseada na realização de uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória com o objetivo de:

- Levantar os conceitos de competitividade, conhecidos pelos entrevistados, do setor de alimentos que pudessem servir de medidas de desempenho de suas empresas (resposta espontânea);
- Classificar, em ordem de prioridade, os conceitos de competitividade levantados;
- Escalonar a opinião dos entrevistados com relação a um conjunto de fatores de competitividade apresentado previamente (resposta estimulada).

O estudo exploratório é utilizado quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno (RICHARDSON, 1989, p. 26). Triviños (1987) ainda salienta que o estudo exploratório visa aumentar a experiência do investigador em torno de determinado problema. Como os indicadores de desempenho apresentados pela literatura sobre *CPFR* são bastante numerosos, procurou-se, primeiramente, conhecer a opinião dos gestores das empresas selecionadas do setor de alimentos sobre os temas competitividade e indicadores de desempenho. Em um segundo momento, buscou-se relacionar os indicadores de desempenho contidos na literatura sobre *CPFR* aos citados pelos entrevistados, visando corroborar a utilização dos indicadores propostos pelo *VICS* na formulação do questionário de pesquisa da segunda etapa.

A segunda etapa foi constituída por uma pesquisa do tipo descritiva de caráter quantitativa, com o objetivo de:

- Entender se os entrevistados enxergavam indícios de algum tipo de planejamento colaborativo entre sua empresa e seus fornecedores e/ou clientes;
- Mensurar a opinião dos entrevistados, de acordo com uma escala e um conjunto de indicadores de desempenho, sobre a efetividade das práticas colaborativas entre sua empresa e seus fornecedores e /ou clientes e
- Levantar o meio pelo qual as informações eram transacionadas entre sua empresa e seus fornecedores e/ou clientes (Exemplo: *internet*, *EDI*, fax, telefone etc.).

O estudo descritivo tem como foco o desejo de conhecer a comunidade, seus traços característicos, suas gentes, seus problemas (TRIVIÑOS, 1987, p. 112). Dessa forma, essa etapa da pesquisa buscou, acima de tudo, encontrar percepções dos entrevistados que pudessem confirmar a existência de práticas colaborativas nas empresas em que trabalhavam e se estas práticas resultaram em aumento de desempenho, de acordo com um conjunto de indicadores propostos.

4.1. PRIMEIRA ETAPA: PESQUISA EXPLORATÓRIA

4.1.1. NATUREZA DA PESQUISA

Nessa etapa, de natureza exploratória qualitativa, trabalhou-se com o pressuposto (VERGARA, 1998, p. 29) de que “as fontes da vantagem competitiva das empresas do setor de alimentos são homogêneas”. As fontes da vantagem competitiva foram consideradas como medidas de desempenho, sob o ponto de vista dos gestores da cadeia de suprimentos. Os procedimentos metodológicos adotados foram: a) seleção da amostra de empresas com base em amostragem não probabilística, segundo o julgamento do pesquisador, b) elaboração de um roteiro de entrevista com perguntas abertas e fechadas, c) realização das entrevistas em profundidade (que foram gravadas), d) tratamento do conteúdo das transcrições das entrevistas, e) análise de conteúdo das transcrições das entrevistas, f) tabulação das perguntas fechadas, g) análise de dados e resultados e h) conclusão.

4.1.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para a realização das entrevistas, após a definição do roteiro, escolheu-se uma amostra por acessibilidade (RICHARDSON *et al.*, 1999), composta de sete empresas do setor de alimentos, cujas características como ramo de atividade, origem do capital acionário e função dos entrevistados, são mostrados na Tabela 21, a seguir.

Tabela 21: Características da amostra de empresas

Empresa	Ramo	Capital	Função dos Entrevistados
Coca-Cola	Indústria	Americano	Executivo de Vendas
Souza Cruz	Indústria	Britânico	Gerente Territorial de Vendas
Makro	Atacado	Holandês	Gerente de Compras
Tendas	Atacado	Brasileiro	Comprador
Econ	Supermercado	Brasileiro	Gerente de Suprimentos
CoopeRhodia	Supermercado	Brasileiro	Gerenciadora de Categorias
Sonda	Supermercado	Brasileiro	Comprador

Fonte: Dados da Pesquisa

Foram escolhidos os entrevistados com essas funções porque a posição hierárquica dos entrevistados permitiu uma melhor visão e discernimento da cadeia de suprimentos e corporativo da suas empresas.

Com o roteiro, amostra e os sujeitos da pesquisa, definidos, no quarto trimestre de 2004, foram realizadas as entrevistas. As respostas foram gravadas em fita de áudio e transcritas fielmente para que não se perdesse nenhum detalhe dos depoimentos. As transcrições encontram-se no Anexo 4.

Um ponto a ser observado é que das sete empresas selecionadas, apenas o entrevistado da CoopeRhodia não consentiu que fosse feita a gravação da entrevista. Assim, os registros das respostas dessa empresa se deram em folha anexa ao próprio roteiro da entrevista, previamente estabelecido. Todas as entrevistas foram realizadas dentro do local de trabalho do entrevistado, com exceção do executivo da empresa Coca-Cola, que preferiu dar a entrevista no escritório da loja de um grande atacadista.

4.1.3. COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, estabeleceu-se um roteiro único em que se procurou cobrir uma lista específica de assuntos pertinentes ao objeto da pesquisa (AAKER, 2001, p. 209). Chizzotti (2003) diz que a entrevista não-diretiva, ou abordagem clínica, é uma forma de colher informações baseadas no discurso livre do entrevistado, em pesquisas qualitativas. Após várias revisões, foi desenvolvido o roteiro final (Anexo 1), composto de duas perguntas abertas e um bloco de perguntas fechadas. As perguntas abertas tiveram como objetivos a identificação dos três mais importantes indicadores de desempenho da competitividade. Nessa fase, não foi apresentado nenhum indicador, critério ou fator que estimulasse o entrevistado a indicar as fontes. As duas perguntas abertas foram: 1) quando você pensa em competitividade, quais são os três indicadores de desempenho que mais se destacam em sua empresa? e 2) dos três indicadores de desempenho da competitividade citados, caso seja possível priorizá-los, qual é o mais e o menos importante?

Nas perguntas fechadas, mediante estímulos, objetivou-se estabelecer o grau de Discordância/Concordância do gestor da cadeia de suprimentos em relação às diversas fontes de competitividade. Para tanto, construiu-se um bloco de perguntas fechadas, constituído de 21 fontes de competitividade encontradas nas revisões bibliográficas, entre outras, baixo custo, qualidade do produto, rapidez na entrega, recursos humanos, participação de mercado, inovação, tecnologia e ganhos de economia de escala. Os entrevistados deveriam manifestar seu grau de Discordância/Concordância em uma escala de seis graus, variando entre (1) “Discordo Totalmente” e (6) “Concordo Totalmente”, em relação às fontes de competitividade apresentadas.

Pretendeu-se com esse roteiro, conforme Anexo 1, verificar se as fontes da vantagem competitiva (ou indicadores de desempenho da competitividade) se manteriam, no caso da mudança dos procedimentos da coleta dos dados, de entrevista espontânea (ou não estimulada) para a estimulada.

4.1.4. TRATAMENTO DE DADOS

Para análise dos dados em pesquisas qualitativas, a análise de conteúdo é uma técnica que objetiva compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas (Chizzotti, 2003). O método prevê aspectos da análise através da decomposição do texto em unidades léxicas (análise lexicológica) ou classificando-o segundo categorias (análise categorial).

As transcrições foram feitas na íntegra, conforme Anexo 4, e, posteriormente, o autor realizou a análise de conteúdo da seguinte forma: a) identificação de padrões de respostas, b) classificação das respostas de acordo com critérios de competitividade citados, c) confecção de quadros-resumo (Anexo 2) que permitissem a rápida leitura e entendimento, d) tabulação das questões fechadas, analisando a frequência das repostas de acordo com a escala adotada e e) conclusão com base no referencial teórico.

4.1.5. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Para melhor entendimento, a análise dos dados foi dividida em duas partes. A primeira envolveu os dados coletados por meio de entrevista espontânea e a segunda parte os dados coletados por entrevista estimulada.

a) ENTREVISTA ESPONTÂNEA

Referente à primeira pergunta aberta, em que os entrevistados foram solicitados a indicar três fontes de competitividade que mais se destacaram em suas empresas, observou-se que somente a empresa CoopeRhodia se limitou a responder o que foi solicitado. Os demais entrevistados excederam nas indicações de fontes de competitividade, conforme é mostrado na Tabela 22.

Tabela 22: Fontes de vantagem competitiva – respostas espontâneas

Fontes	Indústria		Atacado		Supermercado			Total (Frequência)
	Coca-Cola	Souza Cruz	Makro	Tendas	Cooper Rhodia	Econ	Sonda	
1 Preço / Custos	/	/	/	/	/	/	/	7
2 Produto / Marca / Mix	/	/	/	/				4
3 Distribuição	/	/		/				3
4 Atendimento					/		/	2
5 Sistema de Compra			/				/	2
6 Falta de Produtos		/	/					2
7 Pessoas	/	/						2
8 Foco no Consumidor		/	/					2
9 Espaço dentro da Loja	/	/						2
10 Acordos Comerciais		/	/					2
11 Política de Crédito			/			/		2
12 Qualidade					/		/	2
13 Competência			/					1
14 Tecnologia			/					1
15 Planejamento			/					1
16 Sonegação				/				1
17 Participação de Mercado	/							1
18 Venda por Metro Quadrado						/		1
19 Ticket Médio						/		1
20 Nível de Serviço						/		1
21 Volume de Compra						/		1
22 Relacionamento com Fornecedor						/		1
23 Margem de Lucro		/						1
24 Exposição de Produto		/						1
25 Trafego de Consumidores		/						1
Total de Respostas	6	11	10	4	3	7	4	45

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando a Tabela 22 em função das fontes de competitividade, observa-se que: preço/custos, produto/marca/mix e distribuição, foram as mais citadas pelos entrevistados. Entendeu-se como preço/custos, de acordo com os entrevistados, o valor pago na aquisição de produtos/insumos que servirão como matéria-prima/produto acabado no processo de venda/transformação de suas empresas, ou seja, a relação existente com competitividade significou que quanto menor o preço/custo dos insumos e/ou produtos, maior será a fonte de vantagem competitiva da organização, gerando margens superiores. Já na fonte produto/marca/mix atribuiu-se importância para a qualidade do produto vendido, a força da

marca comercializada, seja ela própria ou de fornecedores, e o *mix* de produtos disponibilizado ao cliente/consumidor final. Na opinião dos entrevistados, quanto melhor for o Produto, mais competitiva será a empresa, pois esse fator significou diferenciação dos concorrentes, assim como quanto mais forte for a marca comercializada, maior a fonte da vantagem competitiva da organização. E por fim, quanto maior for a variedade de produtos disponibilizada aos clientes/consumidores, maior será a vantagem da empresa. A distribuição significou, de acordo com os entrevistados, que quanto maior for a eficiência/eficácia em distribuir produtos aos clientes/consumidores, maior a vantagem da empresa. A distribuição está relacionada com a capacidade da empresa em colocar o produto certo, no lugar certo e na hora certa, com o mínimo de perdas e atrasos possíveis. Nessa fonte, o fator logístico foi considerado de importância, tanto no que diz respeito à eficiência do processo (fazer a coisa com o menor custo possível), quanto à eficácia (fazer a coisa certa). Portanto, a fonte de vantagem competitiva, distribuição, está diretamente relacionada ao preço/custos, pois se referiu diretamente à economia que afeta a margem de lucro das empresas, influenciando o retorno dos investimentos.

Dessa forma, as fontes mais citadas nas respostas espontâneas demonstraram que a preocupação dos entrevistados coincidiu com os conceitos genéricos de fontes de vantagem competitiva, tais como preço, custos, lucratividade, eficiência operacional e produto. Os conceitos de marketing baseado nos “4 P’s” parecem continuar em evidência, pois segundo Whittington (2002), as empresas que adotam estratégias clássicas, têm como objetivo supremo a lucratividade.

Essa preocupação com as fontes de vantagem competitiva da empresa perante o mercado e os concorrentes, ficou evidente na entrevista com o executivo da rede Econ de supermercados, que afirmou:

“...você obviamente tem algumas variações dependendo da estratégia da bandeira da empresa. Tem que se apoiar em duas principais macro estratégias: ou se diferenciar por serviço, oferecendo conforto para o cliente, ou então ser competitivo através de preço baixo que vai fazer a diferença na hora do cliente escolher entrar na sua loja ou entrar na loja do vizinho.”

Por outro lado, o entrevistado do atacadista Makro ressalta a importância dos baixos custos, conseguidos através de eficiência operacional para o sucesso do seu negócio:

“Eu tenho um custo de distribuição muito menor do que uma loja que atende direto o consumidor final. A outra parte é que eu tenho que vender para indústria porque eu tenho uma faixa de preço que gostaria de atender e um lucro que tenho que ter. Qual seria o preço que a indústria teria que me oferecer para que cheguemos a um determinado volume? Então acontecem duas coisas: faço da minha loja uma estrutura simples de custo baixo e faço uma negociação com a indústria voltada para quem vai revender ainda ou transformar”.

As fontes de competitividade, mostradas na Tabela 22, oferecem ainda uma outra análise relevante. Trata-se da análise por empresa. Observa-se nesse caso, que a convergência de fontes competitivas entre as empresas é relativamente baixa, exceto para o preço. Esse resultado evidencia que cada empresa tem a sua forma peculiar de desenvolver as suas fontes em função da competição enfrentada no seu segmento próprio. Isso coincide com a visão da estratégia processualista em que, segundo Whittington (2002), os mercados são com frequência um fenômeno desordenado cujo melhor conselho é não se empenhar na busca de um ideal inacessível, mas aceitar trabalhar com o mundo do jeito que ele é. Essa constatação foi também corroborada por um estudo efetuado por Brito e Vasconcelos (2004), no qual

lançando mão de uma métrica, dada pela razão entre o lucro operacional e os ativos totais, esses autores mostraram a heterogeneidade do desempenho da competitividade das empresas analisadas por eles.

Com relação à segunda pergunta aberta, em que foi solicitado aos entrevistados priorizar, do mais importante para o menos importante, os três indicadores de desempenho da competitividade citados na primeira pergunta aberta, os resultados são mostrados na Tabela 23, a seguir.

Tabela 23: Ordem de importância das fontes de competitividade

Empresa	Função dos Entrevistados	Segmento	Ordem de Importância
Coca-Cola	Executivo de Vendas	Indústria de bebidas	1. Produto 2. Preço 3. Promoção
Souza Cruz	Gerente Territorial de Vendas	Indústria de cigarros	1. Margem de Lucro 2. Produto 3. Cadeia de Suprimentos
Makro	Gerente de Compras	Atacadista	1. Preço 2. Competência 3. Custos
Tendas	Comprador	Atacadista	1. Preço <i>Obs: citou apenas um critério</i>
CoopeRhodia	Gerente de Suprimentos	Supermercado	1. Atendimento 2. Qualidade 3. Preço
Econ	Gerenciadora de Categorias	Supermercado	1. Venda por metro quadrado 2. Ticket Médio 3. Nível de Serviço
Sonda	Comprador	Supermercado	1. Atendimento 2. Qualidade 3. Preço

Fonte: Dados da Pesquisa

Antes de prosseguir na análise da Tabela 23, é oportuno ressaltar que embora seis, das sete empresas da amostra, tenham citado mais do que as três fontes de competitividade, os entrevistados foram instados a escolher as três principais. Pode-se observar pela Tabela 23 que o fator preço destaca-se novamente como o mais citado, aparecendo em primeiro lugar na opinião dos executivos das empresas atacadistas Tendas e Makro. Este aparece em segundo e

terceiro lugar nas empresas Coca-Cola e Sonda Supermercados, respectivamente. O produto também foi um outro fator de competitividade para a Coca-Cola e a Souza Cruz, em que aparece em primeiro e segundo lugar, respectivamente. Cumpre esclarecer que a empresa Makro escolheu preço em primeiro lugar e custos em terceiro, mas estas duas fontes de vantagem competitiva têm significados diferentes. Preço tem o sentido de preço de compra e custo teve o sentido de eficiência operacional, conforme pode ser observado pela fala do seu executivo:

“Faço da minha loja uma estrutura simples de custo baixo e faço uma negociação com a indústria voltada para quem vai revender ainda ou transformar”.

Prosseguindo na análise da Tabela 23, observa-se nas respostas dadas pelos entrevistados, evidências de singularidades ou de competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1998) inerentes às fontes apontadas. No caso das indústrias cujos entrevistados foram os executivos de vendas, verificou-se a presença do produto, preço e promoção como as fontes mais importantes, como é o caso da Coca-Cola que é conhecida mundialmente pelo seu produto, marca e presença em propaganda. Da mesma forma, quanto a Souza Cruz, conhecida pelo seu produto, sobretudo, pela logística de distribuição, foi verificada a presença de produto e cadeia de suprimentos entre as três fontes principais de competitividade. No caso dos supermercados, cujos entrevistados foram os executivos de compras, o preço apareceu em todos eles, exceto quando a entrevistada foi a gerente de categorias que enfatizou a utilização do espaço físico como uma fonte relevante.

b) ENTREVISTA ESTIMULADA

Correspondeu ao bloco de perguntas fechadas, no qual o entrevistado foi solicitado a manifestar o seu grau de discordância/concordância, segundo a escala entre: (1) “Discordo Totalmente” e (6) “Concordo Totalmente”, em relação a uma lista de fontes de vantagem competitiva encontradas nas revisões bibliográficas. Os resultados, em frequências de ocorrências, são mostrados na Tabela 24 a seguir.

Tabela 24: Frequência das respostas (%)

Fontes	Escala						(% Total de Frequência)
	(DT)	(DM)	(DP)	(CP)	(CM)	(CT)	
1 Participação de Mercado	14		14	14	14	44	100
2 Qualidade em Conformidade				14	57	29	100
3 Inovação		14			72	14	100
4 Rentabilidade Acima da Média		14		72		14	100
5 Conhecimento / <i>Know-how</i>				14	29	57	100
6 Recursos Humanos				43		57	100
7 Recursos Financeiros			14	14	15	57	100
8 Marcas / Patentes	14				43	43	100
9 Economia de Escala				43	29	28	100
10 Tecnologia				29	43	28	100
11 Informação				43		57	100
12 Baixos Custos			14	29	14	43	100
13 Investimentos em P & D			14	72	14		100
14 Rapidez na Introdução de Novos Produtos			43		28	29	100
15 Investimento em Marketing			29	29	28	14	100
16 Treinamento				29	14	57	100
17 Satisfação do Cliente					43	57	100
18 Entrega no Tempo Certo				29	14	57	100
19 Confiança no Produto				28	44	28	100
20 Baixos Preços			29	14	14	43	100
21 Entrega Rápida			14	28	29	29	100

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se pela Tabela 24 que as fontes de maior relevância para a competitividade das empresas foram: conhecimento/*know-how*, recursos humanos, recursos financeiros, informação, treinamento, satisfação do cliente e entrega no tempo certo. As fontes baixos preços e marcas/patentes (produto) obtiveram uma concordância menos significativa, se comparadas com o resultado da parte espontânea da entrevista.

Nesse bloco constatou-se uma modificação na importância das fontes de vantagem competitiva, com o surgimento do destaque para aquelas de caráter intangível como, conhecimento, treinamento e satisfação dos clientes. Assim, acabou emergindo a estratégia referente a visão baseada em recursos (*Resource Based View - RBV*), como os recursos legais (marcas, patentes) e organizacionais (entrega no tempo certo), em contraponto aos conceitos genéricos de marketing. Em outras palavras, observa-se na Tabela 24 a evidência da valorização de fontes competitivas baseadas na qualidade em serviços como as entregas rápidas, satisfação do cliente e treinamento dos funcionários. Em um mercado competitivo, como o de alimentos, em que os clientes percebem pouca diferença entre os produtos e mesmo os produtos altamente inovadores não estão imunes às tendências de “commoditização”, as fontes competitivas tendem a se basear em qualidade de serviços (CRISTOPHER, 1999, p. 14). Os resultados desse levantamento, segundo a metodologia adotada, evidenciaram essa argumentação.

Os resultados obtidos revelaram que: 1) nas entrevistas espontâneas, constituídas por duas perguntas abertas, as fontes preço, produto/marca e distribuição surgiram facilmente nas suas falas. Essa ocorrência evidenciou que o conceito clássico das estratégias de marketing baseado nos “4 Ps” poderia ser suficiente para caracterizar as fontes de vantagens competitivas. No entanto, quando os dados coletados são analisados por empresa, observa-se que essa influência está concentrada em apenas três (3) das 25 fontes espontaneamente citadas. Além disso, há uma dispersão muito grande entre as empresas e os setores da amostra na citação das fontes, o que mostra haver uma visão pouco clara dos entrevistados sobre o negócio em que atuam. 2) nas entrevistas estimuladas, constituídas por perguntas fechadas, as ordens de importância das fontes se alteraram. As fontes de vantagens competitivas

associadas à linha estratégica que privilegia a qualidade de serviços, como entrega no tempo certo, treinamento, informação e conhecimento (*know-how*) passaram a ser consideradas.

Diante desses resultados, pode-se concluir que as fontes de competitividade associadas aos “4 Ps” ainda estão vivas e constituem importante referência para os gestores de nível médio e operacional participantes do estudo. No entanto, e aparentemente de maneira menos consciente, os conceitos estratégicos como o *RBV* também estão presentes nas suas considerações.

Como decorrência do aprendizado com essa primeira etapa da pesquisa surge uma questão instigante levantada dentro dos limites desse estudo exploratório: por que houve uma mudança de ênfase na percepção dos entrevistados entre a realização das entrevistas espontâneas e as estimuladas? Algumas hipóteses poderiam ser formuladas para explicar esse fenômeno. Porém, vale ressaltar que a refutação ou corroboração dessas hipóteses não constituiu o objetivo desse trabalho:

- 1) Os gestores de nível médio e operacional estão envolvidos essencialmente com questões de cunho prático e de rotina, pressionados por isto para observarem mais o ambiente interno, não obstante atuarem na fronteira com o ambiente externo como vendedores e compradores;
- 2) Tratam com clientes diferentes em cada elo, indústria, atacado e varejo, o que gera demandas com exigências bem diferentes, daí resultando em experiências e aprendizados diferenciados;

- 3) Não é enfatizada na formação desses gestores a visão estratégica da cadeia de suprimentos, independentemente do elo ou empresa em que atuem.

Apenas como observação, o objetivo desse trabalho foi constituído na influência do planejamento colaborativo no desempenho das empresas do setor de alimentos no Brasil. Dessa forma, alguns critérios citados pelos entrevistados como fontes de vantagens competitivas, contidos nas Tabelas 22 e 24, foram relacionados com os indicadores de desempenho apresentado pelo modelo do *VICS*, contido nas Tabelas de 10 a 19. A Tabela 25, mostrada a seguir, ilustra essa tentativa de relacionar os critérios. É possível afirmar, a partir dessa análise, que os indicadores de desempenho contidos no modelo do *VICS* podem servir como medidores do nível de desempenho das empresas do setor de alimentos, pois há relação direta entre eles e os citados pelos entrevistados. Exemplo: o critério preço/custos refere-se ao preço de venda de mercadorias acabadas ao consumidor final ou ao elo seguinte da cadeia de distribuição, significando que quanto menor ele for, maior será o giro da mercadoria e, conseqüentemente, maior será a vantagem competitiva frente aos concorrentes. Outro exemplo: o indicador nível de estoque de produto acabado, contido no modelo do *VICS*, indica uma relação entre a média do valor dos estoques com a média diária de venda, significando que quanto maior for a média diária de venda, menor a relação entre ela e os estoques.

Tabela 25: Relação entre indicadores de desempenho citados pelos entrevistados e os indicadores propostos pelo *VICS*.

Fontes de vantagem competitiva citadas pelos entrevistados (espontâneo)	Indicadores de desempenho contidos no modelo do <i>VICS</i>	Há relação?
Preço/Custos	<ul style="list-style-type: none"> Nível de estoques de produto acabado (Categoria 1: Estoques). 	Sim
Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> % de utilização da carga máxima (Categoria 9: Distribuição); % de preenchimento da frota (Categoria 9: Distribuição); % de Km's rodados vazios (Categoria 9: Distribuição); Custos de distribuição (Categoria 9: Distribuição). 	Sim
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> % de efetividade das promoções (Categoria 10: Planejamento); Número de dias entre o planejamento do material e o recebimento do material (Categoria 10: Planejamento); Número de dias para o planejamento da produção (Categoria 10: Planejamento); Número de dias para planejamento da capacidade (Categoria 10: Planejamento); Número de dias para planejamento dos transportes (Categoria 10: Planejamento); Número de mudanças não planejadas (plano de promoções/introdução de novos produtos/plano de produção/pedidos de urgência) (Categoria 3: Mudanças não planejadas). 	Sim
Participação de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> % de crescimento de vendas (Categoria 7: Vendas). 	Sim
Nível de Serviço Falta de produtos Exposição de produtos	<ul style="list-style-type: none"> % de pedidos perfeitos para produção (Categoria 3: Nível de serviço); % de pedidos entregues na data (Categoria 3: Nível de serviço); % produtos sem estoque (Categoria 3: Nível de serviço); % produtos disponíveis na gôndola (Categoria 3: Nível de serviço). 	Sim

Fonte: Autor

É importante ressaltar que houve indicadores citados pelos entrevistados que não encontraram correspondentes com os indicadores propostos pelo modelo do *VICS* e vice-versa, o que não invalida a importância destes medidores, apenas abre uma lacuna para futuras pesquisas a fim de explorar tais assuntos.

Portanto, os indicadores citados pelos entrevistados na primeira etapa da pesquisa demonstraram, dentro da limitação desse estudo, que os indicadores propostos pelo modelo do

VICS estão teoricamente apropriados para mensurarem práticas colaborativas entre fornecedores e clientes de empresas do setor de alimentos, pois é possível enxergar relações diretas entre eles, conforme Tabela 25.

4.2. SEGUNDA ETAPA: PESQUISA DESCRITIVA

4.2.1 NATUREZA DA PESQUISA

Triviños (1987) afirma que os estudos descritivos exigem do investigador, para que a pesquisa tenha certo grau de validade científica, uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados. A população e a amostra devem ser claramente delimitadas, da mesma maneira, os objetivos do estudo, os termos e as variáveis, as hipóteses, as questões de pesquisa etc. Gil (1995) complementa que na pesquisa descritiva o objetivo é levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população, assim como descobrir a existência de associações entre variáveis. Richardson (1989) diz que o método quantitativo é caracterizado pelo emprego de quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Godoy (1995) complementa que o estudo quantitativo parte do princípio da existência de hipóteses claramente definidas e variáveis operacionalmente especificadas, e ainda salienta que o método quantitativo é muito utilizado no desenvolvimento de pesquisas descritivas, as quais buscam descobrir e classificar a relação entre variáveis. Chizzotti (2003) ressalta que as pesquisas têm sido caracterizadas pelo tipo de dados coletados e pela análise que se fará desses dados. As pesquisas quantitativas prevêm a mensuração de variáveis preestabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise da frequência de incidências e de correlações estatísticas.

Portanto, para essa segunda etapa, foi utilizado o método quantitativo do tipo descritivo, possibilitando assim encontrar uma relação entre variáveis do problema, refutar ou confirmar a hipótese através de métodos estatísticos adequados.

4.2.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O processo de amostragem utilizado, nessa pesquisa quantitativa descritiva, foi o não probabilístico por acessibilidade e por tipicidade, com base na população de empresas dos setores industriais, atacadistas e varejistas de alimentos localizados em território nacional. Gil (1995) afirma que a amostragem não probabilística por tipicidade consiste em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo de toda a população.

Portanto, o banco de dados utilizado foi composto por contatos que o pesquisador possuía de executivos do setor de alimentos e de outros setores, pelas indústrias de alimentos contidas no anuário da ABIA (Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos) de 2005, pelas empresas do setor de alimentos contidas no *site* de recolocação do grupo *Catho*, por empresas dos setores varejistas e atacadistas contidas na base de clientes da Souza Cruz (indústria de cigarros) e por empresas contidas no Catálogo Oficial da FIPAN (Feira Internacional da Panificação, Confeitaria e do Varejo Independente de Alimentos) 2005. Além disso, o banco de dados foi aumentando a medida que o pesquisador comentava com colegas, parentes e profissionais a realização dessa pesquisa, sendo que novas indicações foram acrescentadas à lista inicial.

4.2.3 COLETA DE DADOS

Segundo Chizzotti (2003), a coleta de dados é a etapa da pesquisa que exige um grande volume de tempo e trabalho para reunir as informações indispensáveis à comprovação da hipótese. Quanto à técnica a ser utilizada, o autor ressalta que esta depende das decisões que foram tomadas no início da pesquisa, com a formulação do problema a ser investigado. Na pesquisa quantitativa, Cervo (2002) adiciona que os instrumentos de coleta de dados, de largo uso, são a entrevista, o formulário e o questionário.

Nessa segunda fase da pesquisa, a coleta de dados foi realizada através de questionário estruturado fechado composto por três blocos, conforme é mostrado no Anexo 5. No primeiro bloco, o entrevistado respondeu sobre seus dados pessoais e sobre os dados da empresa em que trabalhava. Para tanto, o respondente colocou um “X” no local indicado do questionário. No segundo bloco, sete questões referentes à prática do planejamento colaborativo foram apresentadas, tendo o entrevistado que confirmar ou negar a indagação. No último bloco, foram dirigidas 17 assertivas para serem respondidas em uma escala de graduação de seis pontos, variando de “Concordo Totalmente” a “Discordo Totalmente”; evitando assim a tendência central, conforme destacado por Gil (1995). As assertivas desse bloco são mostradas integralmente na Tabela 26 a seguir, bem como a denominação (frases-chave) a ser utilizada em cada uma das próximas Tabelas, a fim de facilitar a leitura e melhorar a visualização das mesmas.

Tabela 26: Assertivas e frases-chave

	Assertivas	Frases-chave
1	Redução de estoques de produtos acabados	Redução de estoques
2	Aumento da precisão da previsão de vendas	Previsão de vendas
3	Aumento da precisão da previsão de pedidos	Previsão de pedidos
4	Aumento do número de pedidos entregues na data marcada <i>versus</i> o número total de pedidos	Pedidos entregues
5	Redução do número de itens não disponíveis <i>versus</i> o número total de pedidos	Itens não disponíveis
6	Aumento do número de dias de produto disponível na gôndola	Produtos disponíveis na gôndola
7	Redução do número de dias que leva para gerar o pedido até o pedido ser feito	Ciclo do pedido
8	Redução do número de mudanças não planejadas do plano de promoções	Plano de promoções
9	Redução do número de mudanças não planejadas do plano de introdução de novos produtos	Novos produtos
10	Redução do número de mudanças não planejadas do plano de produção	Plano de produção
11	Redução do número de pedidos de urgência <i>versus</i> o total do número de pedidos	Pedidos de urgência
12	Redução do percentual de produtos obsoletos	Produtos obsoletos
13	Aumento do percentual de crescimento de vendas	Crescimento de vendas
14	Aumento do percentual de utilização da carga máxima dos veículos de distribuição	Carga máxima
15	Redução do número de quilômetros rodados vazios da frota	Kilômetros rodados
16	Redução dos custos de distribuição	Custos de distribuição
17	Aumento da efetividade (eficácia) das promoções ao consumidor	Efetividade das promoções

Fonte: Autor

É importante destacar que o método adotado para envio dos questionários foi o *e-mail*, ao invés do método mais tradicional que é a mala direta via correio. A preferência do autor pelo meio eletrônico se deu devido à praticidade do envio e do preenchimento por parte do respondente, ao baixo custo, à maior interatividade e à redução de tempo entre envio e reposta.

Porém, cabe destacar que, apesar de mais de 1.000 questionários terem sido enviados, na grande maioria das vezes mais de uma vez para a mesma pessoa, o retorno obtido foi bem menor que o esperado. Tal resultado se deveu ao fato de que, apesar do meio eletrônico ser mais amigável e prático, isto não implicou em mais questionários retornados. Nesse sentido, pode-se dizer que a utilização de *e-mails* e programas de mensagens instantâneas já são rotinas nas empresas para assuntos de trabalho. Segundo Texeira (2005), os programas de

mensagens instantâneas, como *ICQ* e *MSN Messenger*, irão ultrapassar o *e-mail* como a principal forma de comunicação interpessoal pela *internet*, ou seja, o *e-mail* ainda é o principal meio de comunicação. Teixeira (2005) ressalta que a previsão é que 14 bilhões de mensagens instantâneas sejam enviadas em todo o mundo em 2005, sendo 50 milhões os usuários corporativos.

Outra forma utilizada para a coleta de dados foi o telefone, ou seja, alguns questionários foram respondidos por telefone, sendo o pesquisador a pessoa responsável pela coleta dos dados.

4.2.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Para tratamento dos dados em pesquisas quantitativas, utiliza-se, segundo Chizzotti (2003), análises estatísticas ou sistêmicas, podendo-se recorrer a análises comparativas, históricas, genéricas etc. Utiliza-se análise estatística para mostrar a relação entre variáveis por gráficos, classificada por categorias e medidas por cálculos de parâmetros característicos (média, mediana, quartis etc.). Gil (1995) salienta que o método estatístico fundamenta-se na aplicação de teoria estatística da probabilidade e constitui importante auxílio para a investigação em ciências sociais.

Portanto, para o tratamento dos dados coletados, foram utilizadas algumas técnicas estatísticas, tais como: estatística descritiva, análise discriminante e Chi-Quadrado (χ^2).

A análise descritiva foi empregada, em primeiro lugar, porque o método estatístico descritivo tem como objetivo proporcionar informações sumarizadas dos dados contidos no

total de elementos da amostra, segundo Malhorta (2001). A distribuição de frequência foi mais utilizada, pois permitiu a contagem do número de respostas associadas a diferentes valores de cada variável, de modo a conhecer o perfil dos respondentes.

Já a análise discriminante é recomendada, segundo Malhorta *et al.* (2001), quando se tem uma variável dependente, no caso da presente pesquisa, o desempenho, e múltiplas variáveis independentes, que no contexto da pesquisa refere-se às práticas de planejamento colaborativo realizadas pelas empresas do setor de alimentos no Brasil. Hair (2005) ainda destaca que a análise discriminante é apropriada quando a única variável dependente é dicotômica ou multicotômica e, portanto, não-métrica; e as variáveis independentes são métricas. A análise discriminante de Fisher (ou canônica), diferentemente da análise discriminante clássica, não necessita da suposição de normalidade multivariada, sendo, portanto, mais adequada aos dados avaliados, visto que os mesmos são provenientes de uma escala *Likert*. Ela é baseada na combinação linear das variáveis de resultado que maximiza a diferença entre os dois grupos de empresas.

Além disso, foi realizado o teste Chi-Quadrado (χ^2), que é um método estatístico cuja finalidade é a de verificar a existência de dependência entre duas variáveis categóricas.

4.2.5 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

A.1. ESTATÍSTICA DESCRITIVA - GERAL

A análise iniciou-se pelo Bloco 1 de questões e encerrou-se com o Bloco 4, de acordo com o questionário de pesquisa utilizado.

Bloco 1: Dados do respondente e da empresa

Dos 49 questionários respondidos, 31 foram respondidos por profissionais que trabalhavam em empresas do setor de alimentos e 18 por profissionais que atuavam em empresas de outros setores, tais como telefonia, pneumáticos, varejo de autopeças, tecnologia etc, conforme é mostrado na Tabela 27 a seguir.

Tabela 27: Frequência de questionários respondidos por setor da economia

Setores	Frequência	%
Alimentos	31	63,3
Não Alimentos	18	36,7
Total	49	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

Cumprе salientar que as empresas de setores não pertencentes ao de alimentos foram consideradas nesse trabalho por dois motivos: primeiro devido à disponibilidade de contatos que o pesquisador possuía dos profissionais desses setores; segundo, ao intuito de enriquecer os resultados, comparando o setor de alimentos com outros setores. Porém, tais setores não foram viabilizados dada a dificuldade de ampliar a amostra das empresas classificadas como “não alimentos”.

Desta forma, analisando apenas as empresas do setor de alimentos (industria/atacado/varejo), observa-se os resultados na Tabela 28 a seguir:

Tabela 28: Número de questionários respondidos por empresa

Empresas	Número
Bel Cook	1
General Mills	1
Unilever	2
Diageo	2
Ducoco	1
Danone	1
Ambev	2
Souza Cruz	3
LVMH	1
Mambo Supermercados	1
CoopeRhodia	1
Luck Empório	1
Radial Distribuidora	1
Engele	1
MBB Food Service	1
Econ Supermercados	1
Nestlé	2
Carrefour	1
Domecq	1
Tenda Atacado	1
Pão de Açúcar	1
Quaker	1
AB Brasil Ind. e Comer. de Alimentos	1
Ajinomoto	1
GR Alimentação	1
Total	31

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a Tabela 28, foram respondidos 31 questionários oriundos de 25 empresas do setor de alimentos, ou seja, houve mais de um respondente por empresa devido ao fato de trabalharem em áreas distintas ou atuarem em regiões diferentes. Da empresa Souza Cruz foram obtidos três questionários, seguida pelas empresas Ambev, Diageo, Unilever e Nestlé, com dois questionários cada uma.

Dentre todas as 31 empresas que responderam o questionário aplicado, 21 empresas foram da indústria (67,7%), três foram atacadistas (9,7%) e sete foram varejistas (22,6%), de acordo com a Tabela 29.

Tabela 29: Frequência de empresas respondentes por ramo de atividade

Ramo de Atividade	Frequência	%
Indústria	21	67,7
Atacado	3	9,7
Varejo	7	22,6
Total	31	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

Se consideradas as funções exercidas nas empresas, de acordo com a Tabela 30, percebe-se que seis respondentes eram Gerentes de Vendas, quatro eram Compradores, quatro eram Gerentes de Trade Marketing e o restante exercia outras funções.

Tabela 30: Frequência das funções dos respondentes

Funções	Frequência
Presidente	1
Diretor de Marketing	1
Gerente Comercial/Vendas	6
Gerente Marketing	1
Gerente de Produtos	1
Coordenador	2
Consultor	1
Comprador	4
Especialista	1
Proprietário	1
Diretor	1
Gerente de Trade Marketing	4
Coordenador de Compras	1
Key Account Manager	1
Gerente de Suprimentos	2
Gerente de Compras	1
Gerente de Setor	1
Gerente de Planejamento de Vendas	1
Total	31

Fonte: Dados da Pesquisa

Houve maior concentração de empresas do setor de alimentos que faturavam mais de dez milhões de reais por ano (87,1%), seguidas por empresas que faturavam anualmente entre um e dez milhões (9,7%) e pelas que faturavam até um milhão (3,2%), segundo a Tabela 31.

Tabela 31: Frequência de empresas respondentes por faixa de faturamento anual

Faturamento (R\$)	Frequência	%
Até 1 milhão	1	3,2
Entre 1 milhão e 10 milhões	3	9,7
Acima de 10 milhões	27	87,1
Total	31	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

A seguir encontram-se o enunciado de abertura e a análise de dados do Bloco 2 das empresas do setor de alimentos.

Bloco 2: Nesse bloco pretendeu-se entender se existiam práticas que caracterizavam a colaboração ou entre a empresa e seus fornecedores, ou entre a empresa e seus clientes. Para tanto, o respondente assinalou com um “X” no quadrante sim ou não para cada questão abaixo:

Pergunta 1: Existe algum tipo de “guia de regra” para o relacionamento entre vendedores e compradores em sua empresa?

Tabela 32: Frequência de respostas sobre a existência do “guia de regras”

Guia de Regras	Frequência	%
Sim	28	90,3
Não	3	9,7
Não Respondeu	0	0,0
Total	31	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 32 indica que 90,3% dos respondentes disseram existir algum tipo de “guia de regras” entre a empresa em que trabalhavam e seus clientes ou fornecedores.

Pergunta 2: Há algum tipo de acordo entre sua empresa e seus fornecedores ou seus clientes sobre objetivos comuns a serem atingidos?

Tabela 33: Frequência de respostas sobre a existência de objetivos comuns

Objetivos Comuns	Frequência	%
Sim	31	100,0
Não	0	0,0
Não Respondeu	0	0,0
Total	31	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 33 demonstra que 100% dos 31 respondentes do setor de alimentos concordaram em haver objetivos comuns entre a empresa em que trabalhavam e seus fornecedores ou clientes.

Pergunta 3: Existem métricas para avaliação de resultados, que foram traçadas com seus fornecedores ou com seus clientes?

Tabela 34: Frequência de respostas sobre a existência de métricas

Métricas	Frequência	%
Sim	30	96,8
Não	1	3,2
Não Respondeu	0	0,0
Total	31	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 34 indica que 30 respondentes (96,8%) disseram existir métricas para avaliação de resultados entre as empresas em que trabalhavam e seus fornecedores ou clientes.

Pergunta 4: Sua empresa realiza algum tipo de plano conjunto de ações com seus fornecedores ou com seus clientes (tais como: planejamento de promoções, introdução de novos produtos, planejamento de mídia etc.)?

Tabela 35: Frequência de respostas sobre plano conjunto de ações

Ações	Frequência	%
Sim	31	100,0
Não	0	0,0
Não Respondeu	0	0,0
Total	31	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 35 acima ilustra que 100% dos respondentes afirmaram que realizavam algum tipo de plano conjunto de ações com seus fornecedores ou clientes.

Pergunta 5: Sua empresa elabora algum tipo de calendário comum de atividades com seus fornecedores ou com seus clientes?

Tabela 36: Frequência de respostas sobre calendário comum de atividades

Calendário	Frequência	%
Sim	30	96,8
Não	1	3,2
Não Respondeu	0	0,0
Total	31	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 36 evidencia que 96,8% dos respondentes concordaram que havia um calendário comum de atividades entre a empresa em que trabalhava e seus fornecedores ou clientes.

Pergunta 6: Sua empresa desenvolve previsões de vendas em conjunto com seus fornecedores ou com seus clientes?

Tabela 37: Frequência de respostas sobre previsões de vendas

Previsão de Vendas	Frequência	%
Sim	23	74,2
Não	8	25,8
Não Respondeu	0	0,0
Total	31	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 37 ilustra que 23 respondentes (74,2%) responderam que havia previsões de vendas em conjunto com seus fornecedores ou com seus clientes.

Pergunta 7: Caso a previsão possua exceção ou ajuste, sua empresa a rediscute com seus fornecedores ou com seus clientes?

Tabela 38: Frequência de respostas sobre exceção ou ajuste da previsão de vendas

Ajuste	Frequência	%
Sim	18	58,1
Não	12	38,7
Não Respondeu	1	3,2
Total	31	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 38 mostra que 58,1% dos respondentes disseram que realizavam ajustes da previsão de vendas se necessários. Porém, uma pessoa não respondeu, o que representou 3,2% das respostas.

Pergunta 8: A previsão do pedido é feita em conjunto com seus fornecedores ou com seus clientes?

Tabela 39: Frequência de respostas sobre previsão do pedido

Previsão do Pedido	Frequência	%
Sim	22	71,0
Não	8	25,8
Não Respondeu	1	3,2
Total	31	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

A previsão do pedido, segundo a Tabela 39, é feita em conjunto para 71,0% dos respondentes, sendo que 3,2% não responderam.

Pergunta 9: Existe um servidor web compartilhado para troca de informações entre sua empresa e seus fornecedores ou seus clientes?

Tabela 40: Frequência de respostas sobre *web* compartilhado

Web	Frequência	%
Sim	16	51,6
Não	15	48,4
Não Respondeu	0	0,0
Total	31	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 40 ilustra que 51,6% dos respondentes disseram que havia um servidor *web* compartilhado para troca de informações entre sua empresa e seus fornecedores ou seus clientes.

Pergunta 10: Existe algum tipo de acordo de parceria entre sua empresa e seus fornecedores ou seus clientes?

Tabela 41: Frequência de respostas sobre acordo de parceria

Acordo de Parceria	Frequência	%
Sim	30	96,8
Não	0	0,0
Não Respondeu	1	3,2
Total	31	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 41 salienta que para 96,8% dos respondentes existia algum tipo de acordo de parceria entre a empresa em que trabalhavam e seus fornecedores ou seus clientes.

Pergunta 11: Há parcerias entre sua empresa e seus fornecedores ou seus clientes que visam a redução de estoques, eliminação de vendas perdidas, aumento de vendas etc.?

Tabela 42: Frequência de respostas sobre parcerias

Parceria	Frequência	%
Sim	25	80,6
Não	5	16,1
Não Respondeu	1	3,2
Total	31	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme a Tabela 42, observa-se que 80,6% dos respondentes disseram que as empresas em que trabalhavam realizavam algum tipo de parceria visando redução de estoques, eliminação de vendas perdidas ou aumento de vendas. Do total, 3,2% não responderam.

De acordo com a Tabela 43 a seguir, as atividades com maior nível de colaboração na percepção dos entrevistados foram: Objetivos Comuns (31), Métricas (30), Plano Conjunto de

Ações (31), Calendário Comum de Atividades (30) e Acordo de Parceria (30). Utilizando o raciocínio inverso, as atividades de menor nível de colaboração foram: Exceção da Previsão de Vendas (18) e Servidor *Web* (16).

Tabela 43: Tabela-resumo da frequência de respostas das questões do Bloco 2

Práticas do Planejamento Colaborativo	Sim	Não	Não Respondeu	Total
Guia de Regras	28	3	0	31
Objetivos Comuns	31	0	0	31
Métricas	30	1	0	31
Plano Conjunto de Ações	31	0	0	31
Calendário Comum de Atividades	30	1	0	31
Previsão de Vendas	23	8	0	31
Exceção da Previsão de Vendas	18	12	1	31
Previsão do Pedido	22	8	1	31
Servidor <i>Web</i>	16	15	0	31
Acordo de Parceria	30	1	0	31
Parcerias	25	5	1	31

Fonte: Dados da Pesquisa

A seguir, encontram-se o enunciado e a análise de dados do Bloco 3 do questionário das empresas do setor de alimentos.

Bloco 3: Nesse bloco pretendeu-se identificar qual a opinião do respondente quanto aos resultados obtidos pelas práticas colaborativas desenvolvidas entre as empresas em que trabalhavam e seus fornecedores ou seus clientes, assinalando com um “X” o grau de concordância, segundo a escala que variava de 1 “Discordo Totalmente” a 6 “Concordo Totalmente”, com relação ao complemento da afirmação abaixo:

“Práticas colaborativas (tais como as citadas no bloco 2) entre a empresa em que trabalha e seus fornecedores ou seus clientes resultaram em...”

Afirmção 1: Redução de estoques de produtos acabados.

Tabela 44: Frequência de respostas sobre redução de estoques de produtos acabados

Grau de Discordância/Concordância	Frequência	% Total	% Válido
Discordo Totalmente	2	6,5	6,7
Discordo Muito	3	9,7	10,0
Discordo Pouco	12	38,7	40,0
Concordo Pouco	9	29,0	30,0
Concordo Muito	4	12,9	13,3
Concordo Totalmente	0	0,0	0,0
Não Respondeu	1	3,2	0,0
Total	31	100,0	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 44 ressalta que 38,7% dos respondentes disseram que discordaram pouco que práticas colaborativas adotadas pelas empresas em que trabalhavam resultaram em redução de estoques, 29,0% dos respondentes concordaram pouco e 12,9% concordaram muito.

Afirmção 2: Aumento da precisão da previsão de vendas.

Tabela 45: Frequência de respostas sobre aumento da precisão da previsão de vendas

Grau de Discordância/Concordância	Frequência	% Total	% Válido
Discordo Totalmente	1	3,2	3,3
Discordo Muito	1	3,2	3,3
Discordo Pouco	13	41,9	43,3
Concordo Pouco	11	35,5	36,8
Concordo Muito	4	12,9	13,3
Concordo Totalmente	0	0,0	0,0
Não Respondeu	1	3,2	0,0
Total	31	100,0	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

Consoante a Tabela 45, verifica-se que 41,9% dos respondentes discordaram pouco que as práticas colaborativas aumentaram a precisão da previsão de vendas, 35,5% concordaram pouco e 12,9% concordaram muito, sendo que 3,2% não responderam.

Afirmção 3: Aumento da precisão da previsão de pedidos.

Tabela 46: Frequência de respostas sobre aumento da precisão da previsão de pedidos

Grau de Discordância/Concordância	Frequência	% Total	% Válido
Discordo Totalmente	0	0,0	0,0
Discordo Muito	0	0,0	0,0
Discordo Pouco	2	6,5	6,6
Concordo Pouco	8	25,8	26,7
Concordo Muito	17	54,8	56,7
Concordo Totalmente	3	9,7	10,0
Não Respondeu	1	3,2	0,0
Total	31	100,0	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 46 indica que 54,8% dos respondentes concordaram muito que as práticas colaborativas elevaram a precisão da previsão de pedidos, 25,8% concordaram pouco e 9,7% concordaram totalmente.

Afirmção 4: Aumento do número de pedidos entregues na data marcada versus o número total de pedidos

Tabela 47: Frequência de respostas sobre aumento do número de pedidos entregues na data marcada *versus* o número total de pedidos

Grau de Discordância/Concordância	Frequência	% Total	% Válido
Discordo Totalmente	0	0,0	0,0
Discordo Muito	0	0,0	0,0
Discordo Pouco	3	9,7	10,0
Concordo Pouco	9	29,0	30,0
Concordo Muito	15	48,4	50,0
Concordo Totalmente	3	9,7	10,0
Não Respondeu	1	3,2	0,0
Total	31	100,0	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 47 demonstra que 48,4% dos respondentes concordaram muito que houve aumento do número de pedidos entregues na data marcada *versus* o número total de pedidos

emitidos em consequência às práticas colaborativas, 29,0% concordaram pouco e 9,7% concordaram totalmente.

Afirmção 5: Redução do número de itens não disponíveis versus o número total de pedidos.

Tabela 48: Frequência de respostas sobre redução do número de itens não disponíveis versus o número total de pedidos

Grau de Discordância/Concordância	Frequência	% Total	% Válido
Discordo Totalmente	0	0,0	0,0
Discordo Muito	0	0,0	0,0
Discordo Pouco	2	6,5	6,7
Concordo Pouco	10	32,3	33,3
Concordo Muito	11	35,5	36,7
Concordo Totalmente	7	22,6	23,3
Não Respondeu	1	3,2	0,0
Total	31	100,0	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 48 ilustra que 35,5% dos respondentes concordaram muito que houve redução do número de itens não disponíveis *versus* o número total de pedidos efetuados, 32,3% concordaram pouco e 22,6% concordaram totalmente. Apenas uma pessoa não respondeu essa afirmação.

Afirmção 6: Aumento do número de dias de produto disponível na gôndola.

Tabela 49: Frequência de respostas sobre aumento de dias de produto disponível na gôndola

Grau de Discordância/Concordância	Frequência	% Total	% Válido
Discordo Totalmente	1	3,2	3,3
Discordo Muito	2	6,5	6,7
Discordo Pouco	3	9,7	10,0
Concordo Pouco	12	38,7	40,0
Concordo Muito	9	29,0	30,0
Concordo Totalmente	3	9,7	10,0
Não Respondeu	1	3,2	0,0
Total	31	100,0	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 49 demonstra que 38,7% dos respondentes concordaram pouco que houve aumento do número de dias de produto disponível na gôndola, 29,0% concordaram muito e 9,7% concordaram totalmente.

Afirmção 7: Redução do número de dias que leva para gerar o pedido até o pedido ser feito

Tabela 50: Frequência de respostas sobre redução do número de dias que leva para gerar o pedido até o pedido ser feito

Grau de Discordância/Concordância	Frequência	% Total	% Válido
Discordo Totalmente	1	3,2	3,5
Discordo Muito	0	0,0	0,0
Discordo Pouco	3	9,7	10,3
Concordo Pouco	8	25,8	27,6
Concordo Muito	14	45,2	48,3
Concordo Totalmente	3	9,7	10,3
Não Respondeu	2	6,5	0,0
Total	31	100,0	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se que 45,2% dos respondentes, de acordo com a Tabela 50, concordaram muito que houve redução do número de dias entre a geração do pedido e sua execução. Neste caso, 25,8% concordaram pouco e 9,7% concordaram totalmente.

Afirmção 8: Redução do número de mudanças não planejadas do plano de promoções

Tabela 51: Frequência de respostas sobre redução de mudanças não planejadas do plano de promoções

Grau de Discordância/Concordância	Frequência	% Total	% Válido
Discordo Totalmente	1	3,2	3,5
Discordo Muito	2	6,5	7,0
Discordo Pouco	4	12,9	13,7
Concordo Pouco	10	32,2	34,5
Concordo Muito	11	35,5	37,8
Concordo Totalmente	1	3,2	3,5
Não Respondeu	2	6,5	0,0
Total	31	100,0	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 51 salienta que 35,5% dos respondentes concordaram muito que houve redução do número de mudanças não planejadas do plano de promoções, 32,2% concordaram pouco e 12,9% discordaram pouco. Duas pessoas não responderam.

Afirmção 9: Redução do número de mudanças não planejadas do plano de introdução de novos produtos

Tabela 52: Frequência de respostas sobre redução de mudanças não planejadas do plano de introdução de novos produtos

Grau de Discordância/Concordância	Frequência	% Total	% Válido
Discordo Totalmente	1	3,2	3,5
Discordo Muito	4	12,9	13,8
Discordo Pouco	3	9,7	10,3
Concordo Pouco	9	29,0	31,0
Concordo Muito	8	25,8	27,6
Concordo Totalmente	4	12,9	13,8
Não Respondeu	2	6,5	0,0
Total	31	100,0	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a Tabela 52, observa-se que 29,0% concordaram pouco que houve redução do número de mudanças não planejadas do plano de introdução de novos produtos, 25,8% concordaram muito e 12,9% concordaram totalmente. 6,5% não responderam a questão.

Afirmção 10: Redução do número de mudanças não planejadas do plano de produção

Tabela 53: Frequência de respostas sobre redução de mudanças não planejadas do plano de produção

Grau de Discordância/Concordância	Frequência	% Total	% Válido
Discordo Totalmente	1	3,2	3,6
Discordo Muito	3	9,7	10,7
Discordo Pouco	4	12,9	14,3
Concordo Pouco	13	41,9	46,4
Concordo Muito	5	16,1	17,9
Concordo Totalmente	2	6,5	7,1
Não Respondeu	3	9,7	0,0
Total	31	100,0	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

Verifica-se que 41,9% dos respondentes concordaram pouco, segundo Tabela 53, que houve redução do número de mudanças não planejadas do plano de produção, 16,1% concordaram muito e 12,9% discordaram pouco.

Afirmção 11: Redução do número de pedidos de urgência versus o total do número de pedidos

Tabela 54: Frequência de respostas sobre redução do número de pedidos de urgência versus o total do número de pedidos

Grau de Discordância/Concordância	Frequência	% Total	% Válido
Discordo Totalmente	1	3,2	3,3
Discordo Muito	2	6,5	6,7
Discordo Pouco	6	19,4	20,0
Concordo Pouco	6	19,4	20,0
Concordo Muito	14	45,2	46,7
Concordo Totalmente	1	3,2	3,3
Não Respondeu	1	3,2	0,0
Total	31	100,0	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a Tabela 54, verifica-se que 45,2% concordaram muito que houve redução do número de pedidos de urgência versus o total do número de pedidos, 19,4% concordaram pouco e 19,4% discordaram pouco. 3,2% não responderam.

Afirmção 12: Redução do percentual de produtos obsoletos

Tabela 55: Frequência de respostas sobre redução do percentual de produtos obsoletos

Grau de Discordância/Concordância	Frequência	% Total	% Válido
Discordo Totalmente	1	3,2	3,5
Discordo Muito	0	0,0	0,0
Discordo Pouco	1	3,2	3,5
Concordo Pouco	15	48,4	51,7
Concordo Muito	9	29,0	31,0
Concordo Totalmente	3	9,7	10,3
Não Respondeu	2	6,5	0,0
Total	31	100,0	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 55 demonstra que 48,4% concordaram pouco que houve redução do percentual de produtos obsoletos, 29,0% concordaram muito e 9,7% concordaram totalmente. 6,5% não responderam esta questão.

Afirmção 13: Aumento do percentual de crescimento de vendas

Tabela 56: Frequência de respostas sobre aumento do percentual de crescimento de vendas

Grau de Discordância/Concordância	Frequência	% Total	% Válido
Discordo Totalmente	0	0,0	0,0
Discordo Muito	0	0,0	0,0
Discordo Pouco	0	0,0	0,0
Concordo Pouco	13	41,9	43,3
Concordo Muito	12	38,7	40,0
Concordo Totalmente	5	16,1	16,7
Não Respondeu	1	3,2	0,0
Total	31	100,0	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se que 41,9% concordaram pouco, de acordo com a Tabela 56, que houve aumento do percentual de vendas, 38,7% concordaram muito e 16,1% concordaram totalmente. 3,2% não responderam.

Afirmção 14: Aumento do percentual de utilização da carga máxima dos veículos de distribuição.

Tabela 57: Frequência de respostas sobre aumento do percentual de utilização da carga máxima dos veículos de distribuição

Grau de Discordância/Concordância	Frequência	% Total	% Válido
Discordo Totalmente	1	3,2	3,3
Discordo Muito	0	0,0	0,0
Discordo Pouco	11	35,5	36,7
Concordo Pouco	0	0,0	0,0
Concordo Muito	12	38,7	40,0
Concordo Totalmente	6	19,4	20,0
Não Respondeu	1	3,2	0,0
Total	31	100,0	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a Tabela 57, é possível observar que 38,7% dos respondentes concordaram muito que houve aumento do percentual de utilização da carga máxima dos veículos de distribuição, 35,5% discordaram pouco e 19,4% concordaram totalmente. 3,2% não responderam.

Afirmção 15: Redução do número de quilômetros rodados vazios da frota.

Tabela 58: Frequência de respostas sobre redução do número de quilômetros rodados vazios

Grau de Discordância/Concordância	Frequência	% Total	% Válido
Discordo Totalmente	2	6,5	7,7
Discordo Muito	1	3,2	3,9
Discordo Pouco	1	3,2	3,9
Concordo Pouco	11	35,5	42,3
Concordo Muito	8	25,8	30,7
Concordo Totalmente	3	9,7	11,5
Não Respondeu	5	16,1	0,0
Total	31	100,0	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme a Tabela 58, verifica-se que, dentre o total de respondentes, 35,5% concordaram pouco com o fato de ter havido redução do número de quilômetros rodados pela

frota sem o carregamento de carga; 25,8% concordaram muito com este fato e 16,1% não responderam a questão.

Afirmção 16: Redução dos custos de distribuição.

Tabela 59: Frequência de respostas sobre redução dos custos de distribuição

Grau de Discordância/Concordância	Frequência	% Total	% Válido
Discordo Totalmente	2	6,5	7,1
Discordo Muito	0	0,0	0,0
Discordo Pouco	1	3,2	3,6
Concordo Pouco	13	41,9	46,4
Concordo Muito	8	25,8	28,6
Concordo Totalmente	4	12,9	14,3
Não Respondeu	3	9,7	0,0
Total	31	100,0	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a Tabela 59, observa-se que 41,9% dos respondentes concordaram pouco que houve redução dos custos de distribuição, 25,8% concordaram muito, 12,9% concordaram totalmente e 9,7% das pessoas não responderam.

Afirmção 17: Aumento da efetividade (eficácia) das promoções ao consumidor

Tabela 60: Frequência de respostas sobre aumento da efetividade (eficácia) das promoções ao consumidor

Grau de Discordância/Concordância	Frequência	% Total	% Válido
Discordo Totalmente	0	0,0	0,0
Discordo Muito	1	3,2	3,3
Discordo Pouco	2	6,5	6,7
Concordo Pouco	9	29,0	30,0
Concordo Muito	14	45,2	46,7
Concordo Totalmente	4	12,9	13,3
Não Respondeu	1	3,2	0,0
Total	31	100,0	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 60 ilustra que 45,2% concordaram muito que houve aumento da efetividade das promoções ao consumidor, 29,0% concordaram pouco e 12,9% concordaram totalmente. 3,2% não responderam.

Portanto, considerando a Tabela 61, pode-se observar, de forma consolidada, os seguintes resultados referentes às respostas atribuídas às categorias de indicadores de desempenhos:

Tabela 61: Porcentagem de Respostas Atribuídas aos Resultados Percebidos sobre Planejamento Colaborativo

Variáveis		Discordo (%)			Concordo (%)			(%)
		DT	DM	DP	CP	CM	CT	NR*
1	Redução de estoques	6,5	9,7	39,7	29,0	12,9	0,0	3,2
2	Previsão de vendas	3,2	3,2	41,9	35,5	12,9	0,0	3,2
3	Previsão de pedidos	0,0	0,0	6,5	25,8	54,8	9,7	3,2
4	Pedidos entregues	0,0	0,0	9,7	29,0	48,4	9,7	3,2
5	Itens não disponíveis	0,0	6,5	32,3	0,0	35,5	22,6	3,2
6	Produtos disponíveis na gôndola	3,2	6,5	9,7	38,7	29,0	9,7	3,2
7	Ciclo do pedido	3,2	0,0	9,7	25,8	45,2	9,7	6,5
8	Plano de promoções	3,2	6,5	12,9	32,2	35,5	3,2	6,5
9	Novos Produtos	3,2	12,9	9,7	29,0	25,8	12,9	6,5
10	Plano de produção	3,2	9,7	12,9	41,9	16,1	6,5	9,7
11	Pedidos de urgência	3,2	6,5	19,4	19,4	45,2	3,2	3,2
12	Produtos obsoletos	3,2	0,0	3,2	48,4	29,0	9,7	6,5
13	Crescimento de Vendas	0,0	0,0	0,0	41,9	38,7	16,1	3,2
14	Carga máxima	3,2	0,0	35,5	0,0	38,7	19,4	3,2
15	Kilômetros rodados	6,5	3,2	3,2	35,5	25,8	9,7	16,1
16	Custos de distribuição	6,5	0,0	3,2	41,9	25,8	12,9	9,7
17	Efetividade das promoções	0,0	3,2	6,5	29,0	45,2	12,9	3,2

Fonte: Dados da Pesquisa

*NR = Não Respondeu

Categoria 1 - Estoques: Apresentou a maioria das respostas (39,7%) na escala Discordo Pouco, seguida pela Concordo Pouco (29,0%) e Concordo Muito (12,9%), o que demonstra

uma tendência levemente negativa à efetividade das atividades de planejamento colaborativo, considerando este item;

Categoria 2 - Precisão da Previsão: Nessa categoria, há uma tendência positiva para se acreditar que as atividades colaborativas estão resultando em ganhos de precisão, quando considerada a previsão do pedido (9,7% Concordo Totalmente, 54,8% Concordo Muito e 25,8% Concordo Pouco). Já na previsão de vendas (12,9% Concordo Muito, 35,5% Concordo Pouco e 41,9% Discordo Pouco) há praticamente um equilíbrio;

Categoria 3 - Nível de Serviços: Demonstra haver, nessa categoria, uma maior concentração de respostas que ilustram a efetividade das atividades colaborativas para o item Redução do Número de itens não Disponíveis – *out-of-stock* – (22,6% Concordo Totalmente e 35,5% Concordo Muito), seguido pelo Número de Pedidos Entregues na Data (9,7% Concordo Totalmente e 48,4% Concordo Muito) e Número de Dias de Produto Disponível – disponibilidade na gôndola – (9,7% Concordo Totalmente, 29,0% Concordo Muito e 38,7% Concordo Pouco). De qualquer forma, o que fica claro é que as atividades relacionadas ao planejamento colaborativo estão surtindo efeitos positivos, na percepção dos entrevistados, com relação à categoria Serviços;

Categoria 4 – Lead-time: Quanto à categoria *Lead-time*, os dados ilustram que 25,8% Concordaram Pouco, 45,2% Concordaram Muito e 9,7% Concordaram Totalmente que houve reduções no número de dias para gerar o pedido até o pedido ser feito. Há, novamente, uma tendência positiva no sentido das práticas colaborativas;

Categoria 5 – Mudanças não Planejadas: Mais uma vez a percepção dos entrevistados foi favorável à tendência de concordância na redução do número de mudanças não planejadas, seja no plano de promoções (3,2% Concordo Totalmente 32,2% Concordo Pouco e 35,5% Concordo Muito), na Introdução de Novos Produtos (12,9% Concordo Totalmente, 25,8% Concordo Muito e 29,0% Concordo Pouco) ou no Plano de Produção (6,5% Concordo Totalmente, 16,1% Concordo Muito e 41,9% Concordo Pouco);

Categoria 6 – Produtos Obsoletos: Houve, para os entrevistados, percepção de que houve redução de produtos obsoletos (9,7% Concordo Totalmente, 29,0% Concordo Muito e 48,4% Concordo Pouco);

Categoria 7 – Vendas: Mais uma vez, há uma tendência positiva, de acordo com a percepção dos entrevistados, de que houve crescimento de vendas devido às práticas colaborativas (16,1% Concordo Totalmente, 38,7% Concordo Muito e 41,9% Concordo Pouco);

Categoria 8 – Sincronismo de Dados: Essa categoria não foi avaliada;

Categoria 9 – Distribuição: De acordo com o dados, há clara tendência de que houve melhoria nos indicadores relacionados à distribuição devido às práticas colaborativas, tanto no que se refere à Carga Máxima (19,4% Concordo Totalmente e 38,7% Concordo Muito), aos Kilômetros Rodados Vazios (9,7% Concordo Totalmente, 25,8% Concordo Muito e 35,9% Concordo Pouco) e aos Custos de Distribuição (12,9% Concordo Totalmente, 25,8% Concordo Muito e 41,9% Concordo Pouco).

Dessa forma, utilizando os dados estatísticos descritivos presentes na Tabela 61, é possível afirmar que existem evidências de melhoria no desempenho das empresas avaliadas devido às práticas colaborativas, considerando a opinião dos entrevistados.

A.2. ESTATÍSTICA DESCRITIVA – POR CATEGORIA

Com o intuito de estabelecer uma base de comparação entre grupos, foi desenvolvido pelo autor um critério, arbitrário, para classificar as empresas em duas categorias distintas:

Categoria 1: Empresas que praticam planejamento colaborativo;

Categoria 2: Empresas que não praticam planejamento colaborativo.

Para que a empresa fosse classificada na categoria 1, foi necessário que houvesse no máximo uma resposta negativa no Bloco 2, sendo todas as outras respostas necessariamente positivas. Assim, se um respondente assinalou duas ou mais respostas do Bloco 2 com NÃO, automaticamente a empresa em questão foi classificada na Categoria 2. A Tabela 62 demonstra o resultado desta classificação.

Tabela 62: Possui Planejamento Colaborativo

Planejamento Colaborativo	Frequência	% Total	% Válido	% Acumulado
Válidos	Não	16	51,6	51,6
	Sim	15	48,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

Há, portanto, um equilíbrio numérico entre as duas categorias, prevalecendo com pequena vantagem numérica as empresas que não praticam planejamento colaborativo (51,6%). É importante ressaltar que o critério utilizado para essa categorização foi definido exclusivamente para fins desse trabalho e que não encontra referência em trabalhos anteriores.

Assim, a Tabela 63 ilustra as porcentagens de respostas atribuídas aos resultados percebidos do Planejamento Colaborativo, considerando as empresas em duas categorias distintas: NÃO (Não Praticam Planejamento Colaborativo) e SIM (Praticam Planejamento Colaborativo).

Tabela 63: Porcentagem de Respostas Atribuídas aos Resultados Percebidos do Planejamento Colaborativo

Variáveis		DT (%)		DM (%)		DP (%)		CP (%)		CM (%)		CT (%)	
		Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim
1	Redução de estoques	12,5	0,0	0,0	0,0	12,5	13,3	50,0	26,7	12,5	46,7	12,5	13,3
2	Previsão de vendas	6,3	0,0	0,0	0,0	0,0	6,7	56,3	33,3	37,5	33,3	0,0	25,7
3	Previsão de pedidos	0,0	0,0	0,0	0,0	6,3	6,7	25,0	26,7	56,3	53,3	12,5	13,3
4	Pedidos entregues	0,0	0,0	0,0	0,0	12,5	6,7	25,0	40,0	56,3	40,0	6,3	13,3
5	Itens não disponíveis	0,0	0,0	0,0	0,0	6,3	6,7	25,0	40,0	31,3	46,7	37,5	6,7
6	Produtos disponíveis na gôndola	6,3	0,0	6,3	6,7	6,3	20,0	43,8	33,3	25,0	33,3	12,5	6,7
7	Ciclo do pedido	6,3	0,0	0,0	0,0	6,3	26,7	25,0	26,7	56,3	33,3	6,3	13,3
8	Plano de promoções	6,3	0,0	0,0	13,3	0,0	26,7	50,0	26,7	43,8	26,7	0,0	6,7
9	Novos produtos	6,3	0,0	0,0	26,7	6,3	13,3	43,8	26,7	37,5	13,3	6,3	20,0
10	Plano de produção	6,3	0,0	6,3	13,3	18,8	20,0	50,0	40,0	18,8	13,3	0,0	13,3
11	Pedidos de urgência	6,3	0,0	6,3	6,7	18,8	26,7	18,8	20,0	50,0	40,0	0,0	6,7
12	Produtos obsoletos	6,3	0,0	0,0	0,0	12,5	6,7	50,0	46,7	25,0	33,3	6,3	13,3
13	Crescimento de vendas	0,0	0,0	0,0	0,0	6,3	0,0	50,0	33,3	25,0	53,3	18,8	13,3
14	Carga máxima	6,3	0,0	0,0	0,0	37,5	40,0	0,0	0,0	37,5	40,0	18,8	20,0
15	Kilômetros rodados	12,5	0,0	0,0	6,7	25,0	6,7	31,3	40,0	18,8	40,0	12,5	6,7
16	Custos de distribuição	12,5	0,0	0,0	0,0	18,8	6,7	37,5	46,7	18,8	33,3	12,5	13,3
17	Efetividade das promoções	0,0	0,0	0,0	6,7	12,5	6,7	25,0	33,3	50,0	40,0	12,5	13,3
	Total	5,5	0,0	1,1	4,7	12,1	14,1	37,5	31,8	35,3	36,5	10,3	12,9

Fonte: Dados da Pesquisa

Dessa forma, é possível observar que, de um modo geral, há uma maior concentração percentual favorável às práticas colaborativas para as empresas que estão contidas na

Categoria 1 (36,5% Concordo Muito) em comparação com as empresas da Categoria 2 (35,7% Concordo Pouco). Mais uma vez fica evidenciado, na opinião dos entrevistados, que as empresas que praticam planejamento colaborativo (Categoria 1) mostram resultados mais positivos que aquelas que não praticam planejamento colaborativo (Categoria 2).

Aprofundando ainda mais a análise dos dados, a Tabela 64 apresenta as médias calculadas para cada variável-resposta contida no Bloco 3 do questionário, considerando as duas categorias: “pratica planejamento colaborativo” e “não pratica planejamento colaborativo”. O cálculo das médias foi efetuado, seguindo Pereira (2001), admitindo-se que os intervalos entre as categorias eram regulares, ou seja, que a distância entre “Concordo Pouco” e “Concordo Muito” era exatamente igual à distância entre “Concordo Muito” e “Concordo Totalmente”, codificando cada categoria com um valor numérico entre 1 a 6. Dessa forma, a categoria “Discordo Totalmente” correspondeu ao valor numérico 1, “Discordo Muito” a 2 e assim por diante. Dessa forma, como exemplo, ao se obter uma média ponderada igual a 4,75, significa que ela está mais próxima de “Concordo Totalmente” do que uma média de 4,60.

Tabela 64: Média das variáveis e desvio padrão

Variáveis		Planejamento Colaborativo					
		Sim			Não		
		Média	Desvio padrão	N	Média	Desvio padrão	N
1	Redução de estoques	4,60	0,910	15	3,88	1,408	16
2	Previsão de vendas	4,80	0,941	15	4,19	0,981	16
3	Previsão de pedidos	4,73	0,799	15	4,75	0,775	16
4	Pedidos entregues	4,60	0,828	15	4,56	0,814	16
5	Itens não disponíveis	4,53	0,743	15	5,00	0,966	16
6	Produtos disponíveis na gôndola	4,13	1,060	15	4,13	1,310	16
7	Ciclo do pedido	4,33	1,047	15	4,44	1,153	16
8	Plano de promoções	3,87	1,187	15	4,25	1,000	16
9	Novos produtos	3,87	1,506	15	4,25	1,125	16
10	Plano de produção	3,93	1,223	15	3,69	1,078	16
11	Pedidos de urgência	4,13	1,125	15	4,00	1,265	16
12	Produtos obsoletos	4,53	0,834	15	4,06	1,124	16
13	Crescimento de vendas	4,80	0,676	15	4,56	0,892	16
14	Carga máxima	4,80	0,775	15	4,56	1,209	16
15	Kilômetros rodados	4,33	0,976	15	3,81	1,471	16
16	Custos de distribuição	4,53	0,834	15	3,88	1,455	16
17	Efetividade das promoções	4,47	1,060	15	4,63	0,885	16

Fonte: Dados da Pesquisa

Cumprе salientar que, dada a escala utilizada ser do tipo ordinal, embora não legítima, utilizou-se da média ponderada e do desvio padrão apenas com o intuito de verificar a tendência das medidas efetuadas (AAKER, 2001).

Além disso, foram comparadas as “médias” de cada variável entre o grupo das empresas que praticam planejamento colaborativo e o grupo que não pratica, foi calculado o *Lambda de Wilks* para cada variável individualmente, não tendo sido observado nenhuma diferença significativa entre elas, indicando que cada variável, independentemente, não apresenta capacidade de discriminação entre os dois grupos, conforme Tabela 65 a seguir.

Tabela 65: Teste para igualdade de médias - *Lambda de Wilks*

	Variáveis	<i>Lambda de Wilks</i>	F	gl ₁	gl ₂	p
1	Redução de estoques	0,910	2,854	1	29	0,102
2	Previsão de vendas	0,902	3,138	1	29	0,087
3	Previsão de pedidos	1,000	0,003	1	29	0,953
4	Pedidos entregues	0,999	0,016	1	29	0,900
5	Itens não disponíveis	0,928	2,250	1	29	0,144
6	Produtos disponíveis na gôndola	1,000	0,000	1	29	0,985
7	Ciclo do pedido	0,998	0,069	1	29	0,795
8	Plano de promoções	0,968	0,950	1	29	0,338
9	Novos produtos	0,978	0,650	1	29	0,427
10	Plano de produção	0,988	0,354	1	29	0,557
11	Pedidos de urgência	0,997	0,096	1	29	0,759
12	Produtos obsoletos	0,944	1,736	1	29	0,198
13	Crescimento de vendas	0,977	0,691	1	29	0,413
14	Carga máxima	0,986	0,417	1	29	0,523
15	Kilômetros rodados	0,956	1,331	1	29	0,258
16	Custos de distribuição	0,925	2,346	1	29	0,136
17	Efetividade das promoções	0,993	0,205	1	29	0,654

Fonte: Dados da Pesquisa

Portanto, a fim de identificar quais variáveis contribuíram para a diferenciação dos dois grupos, foi utilizada a análise discriminante, uma vez que analisar a distribuição de frequência das repostas e a média dos grupos não é suficiente para aceitar a hipótese de que essas variáveis exerçam influência a ponto de diferenciar os dois grupos de empresas.

B - ANÁLISE DISCRIMINANTE

O método utilizado para cálculo da análise discriminante foi o direto, na qual todas as variáveis independentes são incluídas simultaneamente, independentemente do seu poder discriminatório. Como existem apenas dois grupos, “praticam planejamento colaborativo” e “não praticam planejamento colaborativo”, estimou-se apenas uma função discriminante.

Inicialmente, visando verificar se existe uma combinação linear que apresente uma

alta correlação com a variável-resposta possuir planejamento colaborativo, foi calculada a correlação canônica, sendo que se obteve um valor de 0,874, de acordo com a Tabela 66. Tal resultado indica a adequacidade da realização da análise discriminante, uma vez que demonstra a existência de uma combinação linear entre as variáveis de resultados percebidos que está relativamente associada à variável “possuir planejamento colaborativo”.

Tabela 66: Correlação canônica entre as variáveis de resultado percebido e possuir planejamento colaborativo

Função	Auto-valor	% Da variância	% Acumulado	Correlação Canônica
1	3,244	100,0	100,0	0,874

Fonte: Dados da Pesquisa

Visando avaliar se os valores médios da função discriminante de Fisher são distintos entre os dois grupos, foi novamente calculado o *Lambda de Wilks*, conforme Tabela 67, tendo sido observado uma diferença significativa, ao nível de 5%, entre as médias desses dois grupos, indicando a existência de uma capacidade discriminante dessa função. Porém, é preciso examinar algumas premissas, especialmente a ocorrência de correlação entre as variáveis independentes.

Tabela 67: *Lambda de Wilks* para igualdade das médias entre as variáveis independentes entre os grupos

Teste de função	<i>Lambda de Wilks</i>	Chi-Quadrado (χ^2)	gl	p
1	0,236	29,631	17	0,029

Fonte: Dados da Pesquisa

Tendo em vista que a análise discriminante de Fisher apresenta a suposição de igualdade entre as matrizes de variância e covariância, é apresentada a seguir a matriz de covariância combinada na Tabela 68, que será utilizada na construção da função discriminante de Fisher.

Tabela 68: Matriz de correlação combinada

	Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	Redução de estoques	1,00	,42	,43	,48	,44	,46	,44	,57	,49	,45	,38	,41	,46	,64	,61	,72	,35
2	Previsão de vendas	,42	1,00	,59	,57	,39	,27	,57	,74	,64	,70	,63	,41	,39	,51	,27	,35	,60
3	Previsão de pedidos	,43	,59	1,0	,56	,41	,22	,48	,58	,57	,51	,38	,50	,35	,31	,57	,53	,51
4	Pedidos entregues	,48	,57	,56	1,0	,54	,16	,38	,61	,66	,56	,48	,44	,14	,27	,45	,57	,61
5	Itens não disponíveis	,44	,39	,41	,54	1,00	,49	,40	,43	,36	,43	,29	,63	,18	,49	,64	,59	,33
6	Produtos disponíveis na gôndola	,46	,27	,22	,16	,49	1,00	,56	,41	,34	,19	,25	,54	,30	,62	,56	,51	,17
7	Ciclo do pedido	,44	,57	,48	,38	,40	,56	1,00	,68	,66	,53	,47	,65	,51	,52	,53	,50	,45
8	Plano de promoções	,57	,74	,58	,61	,43	,41	,68	1,00	,87	,71	,63	,53	,29	,62	,48	,43	,66
9	Novos produtos	,49	,64	,57	,66	,36	,34	,66	,87	1,00	,68	,57	,57	,30	,46	,54	,49	,57
10	Plano de produção	,45	,70	,51	,56	,43	,19	,53	,71	,68	1,00	,72	,47	,47	,39	,39	,39	,48
11	Pedidos de urgência	,38	,63	,38	,48	,29	,25	,47	,63	,57	,72	1,00	,46	,34	,26	,21	,28	,41
12	Produtos obsoletos	,41	,41	,50	,44	,63	,54	,65	,53	,57	,47	,46	1,00	,43	,57	,62	,57	,37
13	Crescimento de vendas	,46	,39	,35	,14	,18	,30	,51	,29	,30	,47	,34	,43	1,00	,35	,33	,46	,43
14	Carga máxima	,64	,51	,31	,27	,49	,62	,52	,62	,46	,39	,26	,57	,35	1,00	,47	,50	,33
15	Kilômetros rodados	,61	,27	,57	,45	,64	,56	,53	,48	,54	,39	,21	,62	,33	,47	1,00	,80	,18
16	Custos de distribuição	,72	,35	,53	,57	,59	,51	,50	,43	,49	,39	,28	,57	,46	,50	,80	1,00	,43
17	Efetividade das promoções	,35	,60	,51	,61	,33	,17	,45	,66	,57	,48	,41	,37	,43	,33	,18	,43	1,00

Fonte: Dados da Pesquisa

Além disso, foi realizado o teste *M de Box* (Tabela 69 abaixo), não tendo sido observado evidências para a rejeição de tal hipótese ($p = 0,608$). Dessa forma, pode-se assumir a suposição de esfericidade.

Tabela 69: Teste *M de Box* para igualdade das matrizes de covariância da função discriminante

<i>M de Box</i>	F	gl ₁	gl ₂	p
0,272	0,263	1	2515,010	0,608

Fonte: Dados da Pesquisa

Uma vez que a hipótese principal da pesquisa foi confirmada, é possível interpretar os coeficientes discriminantes de cada variável previsor, com o intuito de verificar quais contribuíram mais para a discriminação entre grupos.

Observando-se os coeficientes padronizados da função discriminante de Fisher na Tabela 70, pode-se observar que as variáveis “Aumento da Precisão da Previsão de Vendas”, “Redução do Número de Itens não Disponíveis *versus* o Número Total de Pedidos”, “Redução do Número de Mudanças não Planejadas do Plano de Promoções”, “Redução do Percentual de Produtos Obsoletos”, “Redução do Número de Kilômetros Rodados Vazios da Frota” e “Aumento da Efetividade (eficácia) das Promoções ao Consumidor” foram as que apresentaram maior importância, sendo portanto os resultados percebidos que mais contribuíram para a separação entre os dois grupos. Calculando os valores médios de cada variável para cada grupo e aplicando os coeficientes da função discriminante de Fisher, obtiveram-se os centróides de cada grupo que foram -1,687 e 1,799, respectivamente para o grupo de “Não Pratica Planejamento Colaborativo” e para o grupo que “Pratica Planejamento Colaborativo”. Assim, é possível determinar que o ponto de corte para a classificação é de 0,0596, ou seja, aplicando-se a função discriminante nos valores observados de cada entrevistado, caso esse valor seja inferior ou igual a 0,0596, o mesmo será classificado como pertencente ao grupo de indivíduos que não praticam planejamento colaborativo, ao passo que caso obtenha um *score* superior a esse valor, será classificado como “Pratica Planejamento Colaborativo”.

Tabela 70: Coeficientes da função discriminante canônica entre as variáveis de resultado percebido e possuir planejamento colaborativo

	Variáveis	Não padronizado	Padronizado
1	Redução de estoques	,731	,873
2	Previsão de vendas	1,515	1,457
3	Previsão de pedidos	-,946	-,744
4	Pedidos entregues	-,226	-,186
5	Itens não disponíveis	-1,658	-1,435
6	Produtos disponíveis na gôndola	,041	,049
7	Ciclo do pedido	-,146	-,161
8	Plano de promoções	-1,392	-1,524
9	Novos produtos	-,563	-,744
10	Plano de produção	,607	,698
11	Pedidos de urgência	-,164	-,196
12	Produtos obsoletos	1,121	1,115
13	Crescimento de vendas	-1,249	-,993
14	Carga máxima	-,248	-,253
15	Kilômetros rodados	1,334	1,675
16	Custos de distribuição	-,522	-,625
17	Efetividade das promoções	1,065	1,036
	Constante	4,447	

Fonte: Dados da Pesquisa

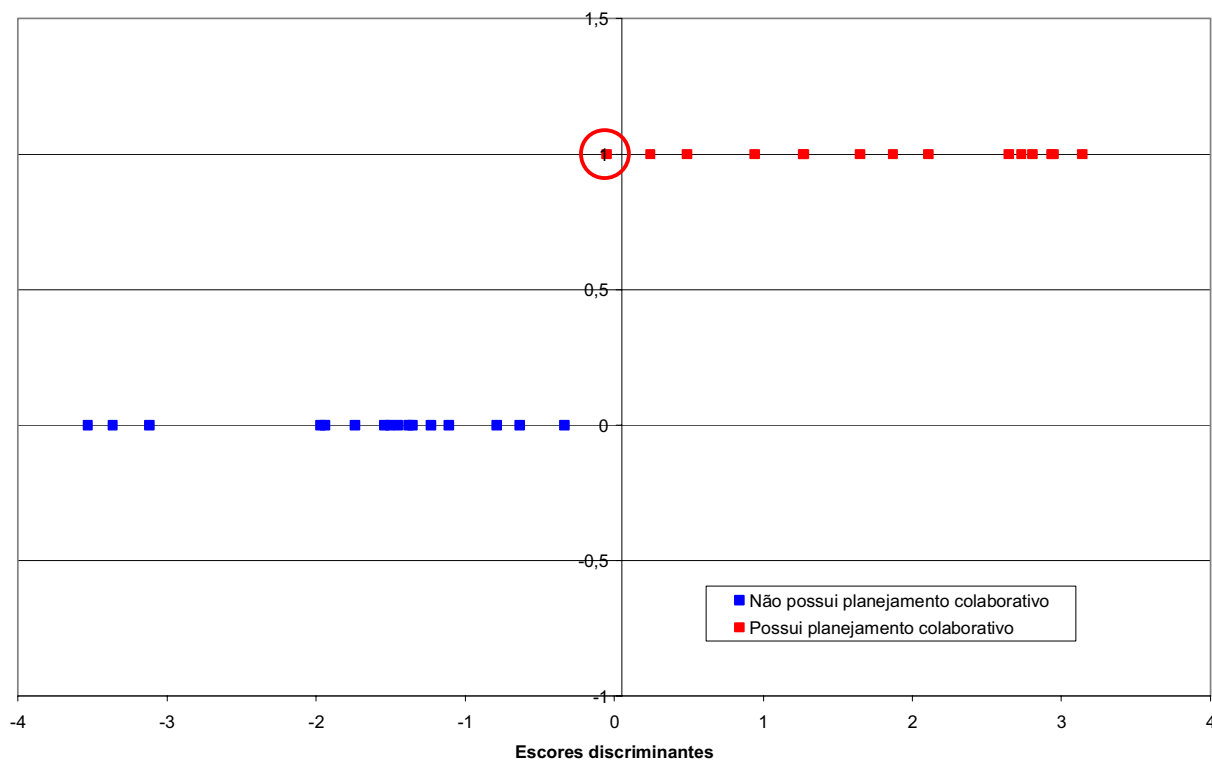
Utilizando-se essa regra na amostra utilizada para a construção da função discriminante, verifica-se uma capacidade preditiva de 96,77% de acordo com a Tabela 71. Esse valor pode ser obtido através do cálculo: total de acertos do modelo dentre os que “Não Praticam Planejamento Colaborativo” + número de acertos dentre aqueles que “Praticam Planejamento Colaborativo”) / Total de entrevistados = $(16 + 14)/(16+15) = 96,77\%$.

Tabela 71: Matriz de classificação da função discriminante canônica entre as variáveis de resultado percebido e praticar planejamento colaborativo

		Pratica planejamento colaborativo	Valor previsto		Total
			Não	Sim	
Valor Real	N	Não	16	0	16
		Sim	1	14	15
	%	Não	100,0	,0	100,0
		Sim	6,7	93,3	100,0
Validação Cruzada	N	Não	10	6	16
		Sim	5	10	15
	%	Não	62,5	37,5	100,0
		Sim	33,3	66,7	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

Tendo em vista o diminuto tamanho da amostra, de acordo com a Tabela 71, não foi possível a separação de uma parcela da amostra para a validação, tendo sido utilizado como método alternativo a exclusão individual de cada elemento da amostra para a construção da função discriminante e a sua posterior classificação. A partir desse método, detectou-se uma capacidade preditiva de 64,51%. Esse valor pode ser obtido através do cálculo: total de acertos do modelo dentre os que “Não Praticam Planejamento Colaborativo” + número de acertos dentre aqueles que “Praticam Planejamento Colaborativo”) / Total de entrevistados = $(10 + 10)/(16+15) = 64,51\%$. Observa-se que os erros de previsão ocorreram em proporções semelhantes tanto no grupo que “Não Pratica Planejamento Colaborativo” como no grupo que pratica (37,5% e 33,3% respectivamente). O Gráfico 1 a seguir apresenta o *score* discriminante de cada entrevistado.

Gráfico 1: *Score* discriminante para cada grupo de empresas

Fonte: Dados da Pesquisa

É possível verificar que dentre as 31 empresas analisadas, apenas uma foi classificada de forma incorreta, demonstrando uma alta capacidade preditiva do modelo ajustado para o conjunto de dados em questão.

C – TESTE CHI-QUADRADO (χ^2)

No intuito de corroborar as análises já efetuadas, foi realizado o teste Chi-Quadrado (χ^2), que é um método estatístico cuja finalidade é a de verificar a existência de dependência entre duas variáveis categóricas. Entretanto, para os presentes dados, em virtude do teste Chi-Quadrado (χ^2) apresentar uma distribuição assintótica (válida apenas para amostras grandes), foi necessária a realização de correções nos valores dos níveis descritivos para possibilitar a análise dos resultados. Adicionalmente, visando comparar os valores dessa análise

proveniente de um método de simulação, optou-se pelo cálculo dessa estatística realizando-se o agrupamento das categorias “Discordo Totalmente”, “Discordo Muito” e “Discordo Pouco” em uma única categoria denominada “Discordo” e das categorias “Concordo Totalmente”, “Concordo Muito” e “Concordo Pouco” em uma categoria denominada “Concordo”. Dessa forma, tendo reduzido as tabelas cruzadas em tabelas do tipo 2x2, foi possível o aumento do número de observações em cada casela (cruzamento entre cada categoria da variável “Prática Planejamento Colaborativo” e cada categoria das variáveis de resultados percebidos) de forma a possibilitar o cálculo da estatística Chi-Quadrado (χ^2).

Tabela 72: Teste Chi-Quadrado (χ^2) entre cada variável de resultado percebido e prática planejamento colaborativo

Variáveis		Dados Originais			Dados Agrupados		
		Chi-Quadrado (χ^2) de Pearson*	gl	Nível Significância (p)	Chi-Quadrado (χ^2) de Pearson	gl	Nível Significância (p)
1	Redução de estoques	6,09	4	0,2137	0,68	1	0,6540
2	Previsão de vendas	7,21	4	0,0863	0,00	1	1,0000
3	Previsão de pedidos	0,03	3	1,0000	0,00	1	1,0000
4	Pedidos entregues	1,64	3	0,6547	0,30	1	1,0000
5	Itens não disponíveis	4,28	3	0,2343	0,00	1	1,0000
6	Produtos disponíveis na gôndola	2,75	5	0,8400	0,28	1	0,6850
7	Ciclo do pedido	4,25	4	0,4258	1,00	1	0,3940
8	Plano de promoções	10,13	5	0,0365	5,04	1	0,0370
9	Novos produtos	9,13	5	0,0834	3,06	1	0,1130
10	Plano de produção	3,79	5	0,7072	0,02	1	1,0000
11	Pedidos de urgência	2,40	5	0,9520	0,02	1	1,0000
12	Produtos obsoletos	1,81	4	1,0000	1,01	1	0,6000
13	Crescimento de vendas	3,20	3	0,3971	0,97	1	1,0000
14	Carga máxima	0,97	3	1,0000	0,97	1	1,0000
15	Kilômetros rodados	6,20	5	0,3119	2,36	1	0,2200
16	Custos de distribuição	3,55	4	0,5585	3,00	1	0,1720
17	Efetividade das promoções	1,70	4	0,9223	0,01	1	1,0000

* Realizado cálculo do nível de significância utilizando-se o método de Monte Carlo devido ao reduzido número de observações

Fonte: Dados da Pesquisa

Dessa forma, observando-se a Tabela 72, pode-se evidenciar que, ao nível crítico de 5%, o único resultado percebido pelos entrevistados que está relacionado com a prática do planejamento colaborativo foi o item 8, “Redução do número de mudanças não planejadas do plano de promoções”, não sendo possível detectar nenhuma relação causal entre o planejamento colaborativo e as demais variáveis de resultados.

Entretanto, tendo em vista que o teste Chi-Quadrado (χ^2) apenas avalia a relação isolada entre cada variável de resultado percebido e a realização prática do planejamento colaborativo, não contemplando eventuais inter-relacionamentos que possam existir entre estas diversas variáveis, foi aplicada uma análise discriminante de Fisher para avaliar quais variáveis de resultados percebidos são importantes para discriminar as empresas que praticam planejamento colaborativo das que não praticam, conforme já demonstrada.

4.3. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Em relação à revisão bibliográfica, é importante destacar a escassez de livros, periódicos e artigos referentes ao tema planejamento colaborativo, uma vez que se trata de um assunto relativamente novo no meio acadêmico. A maioria dos trabalhos encontrada sobre esse assunto data a partir da década de 90, mais precisamente após 1998, quando o *Voluntary Interindustry Commerce Standard Association (VICS)* estabeleceu os conceitos do *CPFR* como é conhecido atualmente.

Outra limitação a ser considerada refere-se ao método de coleta de dados utilizado nesse trabalho. Como a pesquisa foi dividida em duas etapas distintas, é importante destacá-las separadamente. Na primeira fase, foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória a fim de

levantar os conceitos de competitividade que gestores de empresas do setor de alimentos possuíam sobre as empresas em que trabalhavam. Obviamente, dependendo do nível hierárquico do entrevistado, sua opinião sobre os conceitos de competitividade não refletiu a opinião dos tomadores de decisão da empresa. Há, portanto, uma lacuna potencial entre o que realmente é entendido como competitividade pela empresa e o que o entrevistado considerou ao dar sua opinião. Entretanto, o intuito maior dessa etapa foi verificar se os indicadores de desempenho propostos pela literatura encontravam similaridades com os conceitos verbalizados pelos entrevistados.

Prosseguindo, tem-se a segunda etapa da pesquisa. Nessa etapa, a confecção do instrumento de coleta de dados buscou na literatura, no modelo proposto pelo *VICS* e na opinião dos entrevistados subsídios para sua elaboração. Esse processo nem sempre foi o mais harmônico, uma vez que prevaleceu o modelo de *CPFR* contido na literatura, já que foi com base nele que o presente trabalho buscou conceituar planejamento colaborativo. Outro aspecto importante a ser entendido é o método de coleta de dados. Esse recorreu a inúmeras formas de envio dos questionários: *internet*, telefone e entrevista pessoal. Como se tratou de um questionário relativamente extenso, na maioria das vezes enviado pela *internet*, houve dificuldades para que os entrevistados o considerassem. Mesmo tendo sido feito de forma interativa, o questionário não foi bem recebido por todos. Além disso, o banco de dados considerado para essa pesquisa foi bastante heterogêneo, pois se buscou identificar profissionais dos mais variados níveis hierárquicos de empresas do setor de alimentos. Esse ponto também limitou a pesquisa, pois dependendo da posição do profissional e de sua função, seu conhecimento sobre o tema planejamento colaborativo foi bastante restrito. E, por último, a quantidade de questionários respondidos foi pequena com relação ao potencial de empresas do setor de alimentos disponíveis. Mesmo assim, atingiu-se um nível mínimo

exigido para a finalização do trabalho.

Em relação aos métodos estatísticos utilizados, pode-se dizer que na análise discriminante de Fischer, devido ao diminuto tamanho da amostra, não foi possível a separação de uma parcela da amostra para a validação, tendo sido utilizado como método alternativo a exclusão individual de cada elemento da amostra para a construção da função discriminante e a sua posterior classificação.

Considerando os resultados obtidos, é importante destacar que não podem ser generalizados, uma vez que a amostra se limitou a um número de empresas escolhidas de forma não probabilística. Foi utilizado o método de amostra por conveniência. Assim sendo, os resultados obtidos devem ser vistos com cautela, restringindo-se à amostra de empresas coletadas.

4.4. CONCLUSÃO

O objetivo geral dessa pesquisa visou verificar se o planejamento colaborativo influenciava no desempenho de empresas do setor de alimentos (indústria, atacado e varejo) no Brasil, reduzindo atritos entre os elos e aumentando a competitividade da cadeia de suprimentos como um todo. A partir da análise dos dados, principalmente após a realização da análise discriminante, pode-se dizer que o objetivo geral desse trabalho foi atingido, pois se verificou que o planejamento colaborativo exerce influência direta no desempenho de empresas do setor de alimentos, considerando as limitações amostrais.

Na primeira etapa da pesquisa, pesquisa exploratória, ficou clara a preocupação dos entrevistados com os conceitos genéricos de fontes de vantagem competitiva, tais como preço, custos, lucratividade, eficiência operacional e produto. Também se conclui que as fontes competitivas comuns entre as empresas são relativamente baixas, exceto para o preço. Esse resultado evidencia que cada empresa tem a sua forma peculiar de desenvolver as suas fontes em função da competição enfrentada no seu segmento próprio de mercado. Observou-se também, nas respostas dadas pelos entrevistados, evidências de singularidades ou de competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1998) inerentes às fontes apontadas. No caso das indústrias cujos entrevistados foram os executivos de vendas, verificou-se a presença do produto, preço e promoção como as fontes mais importantes, como é o caso da Coca-Cola que é conhecida mundialmente pelo seu produto, marca e presença em propaganda. Da mesma forma, a Souza Cruz, conhecida pelo seu produto, sobretudo, pela logística de distribuição, foi verificada a presença de produto e cadeia de suprimentos entre as três fontes principais de competitividade. No caso dos supermercados, cujos entrevistados foram os executivos de compras, o preço apareceu em todos eles, exceto quando a entrevistada foi a gerente de categorias que enfatizou a utilização do espaço físico como uma fonte relevante.

Já na entrevista estimulada, as fontes de maior relevância para a competitividade das empresas foram: conhecimento/*know-how*, recursos humanos, recursos financeiros, informação, treinamento, satisfação do cliente e entrega no tempo certo. As fontes baixos preços e marcas/patentes (produto) obtiveram uma concordância menos significativa, se comparadas com o resultado da parte espontânea da entrevista. Portanto, nesse bloco constatou-se uma modificação na importância das fontes de vantagem competitiva, com o destaque para aquelas de caráter intangível como, conhecimento, treinamento e satisfação dos clientes. Assim, acabou emergindo a estratégia referente à visão baseada em recursos

(*Resource Based View - RBV*) como os recursos legais (marcas, patentes) e organizacionais (entrega no tempo certo), em contraponto aos conceitos genéricos de marketing.

Diante desses resultados, pode-se concluir que as fontes de competitividade associadas aos “4 Ps” ainda estão vivas e constituem importante referência para os gestores de nível médio e operacional participantes do estudo. No entanto, e aparentemente de maneira menos consciente, os conceitos estratégicos como o *RBV* também estão presentes nas suas considerações.

Na segunda etapa da pesquisa, utilizando-se dos resultados da primeira etapa, a diferença observada entre as opiniões dos grupos de empresas, que praticavam e não praticavam o planejamento colaborativo, serviu para confirmar a hipótese principal da pesquisa, de que existe uma relação positiva entre planejamento colaborativo e desempenho. A hipótese nula, de que não havia qualquer diferença significativa entre a avaliação feita pelos dois grupos, foi rejeitada, confirmando, portanto, a hipótese lançada sobre o problema de pesquisa.

Com relação às variáveis de desempenho lançadas na pesquisa, do total de 17, seis demonstraram oferecer maior contribuição na confirmação do modelo. Foram elas: aumento da precisão da previsão de vendas, redução do número de itens não disponíveis *versus* o número total de pedidos, redução do número de mudanças não planejadas do plano de promoções, redução do percentual de produtos obsoletos, redução do número de quilômetros rodados vazios da frota e aumento da efetividade (eficácia) das promoções ao consumidor. Estas apresentaram maior importância, sendo, portanto, os resultados percebidos que mais contribuíram para a separação entre os dois grupos.

De um modo geral, levando em consideração o tamanho da amostra, os resultados obtidos nessa segunda etapa da pesquisa confirmaram conceitos sobre Planejamento Colaborativo contidos no referencial teórico. Segundo Seifert (2002), o primeiro projeto de *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR)* teve o intuito de reduzir estoques através da cadeia de suprimentos, confirmado através dos resultados obtidos da pesquisa que apontou a redução do percentual de produtos obsoletos.

Outro destaque considerado por Flidner (2003) refere-se à questão da colaboração, utilizada pelo *CPFR*, que permitiu a previsão de demanda no nível do varejo, a qual é então usada para sincronizar o reabastecimento e o plano de produção através de toda a cadeia de suprimentos. Evidências essas encontradas na diferenciação dos dois grupos de empresas, ressaltando os seguintes achados: aumento da precisão da previsão de vendas, redução do número de itens não disponíveis *versus* o número total de pedidos, redução do número de mudanças não planejadas do plano de promoções.

Quanto aos objetivos específicos, que foram: a) identificar quais eram os fatores de competitividade, entendidos como indicadores de desempenho, que os entrevistados consideravam relevantes para as empresas em que trabalhavam, b) relacionar os indicadores de desempenho sugeridos pelos modelos de planejamento colaborativo aos indicadores levantados junto aos entrevistados e c) identificar se existiam indícios de práticas de planejamento colaborativo entre a empresa em que o entrevistado trabalhava e os fornecedores e/ou clientes, pode-se dizer que todos foram alcançados.

4.5. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como recomendação para pesquisas futuras, pode-se destacar a importância de se atualizar os indicadores de desempenhos, uma vez que a primeira etapa da pesquisa evidenciou fatores relacionados ao *RBV* que não constam na tabela de indicadores propostos pelo modelo do *VICS*.

Além disso, é importante destacar a necessidade de se separar as empresas pesquisadas em indústria, atacado e varejo, e posteriormente coletar dados suficientes para que as comparações sejam feitas considerando esta classificação. Como não houve base estatística necessária para esse agrupamento, vale, em uma próxima pesquisa, avaliar o comportamento dos gestores com relação ao planejamento colaborativo considerando o elo da cadeia em que estão inseridos, a fim de identificar facilidades e dificuldades encontradas por cada elo na implementação dessas práticas.

Uma outra sugestão é ampliar a amostra de empresas de setores que não sejam alimentar, realizando uma comparação entre estes e o setor alimentar, com o intuito de verificar a influência do planejamento colaborativo no desempenho das empresas em questão.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David; KUMAR, V.; DAY, George. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2004;

ACKOFF, Russel L. **Planejamento de pesquisa social**. São Paulo: EDUSP, 1975;

AZEVEDO, Paulo Furquim. Concorrência no agribusiness. In: **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, p. 61, 2000;

BALL, Deborah. Nestlé busca comida mais saudável para lucros. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 18 de março de 2004, The Wall Street Journal, p. B14;

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda., 1977;

BARNEY, Jay. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2. ed.. Prentice Hall, 2002;

BARROS, Aidil Jesus P. de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia – um guia para a iniciação científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986;

BATALHA, Mário O. **Gestão agroindustrial. GEPAI: grupo de estudos e pesquisas agroindustriais**. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 2001;

BATALHA, Mário Otávio; LAGO da SILVA, Andréa. **Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. gestão industrial**. GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 2. ed.. São Paulo: Editora Atlas, 2001;

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Contemporary marketing – wired**. 9. ed.. The Dryden Press, 1998;

BOWERSOX, Donald J.; COOPER, M. Bixby. **Strategic marketing channel management**. McGraw-hill, inc.; 1992;

BRITO, Luiz Artur Ledur; VASCONCELOS, Flávio Carvalho. A Homogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, edição especial, 2004;

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002;

CHICACO, Geraldo M.; TEIXEIRA, Alexandre. A Indústria sem Carboidrato. **Revista Isto é Dinheiro**, São Paulo, 19 de maio de 2004;

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2003;

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos, estratégia para a Redução de Custos e Melhoria dos Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997;

CHRISTOPHER, Martin. **O Marketing da logística**. São Paulo: Editora Futura, 1999;

- COHEN, D. A nova ordem. **Revista Exame**, São Paulo, Editora Abril, 1999;
- COOL, Karel; COSTA, Luis Almeida; DIERICKX, Ingemar. **Constructing competitive advantage. Handbook of strategy and management**. [S.I.]: Sage Publications, 2003;
- FEARNE, Andrew; HUGHES, David; DUFFY, Rachel. **Concepts of collaboration: supply chain management in a global food industry**. [S.I.: s.n.]. 2002;
- FLEURY, Paulo F.; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber F. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000;
- FLIEDNER, Gene. CPFR: an emerging supply chain tool. **Industrial Management & Data Systems**, pg. 14-21, 2003;
- FORD, David; GADDE, Lars-Erik; HÄKANSSON, Håkan; SNEHOTA. **Managing business relationship**. 2. ed.. Wiley, 2003;
- GHEMAWAT, Pankaj; PISANO, Gary P. **Construindo e sustentando o sucesso in a estratégia e o cenário dos Negócios, textos e casos**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000;
- GHISI, Flávia Angeli; DA SILVA, Andrea Lago. Implantação do efficient consumer response (ecr): um estudo multicaso no canal de distribuição de produtos de mercearia básica. **Enanpad**, 2002;
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995;
- GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35. n. 2, p. 57-63, mar/abr 1995;
- GRANT, Rober M. **Contemporary strategy analysis – concepts, techniques, applications**. 2. ed.. [S.I.]: Blackweel Business, 2000;
- GRANT, Rober M. **The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation**. [S.I.: s.n.]. 2001;
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005;
- HARRIS, J. Michael. Food product introduction continue to decline in 2000. USA: The Magazine of Food Economics. Economic Research Service, USDA, p. 24-32, **Food Review**, v. 25, Issue 1, Spring 2002;
- HEIZER, Jay; RENDER, Barry. **Administração de operações, bens e serviços**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2001;
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, Robert E. **Strategic management – competitiveness and glbalization**. [S.I.], South-Western College Publishing, 2001;
- HUNT, Michel D.; SPEH, Thomas W. **Business marketing management – a strategic view of industrial and organizational markets**. 7. ed.. [S.I.]: Harcourt College Publishers, 2001;

- JAIN, Subhash C. **Marketing, planning and strategy**. 6. ed.. [S.I.]: South-Western College Publishing, 2000;
- JANK, Marcos Sawaya; NASSAR, André Meloni. **Competitividade e globalização in economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000;
- JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Atlas, 1996;
- KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Balance scorecard: translating strategy into action**. USA: Harvard College, 1996;
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980;
- MALHORTA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001;
- McCARTHY, Teresa; GOLICIC, Susan L. Implementing collaborative forecasting to improve supply chain. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 32, n. 6, pg. 431-454, 2002;
- MENDES, Maria Luisa. Não estão entregando. **Revista Exame**, São Paulo, 2002;
- MOORI, Roberto Giro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; POPADIUK, Silvio. Fatores de desempenho competitivo e supply chain management: existe sincronia entre o que o cliente deseja e o que recebe? **Enanpad**, 2001;
- NALEBUFF, Barry; BRANDENBURGER, Adan M. **Co-opetition**. Great Britain: Profile Books, 1996;
- ORMOND, J. G. P; de PAULA, S. R. L; FAVERETT Filho, P; ROCHA, L. T. M. Agricultura orgânica: quando o passado é futuro. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n° 15, p. 3-34, março de 2002;
- PEREIRA, Júlio César R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001;
- PFEFFER, Jeffrey. **Vantagem competitiva através das pessoas**. [S.I.: s.n.]. 2001;
- PORTER, Michael E. **Competição, estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed.. Rio de Janeiro: Campus, 1991;
- PORTER, Michael E. **The competitive advantage of nations**. New York: The Free Press, 1990;
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva, criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1985;

POSSAS, M; FAGUNDES, J; PONDÉ, J. Política antitruste: um enfoque schumpeteriano. **Anais da ANPEC**, 1995;

PRAHALAD, C. K; HAMEL, Gary. **A competência essencial da corporação em estratégia. A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998;

REVISTA SUPER-HIPER. Perspectivas 2005. São Paulo, dezembro de 2004;

RICHARDSON, Roberto J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999;

SAMUELSON, Paul A. **Introdução à análise econômica**. Rio de Janeiro: Livraria Agir Editora, 1977;

SANTOS, João Almeida; FILHO; Domingos Parra. **Metodologia científica**. [S.I.]: Ed. Futura, 1999;

SCHROEDER, Roger G. **Operations management, decision making in operations function**. 4. ed.. USA: McGraw-Hill Book Co., 1993;

SCHULER, Rendall; JACKSON, Susan. **Strategic human resource management**. [S.I.: s.n.]. 2002;

SEIFERT, Dirk. **Collaborative planning, forecasting and replenishment: how to create a supply chain advantage**. [S.I.]: Galileo Bussiness, 2002;

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; SUNILL, Chopra. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Prentice Hall, 2003;

TEICH, Daniel Hessel. Para Consumidor, qualquer produto é substituível. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, Caderno de Economia, Varejo, p. B10, 12 de julho de 2004;

TEIXEIRA, Sérgio. Não é só para bate-papo. **Revista Exame**, São Paulo, p. 118-119, 13 de agosto de 2005;

TEIXEIRA, Sérgio; PADUAN, Roberta. A hora dos companheiros. **Revista Exame**, São Paulo, p. 83-86, 13 de novembro de 2002;

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987;

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1998;

VICS (the voluntary interindustry commerce standards): guideline 1998. Disponível em: <<http://www.cpfir.org>>;

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. [S.I.]: Thomson, 2002;

WILK, Eduardo de Oliveira; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. Alianças estratégicas sob a perspectiva da visão da firma baseada em recursos: contribuições para um modelo dinâmico de cooperação. **XXVII Enanpad**, Atibaia, 20 a 24 de setembro de 2003;

ZYLBERSZTAJN, D. **Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial in economia e gestão dos negócios agro-alimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000;

ZYLBERSZTAJN, D. **Economia e gestão dos negócios agro-alimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000.

6. APÊNDICE

Anexo 1

Roteiro de Entrevista da Etapa 1 – Pesquisa Exploratória

Nome: _____ Função: _____

Empresa: _____ Data: _____ / _____ / _____

Sr/Sra,

O Programa de pós-graduação em Administração “strictu sensu” da Universidade Presbiteriana do Mackenzie tem conduzido pesquisas sobre planejamento colaborativo. Dando continuidade às nossas pesquisas, nós gostaríamos de saber um pouco mais sobre o conceito que você possui sobre **competitividade** do seu negócio.

Sabemos que o termo competitividade é complexo e exige um arcabouço teórico extenso a fim de ser definido e compreendido em sua totalidade. Portanto, pretendemos saber qual a **sua** compreensão sobre o termo competitividade e o que torna sua empresa mais ou menos competitiva.

1. Quando você pensa em competitividade da empresa em que você trabalha, quais são os três conceitos que mais se destacam?

- _____ ;
 - _____ ;
 - _____ .

2. Dos três conceitos citados acima, qual o mais importante e o menos importante, caso seja possível priorizar?

1. _____ ;
 2. _____ ;
 3. _____ .

3. Abaixo estão listados alguns conceitos gerais que estão relacionados à competitividade. Por favor, indique qual(is) está(ão) totalmente de acordo com sua empresa (1) ou totalmente em desacordo (6), marcando um X em cada uma das escolhas.

Conceitos		Acordo ► Desacordo					
	Participação de Mercado	1	2	3	4	5	6
	Qualidade em conformidade	1	2	3	4	5	6
	Inovação	1	2	3	4	5	6
	Rentabilidade acima da média	1	2	3	4	5	6
	Conhecimento / Know-how	1	2	3	4	5	6
	Recursos Humanos	1	2	3	4	5	6
	Recursos financeiros	1	2	3	4	5	6
	Marcas / Patentes	1	2	3	4	5	6
	Economia de escala	1	2	3	4	5	6
	Tecnologia	1	2	3	4	5	6
	Informação	1	2	3	4	5	6
	Baixos Custos	1	2	3	4	5	6
	Investimento em P&D	1	2	3	4	5	6
	Rapidez na introdução de Novos Produtos	1	2	3	4	5	6
	Investimento em Marketing	1	2	3	4	5	6
	Treinamento	1	2	3	4	5	6
	Satisfação do cliente	1	2	3	4	5	6
	Entrega no tempo certo	1	2	3	4	5	6
	Confiança no produto	1	2	3	4	5	6
	Baixos preços	1	2	3	4	5	6
	Entrega rápida	1	2	3	4	5	6

Anexo 2

Quadro Resumo – Pesquisa Exploratória

SONDA (Rede de Supermercados)

FUNÇÃO: COMPRADORA DE BAZAR, PERFUMARIA, PRODUTOS ORGÂNICOS.

QUESITOS (por ordem de importância)	- Primeiro é atendimento, segundo é qualidade e terceiro preço.
ATENDIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Ao meu consumidor. Isso é muito importante; - pessoal tem treinamento; - meninas bonitas, educadas; - temos uma caixa de sugestão; - A gente anda muito pelos concorrentes; - gente também vê em todo comércio qual é o atendimento; - a exigência do Sonda é que todo funcionário atenda bem o cliente; - Se tiver uma reclamação, a primeira coisa que se faz é saber a respeito do que aconteceu; - As caixas (de sugestão); - caixinha vive cheia de sugestões, de reclamações; - há uns 6 meses atrás tinha muita reclamação de preço, hoje já não é mais, já que estamos com o preço muito bom; - (Exemplo de reclamações), precisa de uma escada rolante em tal lugar; reclamações de que estávamos cobrando estacionamento, já não cobra mais; falta iluminação em alguns estacionamentos a noite; - eu tenho meu marketing que tem uma influência muito grande; - eles (gerentes de loja) estão o dia inteiro dentro da loja, eles conhecem praticamente todo o consumidor que entra na loja deles; - O telefone direto, tem (escrito) até nos tablóides; - os gerentes (de loja) mesmo anotam quais são as sugestões;
QUALIDADE	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade de produtos, qualidade nas promoções; - Qualidade de serviço prestado; - Qualidade de marca; - qualidade de serviços; - qualidade de produtos; - As principais marcas você encontra no Sonda; -
PREÇO	<ul style="list-style-type: none"> - A gente tem o nosso preço, mas tem muitos tablóides da concorrência; - Ele (Sonda) economiza muito; - A gente, realmente, briga muito - E também tem muitas ações que a gente faz com o fornecedor.
FALTA DE PRODUTO	<ul style="list-style-type: none"> - Acontece. Muitas vezes não porque a gente quer que falte, mas por negociações complicadas; - principalmente esse ano que a gente reduziu o nosso estoque a zero. A gente quer trabalhar só com loja; - gente não consegue trabalhar com estoque zero. A informática não tá 100%; - o vendedor (indústria) tem que fazer as sugestão comigo e depois eles (engarregados de loja) me passam; -
SISTEMA DE COMPRA	<ul style="list-style-type: none"> - Eles (vendedores) marcam comigo a cada 15 dias, tudo depende da necessidade; - Como eu trabalho com vários segmentos tem uns que eu atendo uma vez por semana tem

	outros que são uma vez por mês, outros duas vezes por mês.
--	--

COCA-COLA
FUNÇÃO: EXECUTIVO DE VENDAS

QUESITOS (por ordem de importância)	produto em si, a marca do produto, preço e promoção.
PRODUTO	- toda a questão da estrutura que você tem como definição: equipe de vendas, treinamento. São fatores que eu consideraria como fatores essenciais para que, a princípio, o produto seja bem aceito no mercado; -
CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	- a pesquisa Nielsen, uma pesquisa de mercado que nos dá parâmetros de como a gente está indo no mercado; - Ela (Nielsen) mostra o <i>share</i> de mercado ; - ações de mercado que a gente faz pontualmente, como, por exemplo, <i>merchandising</i> ; - produto bem exposto, uma equipe treinada, coesa, mostrando sempre o melhor resultado; - Nós temos indicadores que nos dizem que por volta de 70% das vendas ocorrem na sessão de bebidas; - A gente busca sempre espaços extras, alocando ou não na base do relacionamento; - As vezes o relacionamento não é suficiente, nós alugamos espaços; - Nós temos que colocar o nosso produto à mão do cliente e não esperar que o cliente vá até a sessão de bebidas pra encontrar meu produto. Ele tem que encontrar meu produto em diversos locais da loja; -
EQUIPE	- Nós sabemos que o nosso produto é líder de mercado, por isso a gente tem sempre uma equipe voltada para ganhar. Sempre ganhar. E é isso que eu sempre coloco para o meu pessoal. Somos os melhores e os melhores têm que fazer isso e mais um pouco.
DISTRIBUIÇÃO	- Eu acho que a distribuição tem que ter duas coisas básicas: pontualidade na entrega e qualidade da equipe de entregadores; - Nós trabalhamos com um sistema de pré-venda, eu tiro o pedido hoje e entrego amanhã; - Além disso eu tenho a situação de pronta entrega. O cliente solicita uma entrega hoje eu consigo entregar hoje; - Eu tenho flexibilidade também... porque a minha frota não é 100% minha. Então eu tenho, conforme meu volume de vendas ou volume de entregas, capacidade de recorrer a terceiros;
PREÇO	- A gente está sempre se baseando nas ações da bolsa. Então quando as ações estão em baixa, eu preciso fazer ações de preço para que eu possa torná-las atrativas; - Outra coisa que é um fator é a concorrência. Quando a concorrência abaixa o preço, há uma migração de consumidores para outra área, e de certa forma me obriga a baixar preço; - Ou eu faço abatimento de preço ou eu perco volume

COOPERHODIA
FUNÇÃO: EXECUTIVA DE COMPRAS

QUESITOS (por ordem de importância)	Atendimento; Qualidade; Preço
ATENDIMENTO	Atendimento: atenção das pessoas, educação das pessoas que tem contato com os clientes, conforto das lojas.
QUALIDADE	Qualidade: do produto (bons fornecedores).

PREÇO	Preço: de preferência o menor do mercado. Segundo ela, a CoopeRhodia é reguladora de preços. Procura negociar o melhor possível, ter pesquisa de mercado.
-------	---

TENDAS (Atacadista *cash e carry* e entrega ao varejo)
FUNÇÃO: COMPRADOR DESCARTÁVEL, ELETRO-ELETÔNICO

QUESITOS (por ordem de importância)	- fator preço (O grosso do nosso cliente, eu diria mais de 70% do nosso cliente, está focado único e exclusivamente no fator preço).
ATENDIMENTO	- Mas como nós não temos ainda um trabalho novo para atendimento, um treinamento mais fino, a gente acaba perdendo um pouco essa possibilidade de conseguir maiores resultados por conta de outros fatores que determinam a compra por conta do cliente que não o preço
PREÇO	- O peso maior nessa decisão, nessa colocação desse preço na conta é em respeito a nossa rentabilidade; - em segundo, procurar ter um preço no mínimo igual ao que o mercado vem trabalhando; - além de respeitar a rentabilidade, ter um preço competitivo no mercado, trazer novidade e alguma coisa que fuja disso (<i>comoditização</i>); - Tudo começa com o que as equipes nossas captam de ação da concorrência no mercado e isso a gente tem monitoramento semanal; - Depois dessas informações é que nós desenvolvemos o nosso trabalho tanto de pesquisa em nossos produtos quanto posicionamento de preço e negociações junto aos fornecedores; - e de posse também das políticas comerciais dos fornecedores que a gente faz a decisão, faz a opção de compra e monta políticas comerciais junto com os fornecedores também.
PRODUTO	- a gente vem trabalhando muito com produtos novos para sair um pouco dessa concorrência, dessa comoditização.
DISTRIBUIÇÃO	- Nós somos um dos últimos remanescentes aqui na nossa região de atacado/distribuidora, aquele com equipe de vendas, frota. Hoje na grande São Paulo ficou só a gente. Então o que nós viemos observando é uma movimentação dos fornecedores emergentes, digamos assim, que vem nos assediando para usar a nossa estrutura, o nosso <i>know how</i> , todos esses fatores aí que você questionou para colocar o produto no supermercado; - essa unidade central que dá suporte para uma equipe de 150 vendedores, atuando na Grande São Paulo, litoral norte e sul, Vale do Paraíba e Rio de Janeiro; - O pequeno varejo, de quatro <i>check out</i> pra baixo, a quitandinha, o botequinho. O nosso negócio é o pequeno cliente mesmo. Um dos pontos fortes do nosso negócio é a nossa logística. Hoje a gente consegue entregar na Grande São Paulo, no litoral e Vale da Paraíba em 24 hs. Rio de Janeiro em 48 hs. Isso é um diferencial que vem agregando mais ônus.
SONEGAÇÃO	- Sonegação é um fator que atrapalha muito a nossa produtividade. Nós temos concorrentes que atuam no mercado que a gente denomina de balcão, ou seja vendas por telefone no estabelecimento deles sem equipe de vendas certo. E o nível de sonegação é muito grande. E isso nos atrapalha muito. Eu diria que por causa disso nós perdemos algo próximo de 60%. É muito grande. A gente poderia mais do que dobrar o nosso negócio em um piscar de olhos se não fosse o fator sonegação; - Tem casos que fica entre 6 e 15% (mais barato que o Tendas); - o mesmo produto. E muitas vezes o incentivo vem da própria indústria, o próprio fornecedor faz vista grossa em cima de um trabalho de um jogador deles; - Hoje, esse tipo de parceiro nós estamos evitando. Já mudou muito, muitas empresas de porte já se sensibilizaram a esse problema e estamos dando retorno em resposta pra nós termos essa competitividade. Mas ainda ta muito longe do ideal.
MIX DE PRODUTOS	- É, serviços e mix (vantagem sobre a concorrência). O nosso mix de produto é maior, então dá uma imagem melhor, eu atendo melhor o cliente. E também tem a entrega que a maioria dos concorrentes não tem, o cliente tem que retirar

MAKRO (Atacadista *cash e carry*)
FUNÇÃO: GERENTE DE COMPRAS DE BEBIDAS E TABACO

QUESITOS (por ordem de importância)	<ul style="list-style-type: none"> - Preço; - Competência; - Custos
PREÇO	<ul style="list-style-type: none"> - A primeira situação que eu vejo como positivo é a indústria que consegue ter o controle do seu preço que faça com que cada estabelecimento não fique destruindo a marca com competições inadequadas; - O primeiro ponto positivo para uma indústria é aquela que consegue manter o seu valor de forma bem clara para o cliente; - O primeiro ponto (critério para vender com preço competitivo) é que cada loja que é construída é construída para ser uma loja muito simples, na obra mesmo e vai continuar transparecendo pro cliente um estabelecimento muito simples, que ele não vai pagar a mais porque tem ar-condicionado, porque tem um belo estacionamento coberto; - Eu tenho um custo de distribuição muito menor do que uma loja que atende direto o consumidor final; - faço da minha loja uma estrutura simples de custo baixo e faço uma negociação com a indústria voltada para quem vai revender ainda ou transformar
COMPETÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> - A competência da minha empresa vai fazer com que eu tenha melhor custo; - Eu ofereço competência para que essa indústria, o que faz com que ela tenha ou melhor preço ou mais margem, mais lucro; - Isso (competência) pode ser utilizado para ampliar a minha margem, se assim for melhor no acordo com a indústria, como pode ser utilizado para aumentar o meu volume e fixar no mercado que eu sou muito mais agressivo em determinada categoria; - Porque eu ofereci economias que ela pôde repassar o preço
FOCO NO CONSUMIDOR	<ul style="list-style-type: none"> - No meu caso é bastante complexo por atender diversas categorias de clientes. Quando você observa por categoria é muito simples; quem compra refrigerante no Makro compra por que, se o caminhão da Coca-Cola está passando na porta dele todo dia? Ou por que a farmácia tem comprado shampoo no Makro? Observando dessa forma fica muito simples você descobrir o que ele espera, a que preço ele gosta de vender, a que preço ele gostaria de vender; - Muito comum a indústria tentar atender diretamente; passa alguém tira o pedido, com a burocracia necessária porque ninguém abre crédito a toa, e na hora da entrega não chega o que ele pediu, não chega a quantidade que ele pediu, fica aquele “empurrômetro” que o pequeno comerciante odeia. E é cada dia mais comum que as equipes de venda queiram vender o que é mais difícil de vender e isso tem um limite. Quando ele vem ao auto-serviço ele compra exatamente o que buscam na loja dele. Ele tem essa liberdade de escolher
MIX DE PRODUTOS	<ul style="list-style-type: none"> - O conjunto da compra para ele (cliente) é importantíssimo. No conjunto inclui preço, inclui o preço de todos os produtos e inclui a praticidade dele, em único lugar, poder se ausentar, uma vez só, do estabelecimento dele e dizer não ao vendedor que fica passando na porta dele a cada dez minutos.
PRAZO X ESTOQUE	<ul style="list-style-type: none"> - O que eu preciso é de uma relação do meu estoque com meu prazo de pagamento. Isso também me faz competitivo. Se a empresa me dá um prazo elástico, eu posso dar uma contrapartida para ela que é ter um estoque maior, e permitir que ela faça poucas entregas. Se ela tem muita dificuldade, e eu sei que tem, e um custo altíssimo pra me entregar em Manaus, eu posso muito bem comprar para o mês inteiro e ela que me dê o prazo para dois, isso é uma conta muito simples
SISTEMA DE COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> - Outro ponto importante, que a gente já consegue utilizar bem: Um único comprador compra para todos os pontos. Eu não tenho CD, que é um conceito bem diferente...algum CD com um comprador compra pra uma região. Na minha companhia não, um comprador em São Paulo compra para o Brasil todo
TECNOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> o comprador se ele quiser consultar a loja ele consulta. Mas a maioria das vezes ele não consulta porque tem tecnologia e informação de sobra para que o próprio vendedor saiba colocar um pedido junto com ele; - Sendo que ele, hoje, já vê isso na internet. Hoje a indústria vê em qualquer lugar do mundo quanto que eu vendi ontem na loja X do produto A;

	- representante de vendas programa a promoção, o anúncio, trabalha o preço de custo, o preço de venda, emite o pedido, entrega corretamente... uma equipe muito reduzida, a indústria atende uma empresa que atende o Brasil inteiro e com uma estrutura de custo mínima
PLANEJAMENTO	- um contrato de fornecimento, um acordo de fornecimento como qualquer empresa, cada pedido é negociado. Negociado sempre nesse esquema, não aquela queda de braço antiga

ECON (Rede de Supermercados de até 4 *check-out*)
FUNÇÃO: GERENTE DE SUPRIMENTOS

QUESITOS (por ordem de importância)	- Venda por metro quadrado; - Ticket médio; - Nível de Serviços
Venda Por metro quadrado	- o modelo de negócio que você atua dentro do varejo, se é uma loja com mais espaço, se é uma loja de vizinhança, se é um supermercado que é uma superfície média de vendas que vai de 1.000 metros quadrados até 2.500 metros quadrados, ou se é um hipermercado que vai acima de 2.500 metros quadrados de área de venda; - A bandeira obviamente é importante. Tem empresas que tem mais de uma bandeira, com focos em diferentes tipos de clientes, público, alvos diferentes. Que público-alvo você quer atingir, de que forma você quer atingir com um modelo de loja específico? Você traça o seu alvo de quanto você quer vender por metros quadrados, valor nominal em reais por metros quadrados;
Ticket Médio	O ticket médio é a venda dividida pelo número de ticket que você tem no dia, no mês. Na verdade cada loja tem uma média diferente. Pode variar de acordo com o posicionamento geográfico da loja. Você estipula determinados objetivos que é pra você poder aumentar o ticket médio, pra chegar a tantos reais por ticket na média das minhas lojas.
Nível de Serviço	Nível de serviço também acho que é o terceiro fator que tem que ser levado em conta porque esses primeiros índices eles são matemáticos. O nível de serviço influencia diretamente nesses índices de desempenho também. Então, dependendo da sua estratégia você vai oferecer mais serviços pro cliente ou menos serviços pro cliente. Se você está apoiado numa estratégia de custo baixo obviamente você tem menos serviço (custo e preço competitivo). E você obviamente tem algumas variações dependendo da estratégia e da bandeira da empresa. Você tem que escolher entre duas principais macro-estratégias: ou se diferenciar por esse serviço (oferecer conforto pro cliente) ou então você se apoiar em preço baixo, ser competitivo e ter um preço realmente muito baixo que vai fazer a diferença na hora do cliente escolher entrar na sua loja ou entrar na loja do vizinho.
Volume de compra	No varejo a escala de compra é importante. Você obviamente tenta sempre ser o mais competitivo em relação ao custo de aquisição das mercadorias com os fornecedores. Têm determinados segmentos da indústria que oferecem vantagens na compra em grande escala, tem um preço bastante menor do que comprar um volume pequeno de mercadoria. E tem determinadas indústrias que não oferece muitas vantagens porque já tem uma pulverização de mercado, uma rede de distribuição logística bastante eficiente.
Preço	Então se você não aumenta o que você compra da sua carteira de fornecedores e os fornecedores não te dão um custo suficiente pra que você tenha sua margem e um preço de venda na loja que esteja de acordo com o mercado, você não consegue vender.
Prazo de Pagamento	Segundo ponto é prazo de pagamento. O varejo vive de comprar, vender e depois pagar. Se você paga antes de vender, você fecha. Desta forma, vão não vai encaixar nunca seu fluxo de caixa, não vai bater nunca. Então se você tiver um prazo de pagamento menor do que o prazo de vendas de mercadoria, você vai ter que estar sempre buscando dinheiro no banco. Então o varejo ele tem que estar administrando também o prazo de pagamento junto com os fornecedores pra que seja sempre maior do que o prazo que você tem pra venda das mercadorias. É o tempo que você demora pra vender a mercadoria mais o prazo que você oferece de financiamento pros seus clientes. Você tem loja que oferece pagamento no cartão da rede em três vezes, aceita cartão de crédito, então tudo isso é o prazo de pagamento que você transfere pro seu cliente e isso é considerado também na hora de comparar e administrar seu fluxo de caixa.

Relacionamento com o fornecedor	O varejo, ele se apóia no relacionamento com o fornecedor, relacionamento de longo prazo. Você vai estar fazendo um negócio todos os dias com a sua carteira de fornecedores então o cuidado de manter um bom relacionamento com a sua carteira de fornecedores. Dentro do possível sempre cumprir os acordos feitos no dia a dia. Os compromissos assumidos de ambas as partes tem que ser honrados dentro do que foi acordado e isso é manter um bom relacionamento com os fornecedores. Se isso acontece, você consegue desenvolver cada vez mais suas venda, obter melhores custos, uma competitividade maior, rapidez que é importante pro varejo. O fornecedor vai ter que te apoiar cada vez mais, vai ter que trazer oportunidades que estão disponíveis aí todos os meses.
---------------------------------	---

SOUZA CRUZ (Indústria de cigarros)
FUNÇÃO: GERENTE TERRITORIAL DE VENDAS (CANAIS AUTO SERVIÇO E ATACADOS)

QUESITOS (por ordem de importância)	Margem de lucro; Expansão de produto e Supply Chain (logística de abastecimento).
Margem de Lucro	- A gente tem uma avaliação nos nossos sistemas que toda ação que eu faço com o varejo ele tem que me trazer uma margem líquida por meu negócio, que a gente está chamando de margem que está identificado dentro dos parâmetros da companhia que vão trazer a companhia para um resultado final do lucro dela e do canal específico; - Só que toda vez que eu passo uma ação seja de modificação, negociação de exposição de espaço, locação de espaço, exposição de produto ou uma ação de aniversário e promoção é pra pensar assim: até onde eu posso ir pra que não afete a minha margem, é um custo-benefício da promoção.
Produto / Marca	Quando eu falo em competitividade com relação ao meu concorrente específico, a gente tem produtos que oferecem mais opções para o consumidor. E, aí, isso é um argumento forte da indústria junto ao varejo, ou seja, eu tenho produtos mais direcionados para o consumidor, mais adequados do que o meu concorrente. Então isso faz com que eu tenha que negociar com o meu varejista, com o meu cliente de mercado que seja, uma relação que ele ganhe mais atendendo mais consumidores que o meu concorrente, então essa é a relação que a gente busca, sempre. Isso nos faz ficar mais competitivo. Rede Pão de Açúcar, a gente não faz uma promoção pra todas as lojas Pão de Açúcar. Onde está o meu consumidor? E aí há uma discussão com o varejo: aqui está o meu consumidor, aqui está o consumidor desta marca e é a oportunidade da gente crescer junto; - Produto é fator de competitividade. Produto não, marca. Marca é um fator de competitividade, produto por produto não, mas marca é fator de competitividade.
Exposição do Produto / Espaço dentro da loja	- Para a cadeia de supermercado, o nosso produto é prestação de serviço ao consumidor, a gente não entende, e nem o supermercado entende, cigarros como um negócio que vai dar lucro à loja. É muito mais pra prestar serviço ao consumidor. E tem um risco elevado o nosso produto porque é um produto de valor agregado alto e que tem grande potencial de perda nas lojas. O que a gente tem feito é negociações em separado onde o nosso produto fica separado, o produto fica segregado dos demais produtos. Quando eu negocio exposição de produto eu faço ponta de gôndola nos terminais, dentro do supermercado. E que acontece? Essa exposição de produto alavanca muita venda, muita venda mesmo. A gente alavanca muita venda porque o produto está mais disponível pro consumidor e ele fica mais aos olhos do consumidor e acaba gerando impulso pro consumidor. São ações localizadas, específicas, visando alguns consumidores específicos. Também então não dá pra fazer com todo mundo até porque o custo dessa brincadeira é muito alto. Quando eu vou para o atacado, o atacado considera o nosso produto como um produto de tráfego, ou seja, gente pra dentro da loja. Então com esse atacado, o que ele procura é: preço, para que ele traga gente pra dentro da loja pra buscar outros produtos, então nosso produto é visto na exposição como vantagem pra trazer fluxo pra loja.

Preço e exposição (Supermercado e Atacado)	<p>- Quando vai pra supermercado a exposição é mais importante que o preço, porque o consumidor de supermercado é o consumidor que vai lá, já está com mais tempo disponível, vai fazer a compra do mês então ele está mais disponível no caso do nosso produto, pra ver o produto e aí comprar. Exposição é determinante;</p> <p>- Quando eu vou pro atacado a competitividade está em preço. A exposição tem importância? Pequena, mas tem. Mas o grande foco do atacado pra nós é preço.</p>
Distribuição	<p>- A questão do supplychain é a seguinte: a gente ainda não conseguiu, até porque as grandes redes ainda não estão interligadas, fazer um abastecimento adequado. Hoje, o maior custo e que gera a menor competitividade é a questão da entrega. As lojas ainda estão muito ruins no departamento de entrega, muito ruins então isso tem afetado muito o nosso negócio. A gente tem gastado em média umas três, quatro horas pra chegar numa loja, por exemplo, numa grande rede de São Paulo. Então isso é um custo, isso acaba tirando o dinheiro que poderia estar investindo na loja. Eu gasto com a logística de abastecimento, então a gente tem procurado fazer junto às grandes redes acordos comerciais, onde a gente estabelece parâmetros e metas para alguns problemas que a gente tem em conjunto;</p> <p>- Olha hoje para a indústria acho que a questão logística é uma coisa que vamos ter que resolver porque isto está fazendo com que a gente perca competitividade. O tempo de espera é muito alto no supermercado e no atacado também. A gente tem tentado fazer isto via de EDI, acertar a cadeia logística via de EDI, via ECR, mas na ponta lá no recebimento ainda a coisa ainda não está acontecendo;</p> <p>- Eu tenho acompanhado muito em supermercado, principalmente o pessoal que entrega em CD, que é uma situação diferente da gente que entrega em loja. O pessoal que entrega em CD deveria ter uma preocupação muito maior, porque a falta de produto é muito maior dos produtos de CD do que daquele cara que está na loja todo dia. E aí tem culpa dos dois lados: tem culpa da indústria e tem culpa do próprio CD, porque a indústria tirou gente de dentro da loja para acompanhar o processo centralizado, ela reduziu o número de pessoas. E o CD, por sua vez, as não se importa se não tem ninguém fazendo está interface. A coisa não acontece.</p>
Acordos Comerciais	<p>- Eu vou dar exemplo de uma rede que é o Carrefour especificamente. Nosso contrato, novo agora, que a gente acabou de celebrar é o seguinte: a gente vai pagar parte por mix de produto nas lojas, parte por exposição, parte por qualidade da exposição de produto, parte por tempo de entrega. Então nosso acordo comercial ele sai de valor fixo e vai para valores completamente variáveis. Agente tira o fixo do negócio, o fixo fica muito pequenininho 0,5% de 2%. Então, 1,5% de 2%, que é o nosso negócio com o Carrefour, ele vai totalmente para o variável que é bom para os dois lados para a indústria e também para o varejo. Esta é a linha que nós temos adotado agora;</p> <p>- Makro, Rede Tenda, Carrefour, Econ, Sonda. E já fechamos também agora com a rede Chain de supermercados, estão todas nesta direção. O nosso objetivo é colocar todo mundo nesta direção, é cada vez a gente trabalhar mais na variável do que no fixo. Isto aumenta minha competitividade porque no momento em que a gente trabalha problemas nas lojas que é falta, falta de produto, nem eu vou ganhar nem a loja vai atender ao consumidor. Aí quando a loja corre risco de competitividade, eu estou dando também competitividade para o varejo e dando competitividade para a indústria, tem que trazer um cara só que é o consumidor. E venda vai de acordo com isso aí, é falta de exposição então quanto mais a gente fizer junto, mais a gente vai ganhar.</p>
Estoque e falta de produto	<p>- Não, não tem problemas de estocagem. Ainda tem problema de falta, tá certo? Porque nós ainda não acertamos nosso sistema de pedido com eles, mas eu digo pra você que dentro dessas redes, nas redes que a gente implantou este contrato o nosso índice de falta hoje é muito próximo de zero;</p> <p>- Eu tenho acompanhado muito principalmente neste final de ano eu tenho ido muito ao supermercado. É impressionante o nível de falta de coisas básicas e o consumidor têm brigado na loja ele vai reclamar que não tem. Então esta questão de falta pra mim é competitividade e a gente está se perdendo, a indústria esta se perdendo;</p> <p>- No canal Grocery a falta está em torno de 3%, que é uma falta baixa analisando do ponto de vista médio. Ainda tem uns elos da cadeia que a gente precisa resolver. No atacado a falta é</p>

	quase zero, porque porque o atacado consegue ver melhor a ruptura e cobrar melhor a ruptura, ele acompanha junto.
Geração de tráfego de consumidores	- Eu acho que no futuro, principalmente no canal atacado, agente vai ter uma meta de tráfego, como gerar tráfego nas lojas em função do atacado específico? Como a Souza Cruz pode reatar esta loja e como é que a gente pode pensar mutuamente nos nossos negócios? Eu acho que é o futuro dos nossos negócios no atacado. Vamos pensar em trazer o consumidor para dentro do atacado.
Recursos Humanos	Eu penso sempre assim: as pessoas ainda estão preocupadas com baixo custo e com preço. Não é isso mais que dá competitividade, isto é uma competitividade temporária. Eu tenho que enxergar marca, no longo prazo, e gente preparada para vender, para entregar, para convencer o consumidor, senão nada acontece. Baixo preço não é competitividade, aliás, acho até que é falta de competitividade.

Anexo 3

Questão 3– Pesquisa Exploratória

Econ

Conceitos	Acordo			Desacordo		
	1	2	3	4	5	6
Participação de Mercado	1	2	3	4	5	6
Qualidade em conformidade	1	2	3	4	5	6
Inovação	1	2	3	4	5	6
Rentabilidade acima da média	1	2	3	4	5	6
Conhecimento / Know-how	1	2	3	4	5	6
Recursos Humanos	1	2	3	4	5	6
Recursos financeiros	1	2	3	4	5	6
Marcas / Patentes	1	2	3	4	5	6
Economia de escala	1	2	3	4	5	6
Tecnologia	1	2	3	4	5	6
Informação	1	2	3	4	5	6
Baixos Custos	1	2	3	4	5	6
Investimento em P&D	1	2	3	4	5	6
Rapidez na introdução de Novos Produtos	1	2	3	4	5	6
Investimento em Marketing	1	2	3	4	5	6
Treinamento	1	2	3	4	5	6
Satisfação do cliente	1	2	3	4	5	6
Entrega no tempo certo	1	2	3	4	5	6
Confiança no produto	1	2	3	4	5	6
Baixos preços	1	2	3	4	5	6
Entrega rápida	1	2	3	4	5	6

Makro

Conceitos	Acordo			Desacordo		
	1	2	3	4	5	6
Participação de Mercado	1	2	3	4	5	6
Qualidade em conformidade	1	2	3	4	5	6
Inovação	1	2	3	4	5	6
Rentabilidade acima da média	1	2	3	4	5	6
Conhecimento / Know-how	1	2	3	4	5	6
Recursos Humanos	1	2	3	4	5	6
Recursos financeiros	1	2	3	4	5	6
Marcas / Patentes	1	2	3	4	5	6
Economia de escala	1	2	3	4	5	6
Tecnologia	1	2	3	4	5	6
Informação	1	2	3	4	5	6
Baixos Custos	1	2	3	4	5	6
Investimento em P&D	1	2	3	4	5	6
Rapidez na introdução de Novos Produtos	1	2	3	4	5	6
Investimento em Marketing	1	2	3	4	5	6
Treinamento	1	2	3	4	5	6
Satisfação do cliente	1	2	3	4	5	6
Entrega no tempo certo	1	2	3	4	5	6
Confiança no produto	1	2	3	4	5	6
Baixos preços	1	2	3	4	5	6
Entrega rápida	1	2	3	4	5	6

Tendas

Conceitos	Acordo			Desacordo		
	1	2	3	4	5	6
Participação de Mercado	1	2	3	4	5	6
Qualidade em conformidade	1	2	3	4	5	6
Inovação	1	2	3	4	5	6
Rentabilidade acima da média	1	2	3	4	5	6
Conhecimento / Know-how	1	2	3	4	5	6
Recursos Humanos	1	2	3	4	5	6
Recursos financeiros	1	2	3	4	5	6
Marcas / Patentes	1	2	3	4	5	6
Economia de escala	1	2	3	4	5	6
Tecnologia	1	2	3	4	5	6
Informação	1	2	3	4	5	6
Baixos Custos	1	2	3	4	5	6
Investimento em P&D	1	2	3	4	5	6
Rapidez na introdução de Novos Produtos	1	2	3	4	5	6
Investimento em Marketing	1	2	3	4	5	6
Treinamento	1	2	3	4	5	6
Satisfação do cliente	1	2	3	4	5	6
Entrega no tempo certo	1	2	3	4	5	6
Confiança no produto	1	2	3	4	5	6
Baixos preços	1	2	3	4	5	6
Entrega rápida	1	2	3	4	5	6

Coca-Cola

Conceitos	Acordo			Desacordo		
	1	2	3	4	5	6
Participação de Mercado	1	2	3	4	5	6
Qualidade em conformidade	1	2	3	4	5	6
Inovação	1	2	3	4	5	6
Rentabilidade acima da média	1	2	3	4	5	6
Conhecimento / Know-how	1	2	3	4	5	6
Recursos Humanos	1	2	3	4	5	6
Recursos financeiros	1	2	3	4	5	6
Marcas / Patentes	1	2	3	4	5	6
Economia de escala	1	2	3	4	5	6
Tecnologia	1	2	3	4	5	6
Informação	1	2	3	4	5	6
Baixos Custos	1	2	3	4	5	6
Investimento em P&D	1	2	3	4	5	6
Rapidez na introdução de Novos Produtos	1	2	3	4	5	6
Investimento em Marketing	1	2	3	4	5	6
Treinamento	1	2	3	4	5	6
Satisfação do cliente	1	2	3	4	5	6
Entrega no tempo certo	1	2	3	4	5	6
Confiança no produto	1	2	3	4	5	6
Baixos preços	1	2	3	4	5	6
Entrega rápida	1	2	3	4	5	6

Sondas

Conceitos	Desacordo			Acordo		
	1	2	3	4	5	6
Participação de Mercado	1	2	3	4	5	6
Qualidade em conformidade	1	2	3	4	5	6
Inovação	1	2	3	4	5	6
Rentabilidade acima da média	1	2	3	4	5	6
Conhecimento / Know-how	1	2	3	4	5	6
Recursos Humanos	1	2	3	4	5	6
Recursos financeiros	1	2	3	4	5	6
Marcas próprias	1	2	3	4	5	6
Economia de escala	1	2	3	4	5	6
Tecnologia	1	2	3	4	5	6
Informação	1	2	3	4	5	6
Baixos Custos	1	2	3	4	5	6
Investimento em P&D	1	2	3	4	5	6
Rapidez na introdução de Novos Produtos	1	2	3	4	5	6
Investimento em Marketing	1	2	3	4	5	6
Treinamento	1	2	3	4	5	6
Satisfação do cliente	1	2	3	4	5	6
Entrega no tempo certo	1	2	3	4	5	6
Confiança no produto	1	2	3	4	5	6
Baixos preços	1	2	3	4	5	6
Entrega rápida	1	2	3	4	5	6

CoopeRhodia

Conceitos	Acordo			Desacordo		
	1	2	3	4	5	6
Participação de Mercado	1	2	3	4	5	6
Qualidade em conformidade	1	2	3	4	5	6
Inovação	1	2	3	4	5	6
Rentabilidade acima da média	1	2	3	4	5	6
Conhecimento / Know-how	1	2	3	4	5	6
Recursos Humanos	1	2	3	4	5	6
Recursos financeiros	1	2	3	4	5	6
Marcas / Patentes	1	2	3	4	5	6
Economia de escala	1	2	3	4	5	6
Tecnologia	1	2	3	4	5	6
Informação	1	2	3	4	5	6
Baixos Custos	1	2	3	4	5	6
Investimento em P&D	1	2	3	4	5	6
Rapidez na introdução de Novos Produtos	1	2	3	4	5	6
Investimento em Marketing	1	2	3	4	5	6
Treinamento	1	2	3	4	5	6
Satisfação do cliente	1	2	3	4	5	6
Entrega no tempo certo	1	2	3	4	5	6
Confiança no produto	1	2	3	4	5	6
Baixos preços	1	2	3	4	5	6
Entrega rápida	1	2	3	4	5	6

Souza Cruz

Conceitos	Acordo			Desacordo		
	1	2	3	4	5	6
Participação de Mercado	1	2	3	4	5	6
Qualidade em conformidade	1	2	3	4	5	6
Inovação	1	2	3	4	5	6
Rentabilidade acima da média	1	2	3	4	5	6
Conhecimento / Know-how	1	2	3	4	5	6
Recursos Humanos	1	2	3	4	5	6
Recursos financeiros	1	2	3	4	5	6
Marcas / Patentes	1	2	3	4	5	6
Economia de escala	1	2	3	4	5	6
Tecnologia	1	2	3	4	5	6
Informação	1	2	3	4	5	6
Baixos Custos	1	2	3	4	5	6
Investimento em P&D	1	2	3	4	5	6
Rapidez na introdução de Novos Produtos	1	2	3	4	5	6
Investimento em Marketing	1	2	3	4	5	6
Treinamento	1	2	3	4	5	6
Satisfação do cliente	1	2	3	4	5	6
Entrega no tempo certo	1	2	3	4	5	6
Confiança no produto	1	2	3	4	5	6
Baixos preços	1	2	3	4	5	6
Entrega rápida	1	2	3	4	5	6

Anexo 4

Transcrições de entrevistas – Pesquisa Exploratória

Sonda

- A SUA FUNÇÃO?

- Eu sou compradora desses produtos de bazar e perfumaria.

- TÁ LEGAL. ENTÃO, N., SÓ PRA GENTE COMEÇAR AQUI, QUE É A PRIMEIRA QUESTÃO: QUANDO VOCÊ PENSA EM COMPETITIVIDADE DA EMPRESA, DO SONDA, QUAIS SÃO OS TRÊS CONCEITOS, NA SUA CABEÇA, QUE MAIS SE DESTACAM?

- Primeiro é **atendimento**, segundo é **qualidade** e terceiro **preço**.

- QUANDO VOCÊ FALA DE ATENDIMENTO VOCÊ FALA DE **ATENDIMENTO**...?

- Ao meu **consumidor**. Isso é muito importante.

- E QUALIDADE, O QUE VOCÊ FALA DE QUALIDADE?

- **Qualidade de produtos, qualidade nas promoções**, qualidade que fabrica dentro do Sonda. Isso é qualidade. **Qualidade de serviço prestado**, que hoje é muito importante. E hoje **preço** tá em segundo lugar... dependendo da área também, eu não poso falar que eu tenho loja em todas as áreas. Então tem uma que o primordial é o preço, mas a maioria delas é o atendimento, a qualidade e atendimento de produto, de marca e preço.

- TÁ CERTO. SE VOCÊ FOSSE COLOCAR EM UMA ORDEM DE PRIORIDADES VOCÊ COLOCARIA QUALIDADE DE ATENDIMENTO EM PRIMEIRO...?

- ...**Atendimento, qualidade e produto/marca e preço**. Mas não em 100% das nossas lojas. Tem duas que são o inverso.

- E ISSO TEM MUITO A VER COM O CONSUMIDOR QUE VOCÊ ATENDE?

- Exatamente. E com área, porque tem área A, B e C. Nós temos lojas nos três. Então são áreas totalmente diferentes. Na maioria delas ainda o atendimento, hoje, é o principal.

- SE VOCÊ TIVESSE QUE DEFINIR UM CRITÉRIO PARA AVALIAR ISSO, UM ÍNDICE DE DESEMPENHO, COMO É QUE VOCÊ AVALIARIA ESSES QUESITOS? POR EXEMPLO, ATENDIMENTO, QUE VOCÊ FALOU, COMO É QUE VOCÊ MEDE, QUE CRITÉRIO QUE VOCÊ UTILIZA PARA MEDIR QUE SEU ATENDIMENTO É BOM OU É RUIM?

- Porque eu tenho esse setor. E esse pessoal tem **treinamento**... hoje não tem treinamento, curso, para outras áreas, mas para essa **atendimento** tem. Você vai no nosso *check out*, todas elas são **meninas bonitas, educadas**. Você vai em uma padaria todas elas também são. - Nós temos uma **caixa de sugestão**; então todo mundo que tem vontade de criticar ou de elogiar, passa por essas sugestões. A gente sabe o que o consumidor ta pensando.

- E QUALIDADE, COMO É QUE VOCÊS TRABALHAM?

- **Qualidade de marca**. A gente nunca trabalha.... **qualidade de serviços** também, que os nossos serviços são sempre prestados muito bem. E marca, a gente trabalha muito com **qualidade de produtos**. As **principais marcas** você encontra no Sonda, encontra A, B e C. Todos os produtos de marca são de qualidade.

- PREÇO?

- A gente tem o nosso preço, mas tem muitos tablóides de concorrência, então a gente vai atrás de alguns deles. Dependendo da rede.

- TÁ, DEIXA EU ENTRAR MAIS UM POUCO A FUNDO NESSA QUESTÃO DO PREÇO. QUAIS SÃO AS INICIATIVAS QUE VOCÊS, DA ÁREA DE COMPRA, TOMAM EM RELAÇÃO AO PREÇO, UMA VEZ QUE ELE É IMPORTANTE PORQUE VOCÊ TÁ COMPETINDO COM GRANDES CADEIAS, COM OUTROS VAREJOS? COMO É QUE O SONDA FAZ PRA TER O MENOR PREÇO?

- Ele **economiza muito** (risos). A gente, realmente, **briga muito**, corre atrás de um monte de coisas. Senão não tem preço. Se a gente não fosse brigar aqui todos os dias não teria preço. Daí fecha os olhos, compra e ninguém te oferece. E também tem muitas **ações que a gente faz com o fornecedor**, que ele tem interesse em vender e a gente tem interesse em comprar desde que seja um preço que a gente quer pagar. E isso a gente consegue por um bom preço. Nossos compradores ali são maravilhosos, gente antiga (silêncio)...

- COMO VOCÊ COLOCOU QUE ATENDIMENTO É O ITEM MAIS IMPORTANTE, QUAIS SÃO OS ASPECTOS, PRA VOCÊ, QUE SÃO MAIS RELEVANTES PRA OBTENÇÃO DISSO?

- De atendimento? Em que sentido você quer falar?

- POR EXEMPLO, PRA VOCÊ CONSEGUIR TER O MELHOR ATENDIMENTO NO MERCADO?

- **A gente anda muito pelos concorrentes.** Não só nos concorrente, mas a gente também **vê em todo comércio qual é o atendimento.** Se você não atender bem o cliente ele não volta mais, porque ele gosta de ser bem atendido, de ser paparicado, de ser elogiado, um monte de coisa. Se você não fizer isso ele não volta. Se você vai em uma loja do shopping, que nem eu tenho mania de ir e nunca fui bem atendida, eu nunca mais volto para aquela loja, então eu vejo por mim. Então, **a exigência do Sonda é que todo funcionário atenda bem o cliente.** Se não atender é ruá na certa. Se tiver uma reclamação a primeira coisa que se faz e saber a respeito do que aconteceu.

- E EXISTEM CANAIS DE COMUNICAÇÃO COM O CONSUMIDOR?

- As **caixas (de sugestão)**, eu tenho meu **marketing que tem uma influência muito grande**, eu tenho todos os meus **gerentes** em estabelecimentos diferentes, eles não ficam sentados atrás de uma mesa, **eles estão o dia inteiro dentro da loja, eles conhecem praticamente todo o consumidor que entra na loja deles.** O nosso consumidor é mais ou menos fiel, então o gerente da loja tem por obrigação conhecer.

- VOCÊS TEM ALGUM SISTEMA DE TELEFONE, 0800..?

- Tem. O **telefone direto, tem (escrito) até nos tablóides.** O público anota e vem pra cá, vem pro marketing, vem pra minha área, vem pra cada um da sua área, os **gerentes mesmo anotam quais são as sugestões.** Hoje a **caixinha vive cheia de sugestões, de reclamações** e isso, pra gente, ajuda muito. O consumidor de vê no direito de reclamar quando ele acha e de elogiar também. Ele tem toda a liberdade.

- SE VOCÊ FOSSE COLOCAR EM UMA ORDEM DE IMPORTÂNCIA, QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS RECLAMAÇÕES QUE VOCÊ TEM NOTADO?

- Reclamações pequenas, não é mais de preço... **há uns 6 meses atrás tinha muita reclamação de preço**, hoje já não é mais, já que estamos com o preço muito bom. Não é mais atendimento... são umas coisinhas que já não fazem parte da nossa área. (Por exemplo), **precisa de uma escada rolante em tal lugar; reclamações de que estávamos cobrando estacionamento, já não cobra mais; falta iluminação em alguns estacionamentos a noite**, essas coisas. Já não entra muito porque é área de manutenção.

- FALTA DE ALGUM PRODUTO, POR EXEMPLO?

- Acontece. Muitas vezes não porque a gente quer que falte, mas por **negociações complicadas.** Muitas vezes a gente tá negociando contrato, tá negociando tabela, porque tem

uma infinidade de tabelas, que esses últimos quatro meses alteraram muito por causa de gasolina... é um monte de coisinha. Então muitas vezes a gente briga por causa de tabela, não aprova tabela. E aí falta alguma coisa; **principalmente esse ano que a gente reduziu o nosso estoque a zero. A gente quer trabalhar só com loja**, é difícil pra gente que não é acostumado. Eu sou daquela época que comprava caminhões e caminhões.

- E COMO É QUE VOCÊ FAZ ISSO HOJE? COMO É QUE VOCÊ FAZ ESTOQUE ZERO?

- Não é bem zero. A gente não consegue trabalhar com estoque zero. A **informática não tá 100%**, mas eu tenho controle dos meus encarregados na loja. Eles que acompanham isso, **o vendedor tem que fazer as sugestão comigo e depois eles me passam.**

- ELES PASSAM O PEDIDO PRA VOCÊ? UMA SUGESTÃO DE PEDIDO? AÍ VOCÊ ANALISA E AÍ SIM VOCÊ DISPARA ISSO PRO FORNECEDOR?

- Ahã...

- TODAS AS LOJAS DO SONDA SÃO ASSIM?

- Todas são.

- OS PEDIDOS VÊM ATÉ VOCÊ E VOCÊ QUE FAZ OS PEDIDOS. EXISTE ALGUM SISTEMA DIRETO COM O FORNECEDOR?

- Não, ainda não. **Eles marcam comigo a cada 15 dias, tudo depende da necessidade.** Como eu trabalho com vários segmentos tem uns que eu atendo uma vez por semana tem outros que são uma vez por mês, outros duas vezes por mês.

- E VOCÊ CUIDA DE QUE LINHA DENTRO DO SONDA?

- Sou da linha de bazar, perfumaria, produtos naturais, orgânicos e XX

- ISSO ACONTECE COM VOCÊ E OS OUTROS COMPRADORES TAMBÉM OU COM OS OUTROS COMPRADORES TÊM UM SISTEMA DIFERENCIADO?

- Tudo a mesma coisa.

- LEGAL N. DEIXA EU SÓ TE FAZER UMAS PERGUNTAS, ALGUNS CONCEITOS, E VOCÊ ME FALA SE VOCÊ TÁ TOTALMENTE DE ACORDO, OU TOTALMENTE EM DESACORDO, VAI DE 1 A 6, PODENDO PASSAR PELO 2, PELO 3, PELO 4 E PELO 5. O 1 É TOTALMENTE EM DESACORDO E O 6 É TOTALMENTE EM DE ACORDO. ESSES CRITÉRIOS QUE EU VOU TE FALAR ESTÃO LIGADOS, DE ALGUMA FORMA, AO CONCEITO DE COMPETITIVIDADE. PARTICIPAÇÃO DE MERCADO?

- Tem a ver, lógico.

- QUALIDADE EM CONFORMIDADE?

- Também tem a ver.

- INOVAÇÃO?

- Se você não inovar você fica pra trás. Não adianta ter uma empresa familiar, 100% nacional se você não inovar todos os dias, você tem que acompanhar o mercado, caso contrário você desaparece. Colocaria um 5.

- RENTABILIDADE ACIMA DA MÉDIA?

- Não, acima da média não... deve ser uma média de rentabilidade

- CONHECIMENTO, KNOW HOW?

Conhecimento você tem por obrigação né? Se você não tiver conhecimento você não vai pra frente. Conhecimento de vários segmentos que você trabalha e que você quer entrar. A gente trabalha com alguns e cada um tem sua área. Tem mais alguns que vão entrar no futuro, a gente já começou passo a passo. Então você tem que ter conhecimento, tem que ter perfil, tem que se atualizar, caso contrário não adianta você entrar, você vai quebrar.

- VOCÊ DARIA UMA NOTA...?

- Eu daria 6

- RECURSOS HUMANOS?

- Muito importante. Se não tiver um bom recursos humanos...

- ...QUE ESTARIA TOTALMENTE ATRELADO AO SEU PRIMEIRO QUESITO QUE ERA ATENDIMENTO?

- A tudo. Você não contrata bons profissionais e boas pessoas se você não treina elas. Não adianta. Eu aqui não faço nada, reflete lá no ponto final. Se eu não tiver bons funcionários, bons profissionais trabalhando lá eu tô quebrada. Não adianta eu ficar aqui o dia inteiro. Isso é muito importante e ele tem que ser treinado pelo RH e tem que ser bem contratado, então é MUITO importante.

- RECURSOS FINANCEIROS?

- Recursos próprios?
- ISSO.
- Ah, também é importante.
- COLOCARIA O QUE AQUI?
- 4.
- MARCAS, PATENTES?
- Marca própria. Marca própria eu dou 1, eu não acredito nela. Marcas próprias que nem os nossos concorrentes... O Sonda quando veio pra São Paulo há 25, 26 anos atrás era o único que tinha marca própria. Ele tinha toda linha de farinha, feijão arroz... tudo isso aí com a marca deles porque eles compravam dos agricultores, empacotavam. Só que ele entrou em São Paulo e nada aconteceu então ele acabou desativando. Desativou tudo. Depois de muitos anos entraram de novo no mercado com marca própria. Eu não acredito. É impor ao consumidor levar o produto.
- MARCAS DE QUALIDADE, MARCAS RECONHECIDAS, AÍ COM CERTEZA?
- Você fala em marcas de produtos, de *Johnson*, por exemplo, nossa aí 100%. Agora marca própria...é marca própria?
- É, EU COLOQUEI MARCA, MAS PODEMOS DIVIDIR...
- Marca própria é uma coisa agora marca mesmo você tem que ter um produto de qualidade e produto de qualidade tem que ter um nome, uma marca.
- E A PRÓPRIA MARCA DO SONDA?
- (silêncio) dos produtos do Sonda?
- NÃO, NÃO. A MARCA DO VAREJO, DO SUPERMERCADO SONDA.
- Sim.
- ECONOMIA DE ESCALA? QUANDO VOCÊ COMPRA MAIS VOCÊ TEM MAIS VANTAGEM. QUANTO MAIS VOCÊ COMPRA MAIS BENEFÍCIOS VOCÊ TERIA?
- Sim, quanto mais você compra, mais preço você tem, mais benefícios você tem. Só que todo fornecedor sabe que se ele te oferece um bom negócio o resultado dele vem e o meu também. Caso contrário, ninguém vai ter resultado. Então muitas vezes ele vem me oferecer um X sabendo que ele não tem condições de me dar a condição que eu quero. Então não vai surgir negócio nenhum, nem pra ele, nem pra mim.
- TECNOLOGIA?
- Essa é importante. Colocaria 6 nessa.

- ESSE COMENTÁRIO É PORQUE TÁ COM PROBLEMA, TA PRECISANDO, PRINCIPALMENTE NA SUA ÁREA, NILZA? AH, TODAS AS ÁREAS. (ela deve estar concordando com a cabeça?)
INFORMAÇÃO?

- Também, é muito importante informação.

- VOCÊ COLOCARIA 6 OU 5?

- 6.

- BAIXOS CUSTOS?

- Também é importante... 4.

- INVESTIMENTO EM PESQUISA E DESENVOLVIMENTO?

- (silêncio) Em pesquisa e desenvolvimento... olha, eu daria uns 4.

- RAPIDEZ NA INTRODUÇÃO DE NOVOS PRODUTOS?

- 3.

- INVESTIMENTO EM MARKETING?

- 4.

- TREINAMENTO?

- 6.

- SATISFAÇÃO DO CLIENTE?

- 6. Tem que estar satisfeito, caso contrário não há negócio pra ninguém.

- ENTREGA NO TEMPO CERTO?

- 4, porque eu não tenho muito esse problema.

- VOCÊ SEMPRE TEM QUALIDADE DOS SEUS FORNECEDORES, NESSE SENTIDO?

- Tem alguns pequenos problemas, isso que acontece...

- NO MODO GERAL...

- Não tem problema. 4

- CONFIANÇA NO PRODUTO?

- 4.

- BAIXOS PREÇOS?

- Também 4

- ENTREGA RÁPIDA?

- Entrega rápida também é muito importante. 5.

- VOCÊ GOSTARIA DE AGREGAR ALGUMA COISA A MAIS QUE A GENTE NÃO FALOU AQUI?

- Não.

- VOCÊ ACHA QUE A GENTE ABORDOU TUDO? BOM, SÓ PRA EU ENTENDER MELHOR, QUANTAS LOJAS TÊM O SONDA?

- 12.

- AQUI EM SÃO PAULO?

- Todas elas aqui em São Paulo.

- ELA TEM 30 ANOS?

- ...30 anos.

- É, EU VI NO INFORMATIVO QUE SAIU LÁ NO PROGRAMA DO AMAURY. E ELA É UMA EMPRESA FAMILIAR?

- Familiar. 100% nacional.

- É NASCIDA AONDE?

- No Rio Grande do Sul. Depois veio pra São Paulo. Essa sociedade se separou porque faleceu um e aí separou.

- E VOCÊ TA QUANTO TEMPO AQUI?

- 25 anos.

- TEM UMA HISTÓRIA AQUI. LEGAL. NILZA, OBRIGADO.

Coca-Cola

- EU QUERIA SABER QUAL É O SEU NOME, FUNÇÃO, O QUE VOCÊ FAZ HOJE NA COCA-COLA E AÍ EU JÁ ENTRO NAS PERGUNTAS AQUI.

- A minha função na Coca-Cola é executivo de vendas. Meu nome é P., nome de guerra. Queria agora que você partisse pro campo das perguntas.

- PRIMEIRA PERGUNTA: QUANDO VOCÊ PENSA EM COMPETITIVIDADE DA EMPRESA EM QUE VOCÊ TRABALHA, QUAIS SÃO OS 3 CONCEITOS QUE MAIS SE DESTACAM?

- Três conceitos que mais se destacam no nosso trabalho hoje, a meu ver, é o **produto em si, a marca do produto, preço e promoção.**

- O PRODUTO, A MARCA, O PREÇO E A PROMOÇÃO ENTÃO? ME FALA UMA COISA, ESSA ORDEM DE PRIORIDADE VOCÊ COLOCARIA DESSA FORMA?

- Sim. Produto, preço e promoção.

- PRODUTO: QUAIS SÃO OS ASPECTOS MAIS RELEVANTES PARA A OBTENÇÃO, NO CASO DE COMPETITIVIDADE, DO PRODUTO? O QUE VOCÊ CONSIDERA IMPORTANTE PRA ESSE QUESITO?

- Eu acho importante, consideraria mais relevante, toda a questão da estrutura **que você tem como definição: equipe de vendas, treinamento.** São fatores que eu consideraria como fatores essenciais para que, a princípio, o produto seja bem aceito no mercado.

- QUANDO VOCÊ FALA, POR EXEMPLO, QUE DISTRIBUIÇÃO, TREINAMENTO, EQUIPE DE VENDAS SÃO IMPORTANTES, COMO É QUE VOCÊ MEDIRIA ISSO? COMO VOCÊ AVALIARIA QUE ESSE FATOR TÁ INDO BEM OU MAL, COM QUE CRITÉRIOS?

Nós temos a pesquisa Nielsen, uma pesquisa de mercado que nos dá parâmetros de como a gente está indo no mercado, essa pesquisa a gente faz mensalmente. Isso faz com que a gente tenha parâmetros de destino, para onde a gente está indo, como está indo, o que devemos fazer para que a gente possa reverter os fatores negativos. Eu acho que essa pesquisa nos dá as ferramentas para que a gente possa estar avaliando o produto.

- E O QUE A PESQUISA NIELSEN TE INFORMA? QUAIS SÃO OS INDICADORES DESSA PESQUISA, ATÉ PRA EU CHEGAR EM UM PONTO MAIS PONTUAL?

- Ela mostra o *share* de mercado, a participação de mercado. Ela mede a participação que o meu produto tem. E isso me dá parâmetros para que eu possa estar combatendo a concorrência, para que eu possa estar revertendo essa situação que pode ser negativa ou não.

- BASICAMENTE, VOCÊ ESTÁ OLHANDO A PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DO PRODUTO E A PARTICIPAÇÃO QUE O PRODUTO TEM DENTRO DO CANAL? ENTÃO SE VOCÊ ESTÁ DIZENDO NO ATACADO, NO SUPERMERCADO, OU ATÉ

MESMO BAR, PADARIA, VOCÊ TÁ OLHANDO PARA ESSA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO *VERSUS* A PARTICIPAÇÃO DA CONCORRÊNCIA.

- Eu queria acrescentar aqui nesse detalhe, na pesquisa Nielsen, eu contrato a pesquisa para um tal negócio. Se eu quero que ele avalie o canal, por exemplo, de supermercado de 5 a 10 check out, ele vai nesses clientes. Se eu quero uma pesquisa só de hipermercado de 30 check out acima, eu tenho isso detalhadamente. Então eu consigo identificar aonde eu estou perdendo ou ganhando. Para que eu possa ter ações de combate.

- TEM MAIS ALGUM INDICADOR QUE VOCÊS ANALISAM, FORA A PARTICIPAÇÃO DE MERCADO, DENTRO DA PESQUISA NIELSEN, QUE TE DÊ ESSA FERRAMENTA PARA FALAR SE VOCÊ ESTÁ SENDO MAIS OU MENOS COMPETITIVO DO QUE A CONCORRÊNCIA, OU QUE VOCÊ ESTÁ MELHOR DO QUE NO PERÍODO ANTERIOR, ALGUMA COISA ASSIM?

- A pesquisa Nielsen só me dá dados para que eu haja em situações negativas, ela me dá informações. Outros fatores que nós temos aqui, como fatores competitivos, que eu acho importante, são ações de mercado que a gente faz pontualmente, como, por exemplo, *merchandising*, que é uma coisa que a gente utiliza muito no nosso negócio: produto bem exposto, uma equipe treinada, coesa, mostrando sempre o melhor resultado.

- ENTENDI.

- Nós sabemos que o nosso produto é líder de mercado, por isso a gente tem sempre uma equipe voltada para ganhar. Sempre ganhar. E é isso que eu sempre coloco para o meu pessoal. Somos os melhores e os melhores têm que fazer isso e mais um pouco.

- A QUESTÃO DO *MERCHANDISING*, COMO VOCÊ AVALIA A COMPETITIVIDADE EM *MERCHANDISING*? VOCÊS TEM ALGUM CRITÉRIO QUE MOSTRA O QUANTO VOCÊ TEM *VERSUS* A SUA CONCORRÊNCIA? COMO É QUE ISSO ACONTECE?

- Nós temos indicadores que nos dizem que por volta de 70% das vendas ocorrem na sessão de bebidas. Então os outros 30% ocorrem fora da sessão de bebidas. **A gente busca sempre espaços extras, alocando ou não na base do relacionamento. As vezes o relacionamento não é suficiente, nós alugamos espaços**, que nós sabemos que 30% das vendas de refrigerante ocorrem fora da área de venda, fora da sessão de bebidas. Por isso a gente busca sempre estar colocando exposto fora da área de venda. **Nós temos que colocar o nosso produto à mão do cliente e não esperar que o cliente vá até a sessão de bebidas pra encontrar meu produto. Ele tem que encontrar meu produto em diversos locais da loja.**

- O SEU CANAL ESPECÍFICO DE ATUAÇÃO É SUPERMERCADOS?

- Eu atuei em todos os canais da companhia. Atualmente eu estou no canal atacado. Mas já passei pelo varejo, já passei pelo tradicional, que nós chamamos os bares e padarias, então eu já tenho uma bagagem e conhecimento de todos os canais. Eu sei o que acontece em cada um dos canais.

- ENTENDI. VOCÊ FALOU DE PRODUTOS, DE *MERCHANDISING*, EQUIPE DE VENDAS, DISTRIBUIÇÃO. O QUE VOCÊ AVALIA NA ÁREA DE DISTRIBUIÇÃO? SE

VOCÊ ESTIVER PENSANDO EM INDICADOR E DESEMPENHO PRA FALAR ASSIM: EU ESTOU MELHOR QUE O CONCORRENTE OU EU TIVE SUCESSO OU INSUCESSO COM A MINHA DISTRIBUIÇÃO

- Eu acho que a distribuição tem que ter duas coisas básicas: **pontualidade na entrega e qualidade da equipe de entregadores**. E isso nós temos aqui na nossa empresa. **Nós trabalhamos com um sistema de pré-venda, eu tiro o pedido hoje e entrego amanhã**. O mercado, normalmente, não trabalha assim. Nossos concorrentes, as vezes, não conseguem fazer isso. Eles tem até 3 dias pra entregar o pedido que aconteceu, por exemplo, hoje. E eu não, eu entrego no dia posterior ao pedido feito.

- É O SISTEMA 24 HORAS?

- Isso é um fator de desequilíbrio, é um fator que pouca gente tem. Além disso eu tenho a situação de pronta entrega. O cliente solicita uma entrega hoje eu consigo entregar hoje. No caso de urgência eu consigo atender.

- NÃO É O NORMAL...

- Não é o normal, mas eu estou preparado pra isso.

- ENTÃO VOCÊ COLOCARIA QUE A RAPIDEZ, VELOCIDADE NA ENTREGA E PONTUALIDADE NA ENTREGA É UM QUESITO....

- ... Quesito relevante para o nosso negócio.

- TEM MAIS ALGUMA COISA EM DISTRIBUIÇÃO QUE VOCÊ CONSIDERA IMPORTANTE, FORA A EQUIPE, A QUALIDADE, RAPIDEZ, VELOCIDADE E EQUIPE?

- **Eu tenho flexibilidade também... porque a minha frota não é 100% minha**, ela é terceirizada também. Então eu tenho, conforme meu volume de vendas ou volume de entregas, capacidade de recorrer a terceiros pra que eu possa ter uma quantidade a mais de caminhões no dia seguinte para que eu possa atender a demanda.

- VOCÊ TEM UMA FROTA FLEXÍVEL?

- É. Isso é importante, principalmente, no mês de Dezembro que é o mês que a gente mais vende. A gente tem aí em um dia tranquilo, como o de hoje, de 70 carretas/dia, mais um 300 *trucks*, são caminhões de 12 pares, nós chamamos de *truck*. Nossa carreta comporta 22 pares de *truck*. A gente tem aí uma situação de desequilíbrio, acho que a concorrência não tem isso e eu tenho essas ferramentas que ajudam a atender a demanda do mercado.

(LADO B)

- FALAMOS EM PREÇO, EM DISTRIBUIÇÃO, EM PRODUTO, PROMOÇÃO ACHO QUE NÃO.

- A gente sempre está frisando os quatro Ps no nosso negócio: preço, promoção, produto... e tem um outro P que agora me fugiu...que é a distribuição.

- *PLACE* QUE É LUGAR NÉ?

- Isso.

- LEGAL. AGORA ME FALA MAIS DE PROMOÇÃO. TEM ALGUM INDICADOR QUE VOCÊS UTILIZAM QUE AVALIA A EFETIVIDADE DA SUA PROMOÇÃO?

- Essa empresa tem ações na bolsa de Nova Iorque. Então quando as vendas estão em baixa e eu preciso vender ações para torná-las competitivas, uma das coisas que eles avaliam muito lá é o volume. É claro que o volume tem que estar atrelado a uma boa receita porque senão você não torna as ações atrativas. A gente está sempre se baseando nas ações da bolsa. Então quando as ações estão em baixa, eu preciso fazer ações de preço para que eu possa torná-las atrativas. E isso acaba subindo o preço das ações e a gente acaba tendo mais compradores.

- ENTENDI. AÇÃO DE PREÇO QUER DIZER AUMENTAR VOLUME DE VENDAS...?

- ... Outra coisa que é um fator é a concorrência. Quando a concorrência abaixa o preço, há uma migração de consumidores para outra área, e de certa forma me obriga a baixar preço. **Ou eu faço abatimento de preço ou eu perco volume.** A concorrência tem dois produtos muito fortes: que é a gama de cervejas, você tem muitas cervejas que é onde eles conseguem ganhar dinheiro porque não tem concorrência para cerveja, e o refrigerante, porque eles querem dinheiro e acabam, de certa forma, fazendo eu querer dinheiro também. Eu não consigo combatê-los com cerveja porque eu também não vendo cerveja. A Kaiser era nossa, mas hoje a Kaiser está sozinha. Não é um produto da Coca-Cola. Hoje eu só tenho refrigerante. Ele está toda hora me convidando pra perder dinheiro e eu não posso perder dinheiro. Em contrapartida ele tem, como eu acabei de frisar, 5 ou 6 marcas de cervejas fortes. Posso citara aqui: Skol, Brahma, Bohemia etc. São produtos que dá uma proteção a eles. Protege as margens negativas que eles tem com refrigerante. Isso acontece sempre.

- EU VOU TE FALAR ALGUNS QUESITOS E VOCÊ MA FALA ASSIM: ISSO TEM MUITO A VER COM A MINHA EMPRESA OU POUCO A VER COM ELA NO QUE TANGE A COMPETITIVIDADE. O 1 SIGNIFICA QUE TEM POUCO A VER E O 6 CONCORDO TOTALMENTE.
PARTICIPAÇÃO DE MERCADO?

- Interfere muito. Seria uma nota 6

- QUALIDADE EM CONFORMIDADE? (QUALIDADE EM CIMA DAQUILO QUE VOCÊS PROMETEM ENTREGAR)

- Isso interfere parcialmente. Daria uma nota 4.

- INOVAÇÃO?

- Inovação é necessário. Temos que estar sempre inovando. Então eu concordo plenamente que a inovação é um fator que deve estar sempre presente, você tem que estar sempre inovando procurando melhorias no seu negócio. Valia uma nota 5

- RENTABILIDADE ACIMA DA MÉDIA?

- A rentabilidade é necessária. Sem uma boa rentabilidade você não sobrevive. A rentabilidade é um ponto crucial para o nosso negócio. A gente, as vezes, não consegue dar a rentabilidade que gostaríamos de dar, mas temos que estar focado nisso. Daria 6.

- CONHECIMENTO, *KNOW-HOW*?

- Isso é importante para qualquer empresa. Se você não tem *know how*, não tem conhecimento, você não consegue ser competitivo. Nota 4

- RECURSOS HUMANOS?

- (silêncio) Recursos Humanos é fundamental, mas ainda acho que não merece uma nota máxima. Acho que nota 4.

- RECURSOS FINANCEIROS?

- Recursos financeiros tem que existir porque sem recursos você não faz nada, você não faz ação de preço, você não tem distribuição, você não tem recursos, você não tem nada. Sem recursos você não sobrevive. Daria nota 6 aí.

- MARCA?

- Nós temos aí a melhor marca do mercado, a marca mais cara do mercado. Então, eu acho que uma boa marca, uma ótima marca, como é a nossa, todo mundo quer ter. Ajuda pra caramba. A hora que você vai no ponto de venda e fala que você é da Coca-Cola, você tem as portas abertas. Eu diria que é fundamental. Daria uma nota 5.

- ECONOMIA DE ESCALA? NO SENTIDO DE VOLUME. QUANTO MAIS VOLUME VOCÊ ACHA QUE AUMENTA A SUA COMPETITIVIDADE OU VOCÊ ACHA QUE NÃO INTERFERE TANTO?

- Também, porque a competitividade inibe de certa forma a concorrência. Você tem os espaços preenchidos, porque se você não põe o volume, você perde o espaço na loja e, conseqüentemente, você perde *share* no mercado. E você fica vulnerável quando você não põe volume. Perde, como eu acabei de frisar, em estoque e competitividade e acaba caindo em credibilidade. Ta meio que quebrando...

- QUEBRANDO VOCÊ DIZ É A FALTA DE PRODUTOS NO PONTO DE VENDA?

- Isso. O nosso revendedor enxerga muito isso.

- QUE NOTA VOCÊ DARIA?

- Acho que nota 4.

- TECNOLOGIA?

- Estamos falando em assuntos importantes, necessários para qualquer negócio. Sem tecnologia você não consegue sobreviver às turbulências do mercado. Tem que ter tecnologia, tem que ter inovação. Nota 4.

- INFORMAÇÃO?

- Inovação é uma das coisas que a gente tenta buscar mas ainda é umas das coisas que a gente não conseguiu atingir a excelência. Estamos buscando isso, a empresa busca isso o tempo inteiro, mas ainda a gente falha em algum momento. Daria nota 4.

- BAIXOS CUSTOS?

- (silêncio) Qualquer empresa busca baixos custos. Qualquer empresa busca isso, nem todas conseguem. Nossa empresa, hoje, é uma das empresas mais competitivas, que dá lucro por conta disso, por causa de custos. Uma empresa que tem maquinários modernos, tem uma indústria moderna e tem custos baixos. Por isso é uma empresa que é lucrativa. Daria nota 5.

- INVESTIMENTO EM PESQUISA E DESENVOLVIMENTO?

- Esse é um dos quesitos que a gente trabalha muito e a gente tem a subsidiária que é a *Coca-Cola Company*, fica em Atlanta e está sempre nos apoiando nisso. E esse quesito merece nota 4.

- RAPIDEZ NA INTRODUÇÃO DE NOVOS PRODUTOS?

- Não sei se é por conta da nossa gama de produtos, a gente tem uma marca muito forte, então nós não temos dificuldades em introdução de produtos. Até porque nos contratos que nós temos com as grandes redes e até pequenas redes, já reza que eu tenho que.... eu não tenho nenhuma restrição de introdução de produto, isso é feito automático. Os meus contatos me protegem com relação a isso. Então eu não tenho dificuldade com relação à introdução de produtos.

- VOCÊ DARIA NOTA O QUE AQUI?

- Eu daria 3. (toca celular)

- INVESTIMENTO DE MARKETING?

- Nota 5. Eu acho que uma empresa sem um bom marketing deixa muito a desejar. Eu acho que o marketing hoje, sempre foi né?, mas hoje cada vez mais o nosso marketing está presente nas nossas ações e eu até diria que o nosso marketing, e não é porque eu trabalho nessa empresa, é o melhor marketing que existe. E para ter o melhor marketing tem que ter investimento. Então eu diria, mais uma vez, que o nosso marketing é o melhor marketing do mercado. Daria nota 5.

- TREINAMENTO?

- Treinamento é necessário, sem treinamento você é engolido pela concorrência, acho que tem que estar sempre treinando, sempre se reciclando para que você possa estar adaptado ao mercado. Eu daria nota 4.

- SATISFAÇÃO DO CLIENTE?

- Isso é necessário. Fundamental, deixar o cliente satisfeito para que você possa ter a melhor reciprocidade do cliente. Quando eu falo do cliente é do revendedor e do consumidor. Se você não tem isso você perde mercado, perde competitividade. Eu daria nota 5 nesse.

- ENTREGA NO TEMPO CERTO?

- É uma das coisas que a gente busca o tempo inteiro, entregar no tempo certo. As vezes acontece umas falhas, mas a gente tem uma efetividade de, pelo menos, 99%. Eu daria nota 5.

- CONFIANÇA NO PRODUTO?

- Confiança no produto é um desequilíbrio para qualquer negócio. Se você não confia no meu produto você não adquire. Daria nota 5.

- BAIXOS PREÇOS?

- A gente não costuma abaixar preços por abaixar preços. A gente abaixa preço por necessidade. Eu acho que quando você abaixa preço você fica muito vulnerável. O produto está vencendo, a qualidade caiu... então eu acho que nota 3.

- ENTREGA RÁPIDA?

- Entrega rápida eu daria nota 4.

- QUE É O QUE VOCÊ JÁ TINHA COMENTADO, INCLUSIVE. LEGAL, VOCÊ QUERIA ACRESCENTAR ALGUMA COISA?

- Não sei se era isso que você queria ouvir, mas eu procurei contribuir de forma bem transparente.

Tendas

- EU QUERIA SABER SEU NOME E SUA FUNÇÃO AQUI NO TENDAS.

- Meu nome é C. C. e eu sou comprador da área de eletro-eletrônicos, toda a linha descartável exceto papel higiênico e papel-toalha e tá bom.

- PRIMEIRA PERGUNTA É A SEGUINTE: QUANDO VOCÊ PENSA EM COMPETITIVIDADE NA EMPRESA QUE VOCÊ TRABALHA, QUAIS SÃO OS CONCEITOS QUE VEM À SUA CABEÇA?

- Antes, eu quero deixar claro que essas não são as opiniões do Grupo Tendas, são as minhas opiniões, o que eu faço e o que eu sinto no dia-a-dia no grupo de produtos que eu faço a gestão. Com relação ao que eu penso de competitividade no nosso universo, é que ela está muito ligada com o **fator preço**. O grosso do nosso cliente, eu diria mais de 70% do nosso cliente, está focado único e exclusivamente no fator preço. E é uma análise muito “perversa” (eu diria, entre aspas) porque um centavo, dois centavos são números que influenciam na decisão de compra desse produto. Dentro da minha costumbre (*sic*) junto às lojas eu ganho pedindo para que os responsáveis e as pessoas que atuam nesses lugares procurem dar algum custo para o cliente para que isso deixe de ser um fator de decisão para o cliente. **Mas como nós não temos ainda um trabalho novo para atendimento, um treinamento mais fino, a gente acaba perdendo um pouco essa possibilidade de conseguir maiores resultados por conta de outros fatores que determinam a compra por conta do cliente que não o preço.**

- ENTENDI. PRA VOCÊ CONSEGUIR O PREÇO, O QUE VOCÊ ACHA IMPORTANTE PRIORIZAR? NA SUA OPINIÃO, SEPARANDO A OPINIÃO GERAL DA COMPANHIA, O QUE VOCÊ ACHA IMPORTANTE PRIORIZAR PARA VOCÊ CONSEGUIR ESSE FATOR DE COMPETITIVIDADE?

- Olha, **rentabilidade**. O peso maior nessa decisão, nessa colocação desse preço na conta é em respeito a nossa rentabilidade e **em segundo, procurar ter um preço no mínimo igual ao que o mercado vem trabalhando**. Então, basicamente, a gente tem esse preço que o mercado está trabalhando e, óbvio, fazemos trabalho de ajustes (?), de lançamentos. Principalmente no meu caso, a gente vem trabalhando muito com produtos novos para sair um pouco dessa concorrência, **dessa comoditização** que vem acontecendo no mercado. A maioria dos meus itens estão muito pra esse mercado de comoditização e um dos trabalhos nessa formação é, além de respeitar a rentabilidade, ter um preço competitivo no mercado, trazer novidade e alguma coisa que fuja disso.

- AINDA NESSA QUESTÃO DE PREÇO, QUAIS OS INDICADORES QUE VOCÊ UTILIZARIA INTERNAMENTE PARA VOCÊ CONSEGUIR CHEGAR NESSE FATOR PRIMORDIAL QUE É PREÇO?

Na verdade, o nosso mercado trabalha, basicamente, com os preços dos concorrentes. **Tudo começa com o que as equipes nossas captam de ação da concorrência no mercado e isso a gente tem monitoramento semanal**. Depois dessas informações é que nós desenvolvemos o nosso trabalho tanto de pesquisa em nossos produtos quanto posicionamento de preço e negociações junto aos fornecedores. Então o que compõe esse trabalho é esse levantamento que a gente tem diariamente e esse retorno de campo de como as ações .____ de posse disso

mais o respeito das nossas marcas/margens para cada grupo de produto e **de posse também das políticas comerciais dos fornecedores que a gente faz a decisão, faz a opção de compra e monta políticas comerciais junto com os fornecedores também.**

- AGORA EU VOU COLOCAR ALGUNS CRITÉRIOS ONDE O 1 SERIA O DESCORDO TOTALMENTE E O 6 SERIA CONCORDO TOTALMENTE PASSANDO PELO 2, 3, 4 E 5. JUSTAMENTE NESSA QUESTÃO DE COMPETITIVIDADE NO SEU NEGÓCIO. PARTICIPAÇÃO DE MERCADO?

- (silêncio) Participação de mercado nossa ou do produto que estamos trabalhando?

- EXEMPLO: SUA PARTICIPAÇÃO DE MERCADO É UM QUESITO QUE INFLUENCIA MUITO OU POUCO A QUESTÃO DE COMPETITIVIDADE... É ISSO

- 6.

- QUALIDADE E CONFORMIDADE?

- (silêncio) 5.

- INOVAÇÃO?

- 6.

- RENTABILIDADE ACIMA DA MÉDIA?

- (silêncio grande) No nosso caso, 4. Embora deveria ser 6, mas no meu nosso caso, 4.

- CONHECIMENTO, *KNOW-HOW*?

- Fundamental. 6.

- RECURSOS HUMANOS?

- (silêncio) 4.

- RECURSOS FINANCEIROS?

- 6.

- MARCAS, PATENTES?

- (silêncio) Daria 5.

- ECONOMIA DE ESCALA? NO SENTIDO DE VOLUME.

- 4.

- TECNOLOGIA?

- 6.
- INFORMAÇÃO?
- 6.
- BAIXOS CUSTOS?
- (silêncio) 6.
- INVESTIMENTO EM PESQUISA E DESENVOLVIMENTO?
- 4.
- RAPIDEZ NA INTRODUÇÃO DE NOVOS PRODUTOS?
- 6.
- INVESTIMENTO EM MARKETING?
- (silêncio) 3.
- TREINAMENTO?
- 4.
- SATISFAÇÃO DO CLIENTE?
- 5.
- ENTREGA NO TEMPO CERTO?
- 6
- CONFIANÇA NO PRODUTO?
- (silêncio) 4.
- BAIXOS PREÇOS?
- 6.
- E ENTREGA RÁPIDA?
- 6.
- TEM ALGUM CRITÉRIO QUE EU NÃO COMENTEI QUE VOCÊ ACHA IMPORTANTE COLOCAR? ALGUM OUTRO CONCEITO DE COMPETITIVIDADE QUE EU NÃO ABORDEI E QUE VOCÊ ACHA IMPORTANTE COLOCAR?

- No nosso caso, hoje, vem acontecendo coisas interessantes. Nós somos um dos últimos remanescentes aqui na nossa região de atacado/distribuidora, aquele com equipe de vendas, frota. Hoje na grande São Paulo ficou só a gente. Então o que nós viemos observando é uma movimentação dos fornecedores emergentes, digamos assim, que vem nos assediando para usar a nossa estrutura, o nosso *know how*, todos esses fatores aí que você questionou para colocar o produto no supermercado, principalmente no meu setor, de descartáveis, eu tenho colhido bons resultados de rentabilidade, em participação de mercado... não esquecendo da qualidade que você mencionou. Por conta de toda essa teimosia de estar mantendo esse tipo de negócio, continuar acreditando esse tempo todo, porque a gente nunca deixou de acreditar, a gente vem colhendo ótimos resultados e boas parcerias e boas perspectivas de novas parcerias. Então isso é uma coisa que vem marcando o meu trabalho e até os resultados que eu tenho obtido aqui na empresa.

- BACANA. HOJE O TENDAS TEM QUANTAS UNIDADES?

- Tem essa unidade central que dá suporte para uma equipe de 150 vendedores, atuando na Grande São Paulo, litoral norte e sul, Vale do Paraíba e Rio de Janeiro. E mais 5 lojas: 2 em Campinas, 2 em São Paulo e 1 em São José dos Campos.

- E, BASICAMENTE, SÃO OS VENDEDORES QUE VÃO VISITAR O PEQUENO VAREJO?

- O pequeno varejo, de quatro *check out* pra baixo, a quitandinha, o botequinho. O nosso negócio é o pequeno cliente mesmo. Um dos pontos fortes do nosso negócio é a nossa logística. Hoje a gente consegue entregar na Grande São Paulo, no litoral e Vale da Paraíba em 24 hs. Rio de Janeiro em 48 hs. Isso é um diferencial que vem agregando mais ônus.

- VOCÊ ACHA QUE ISSO VEM FAZENDO COM QUE VOCÊ GANHE MAIS MERCADO... ESSA SUA ESTRUTURA LOGÍSTICA, DISTRIBUIÇÃO E TAL?

- Isso. E o que vale observar, até como mais uma opção nessa sua pesquisa, e que a gente sofre muito, é a sonegação. **Sonegação é um fator que atrapalha muito a nossa produtividade. Nós temos concorrentes que atuam no mercado que a gente denomina de balcão, ou seja vendas por telefone no estabelecimento deles sem equipe de vendas certo. E o nível de sonegação é muito grande. E isso nos atrapalha muito. Eu diria que por causa disso nós perdemos algo próximo de 60%. É muito grande. A gente poderia mais do que dobrar o nosso negócio em um piscar de olhos se não fosse o fator sonegação.** Esse é uma pedra no sapato.

- É A CONCORRÊNCIA DESLEAL. VÁRIAS INDÚSTRIAS E VÁRIOS NEGÓCIOS PASSAM POR ISSO É IMPRESSIONANTE.

- Embora a gente venha conseguindo neutralizar substancialmente esse problema, com o apoio dos fornecedores... Há um movimento hoje, com os nossos fornecedores, de não incentivar tanto esse tipo de jogador que atua dessa maneira, mas ainda assim a gente perde muito com isso.

- E VOCÊ DIRIA QUE A DIFERENÇA DE PREÇO DE UM FORNECEDOR QUE SONEGA PRA VOCÊ CHEGA A QUANTOS POR CENTO?

- Tem casos que fica entre 6 e 15%.

- 6 E 15% MENORES DO QUE O PREÇO DELES?

- Menores. E o mesmo produto. E muitas vezes o incentivo vem da própria indústria, o próprio fornecedor faz vista grossa em cima de um trabalho de um jogador deles. É uma pena mas isso é um fato. O próprio fornecedor incentiva o que nós chamamos de “planejamento tributário”.

- E AÍ, OBVIAMENTE ISSO NÃO É UM PARCEIRO IDEAL PARA VOCÊS...

- Sem dúvida. Hoje, esse tipo de parceiro nós estamos evitando. Já mudou muito, muitas empresas de porte já se sensibilizaram a esse problema e estamos dando retorno em resposta pra nós termos essa competitividade. Mas ainda ta muito longe do ideal.

- E SÓ A ÚLTIMA QUESTÃO: O FATO DELES TEREM O PREÇO MENOR E VOCÊS SEREM UMA EMPRESA QUE VOCÊS SÃO, O QUE VOCÊ ATRIBUI ISSO AO QUE? AOS SERVIÇOS QUE VOCÊS PRESTAM, AO CRÉDITO QUE VOCÊS CONCEDEM?

- **É, serviços e mix. O nosso mix de produto é maior, então dá uma imagem melhor, eu atendo melhor o cliente. E também tem a entrega que a maioria dos concorrentes não tem, o cliente tem que retirar.** Mas como o grosso do negócio é commodity, qualquer diferença na commodity atrapalha muito. Então não adianta ter todo esse diferencial, ter o nosso vendedor estando duas, até três vezes por semana, com o cliente que não é isso que vai fazê-lo mudar por conta dessa diferença de preço, por conta dessa sonegação. E, infelizmente, a maioria dos nossos clientes acaba ficando no mercado informal. Agora a gente tenta documentar, mas muitos clientes não usam isso. O problema da sonegação acaba atrapalhando muito.

- MUITO OBRIGADO.

Makro

- QUAL QUE É SEU NOME, SARDINHA?

- Antonio E. S.

- FUNÇÃO?

- Sou gerente de compras do Makro atacadista da área de bebidas e tabaco.

- ENTÃO SARDINHA, QUANDO VOCÊ PENSA NA COMPETITIVIDADE DO SEU NEGÓCIO, QUAIS SÃO OS 3 CONCEITOS QUE MAIS SE DESTACAM?

- Competitividade? Bom, quero deixar claro que eu sempre vou estar falando da venda indireta, eu não vendo diretamente ao consumidor. Então competitividade... 3 aspectos importantes você quer?

- ISSO.

- A primeira situação que eu vejo como positivo é a indústria que consegue ter o controle do seu preço que faça com que cada estabelecimento não fique destruindo a marca com competições inadequadas.... O primeiro ponto positivo para uma indústria é aquela que consegue manter o seu valor de forma bem clara para o cliente. Isso me dá qual vantagem? **A competência da minha empresa vai fazer com que eu tenha melhor custo**, (ou seja) não é o meu tamanho, não é minha habilidade, não é a cor dos olhos, entendeu? Eu ofereço competência para que essa indústria, o que faz com que ela tenha ou melhor preço ou mais margem, mais lucro. Isso para mim é o melhor critério de competitividade que pode existir. Não sei se você me entendeu.

- ENTENDI.

- Isso pode ser utilizado para ampliar a minha margem, se assim for melhor no acordo com a indústria, como pode ser utilizado para aumentar o meu volume e fixar no mercado que eu sou muito mais agressivo em determinada categoria. E por que a indústria elegeria o meu estabelecimento como alguém que vá ter muito mais agressividade em preço, ou que vai ser muito mais competitivo em preço? Porque eu ofereci economias que ela pôde repassar o preço. Isso eu costumo chamar de competência.

- SÓ PRA GENTE DEIXAR CLARO: UM DOS ITENS QUE VOCÊ DEIXOU BEM CLARO É PREÇO, QUE É O PREÇO QUE VOCÊ VAI REPASSAR PARA SEUS CLIENTES. O OUTRO ITEM QUE VOCÊ FALOU É CUSTO. COMO É QUE VOCÊ ANALISA ESSAS DUAS VERTENTES?

- Preço de vendas e custo?

- ISSO. SE VOCÊ FOSSE AVALIAR DO PONTO DE VISTA DE CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO, COMO VOCÊ AVALIARIA ISSO DAÍ DENTRO DO MAKRO?

- Olha, terrível é aquele produto que você inclui no mercado e não consegue ter uma diferença razoável entre o **preço de custo e o preço de vendas** que ainda continua muito comum. É mais comum em produtos de marca muito conhecida. E você consegue ver, em vários estabelecimentos, o produto mais caro na nota fiscal do que o preço de venda de mercado. Ou seja, essa indústria deixou que se perdesse o controle total e ninguém ganha, só ela ganha. **Mas a indústria que consegue colocar o preço de custo coerente com o meu estabelecimento, coerente com quem eu vou atender, não é só olhar para quem está concorrendo comigo, mas pra quem compra no Makro.** Para quem compra no Makro essa categoria de produto como fazer pra crescer? É preço. É você vende menos porque você ganha pouco? Isso é um ponto importante. Você trabalhar focado no cliente que você vai atender.

- ENTENDI. FOCO NO CONSUMIDOR.

- Isso. No meu caso é bastante complexo por atender diversas categorias de clientes. Quando você observa por categoria é muito simples; quem compra refrigerante no Makro compra por que, se o caminhão da Coca-Cola está passando na porta dele todo dia? Ou por que a farmácia tem comprado shampoo no Makro? Observando dessa forma fica muito simples você descobrir o que ele espera, a que preço ele gosta de vender, a que preço ele gostaria de vender. E você com a indústria, trabalhou custo, margem da indústria e a minha margem.

- VOCÊ COLOCOU UM PONTO QUE TALVEZ A GENTE POSSA EXPLORAR UM POUCO MELHOR. POR EXEMPLO, QUANDO VOCÊ FALA EM PREÇO, PROVAVELMENTE A INDÚSTRIA QUE LEVOU A COCA-COLA PRA ESSE SEU CLIENTE TEM UM PREÇO MELHOR QUE O SEU, PORÉM ELE FOI LÁ COMPRAR REFRIGERANTE NO MAKRO. O QUE MAIS, FORA PREÇO, VOCÊ ACREDITA QUE É FATOR DE COMPETITIVIDADE DO MAKRO?

- O conjunto da compra para ele é importantíssimo. Dois pontos eu vou salientar para você, ele quer ganhar no conjunto. No conjunto inclui preço, inclui o preço de todos os produtos e inclui a praticidade dele, em único lugar, poder se ausentar, uma vez só, do estabelecimento dele e dizer não ao vendedor que fica passando na porta dele a cada dez minutos. Esse é um fator importante.

- O CARA COMPRAR TUDO DE UMA VEZ SÓ.

- E também ele escolhe o sabor, a embalagem... leva. Muito comum a indústria tentar atender diretamente; passa alguém tira o pedido, com a burocracia necessária porque ninguém abre crédito a toa, e na hora da entrega não chega o que ele pediu, não chega a quantidade que ele pediu, fica aquele “empurrômetro” que o pequeno comerciante odeia. E é cada dia mais comum que as equipes de venda queiram vender o que é mais difícil de vender e isso tem um limite. Quando ele vem ao auto-serviço ele compra exatamente o que buscam na loja dele. Ele tem essa liberdade de escolher: “ah, vou tentar essa embalagem de refrigerante aqui...”. mas aí é por iniciativa dele, é mais um ponto importante.

- VOCÊ ACRESCENTARIA MAIS ALGUMA COISA..?

- Eu falei de ganhar no conjunto, de ganhar no preço né... não, tá bom.

- VOCÊ CITOU OS ASPECTOS QUE SERIAM O PREÇO E O MIX. DO ITEM PREÇO, QUAIS SÃO OS ASPECTOS MAIS RELEVANTES PARA A SUA OBTENÇÃO? SE NO TEU NEGÓCIO PREÇO É FUNDAMENTAL, VOCÊ TEM QUE TER UM PREÇO COMPETITIVO, O QUE É MAIS RELEVANTE NA OBTENÇÃO DESSE PREÇO? COMO É QUE O MAKRO TRABALHA NA OBTENÇÃO DESSE PREÇO?

- Preço de venda?

- ISSO. O SEU PRO VAREJISTA.

- **O primeiro ponto é que cada loja que é construída é construída para ser uma loja muito simples, na obra mesmo e vai continuar transparecendo pro cliente um estabelecimento muito simples, que ele não vai pagar a mais porque tem ar-condicionado, porque tem um belo estacionamento coberto.** Ele tem que entrar no Makro e ver como uma loja preparada pra um comerciante. Essa é minha lição de casa. **Eu tenho um custo de distribuição muito menor do que uma loja que atende direto o consumidor final.** A outra parte é que eu tenho que vender pra indústria porque eu tenho uma faixa de preço que eu gostaria de atender e um lucro que eu tenho que ter. Qual seria o custo que a indústria teria que me fazer para que cheguemos a um determinado volume. Então duas coisas: **faço da minha loja uma estrutura simples de custo baixo e faço uma negociação com a indústria voltada para quem vai revender ainda ou transformar.**

- BOM, AÍ SARDINHA EU VOU TE DAR ALGUNS CRITÉRIOS E VOCÊ SÓ ME DIZ O SEGUINTE: A NOTA 1 SERIA TOTALMENTE EM DESACORDO E A NOTA 6 TOTALMENTE EM ACORDO. PASSANDO PELO 2, 3, 4 E 5. ESSES CRITÉRIOS QUE EU VOU TE FALAR, DE UMA CERTA FORMA, TEM A VER COM O TEMA COMPETITIVIDADE. E VOCÊ QUE VAI ME DIZER SE NO SEU NEGÓCIO ESTÁ EM ACORDO OU NÃO.

PARTICIPAÇÃO DE MERCADO?

- Participação de mercado do produto, você ta falando?

- NÃO, PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DA SUA EMPRESA...

- Na média... 3.

- QUALIDADE EM CONFORMIDADE? PRODUTOS, SERVIÇOS.

- Muito importante. Nota máxima 6.

- INOVAÇÃO?

- Para o tipo de estabelecimento que eu tenho, 5.

- RENTABILIDADE ACIMA DA MÉDIA?

- Com os produtos que eu revendo...? 4.

- CONHECIMENTO, *KNOW HOW*?

- 6.
- RECURSOS HUMANOS?
- 6.
- RECURSOS FINANCEIROS? CAPACIDADE DE COMPRA...
- 6.
- MARCA DO TEU NEGÓCIO?
- A marca é importante, 6... credibilidade né?
- ECONOMIA DE ESCALA?
- Importantíssimo. 6 também.
- TECNOLOGIA?
- 6 também.
- INFORMAÇÃO?
- Informação de que tipo, porque não ta ligado a tecnologia né?
- É, INFORMAÇÃO QUE EU DIGO É ACESSO À INFORMAÇÃO, RAPIDEZ NA INFORMAÇÃO, QUALIDADE DA INFORMAÇÃO...
- 6.
- BAIXOS CUSTOS?
- Baixos custos pode colocar a nota máxima, 6.
- INVESTIMENTO EM PESQUISA E DESENVOLVIMENTO?
- 4.
- RAPIDEZ NA INTRODUÇÃO DE NOVOS PRODUTOS?
- 4. Não, eu vou mudar... 3.
- INVESTIMENTO EM MARKETING?
- 4.
- TREINAMENTO?
- 6.

- SATISFAÇÃO DO CLIENTE?

- 6.

- ENTREGA DO FORNECEDOR?

- A minha entrega é imediata, o cliente compra e já retira. A entrega do fornecedor é muito importante para ter o produto no tempo certo. 6.

- CONFIANÇA NO PRODUTO?

- Eu tava te dizendo que cada produto se compromete a ter determinado desempenho. Eu não tenho nenhum produto que eu não confie nele, por exemplo, um celular de baixo custo que não faça ligações é um produto duvidável que a minha empresa não atua. A minha empresa não atua com produto que, por conta de preço baixo, seja duvidável, então observando dessa forma é muito importante, respeitando qualidade, a confiança de um líder e baixo preço.

- BAIXOS PREÇOS? O SEU PREÇO E NÃO O SEU CUSTO.

- O meu preço de venda é no meu negócio muito importante. Eu não ofereço muita coisa para quem compra para revender no Makro ou compra para transformar, eu não ofereço muito serviço. Mas seria 6.

- ENTREGA RÁPIDA DO FORNECEDOR?

- Aqui você fala de que tipo de entrega?

- ENTREGA NO TEMPO CERTO...

- 3. Para mim pouco importa a entrega no tempo certo. Compramos sempre programado, com antecedência, não preciso de nada para hoje ou para amanhã.

- DEIXA EU ENTRAR NUM PONTO QUE NÃO ESTÁ AQUI, MAS QUE EU ACHO INTERESSANTE EXPLORAR. COMO VOCÊ TEM ESSA NECESSIDADE DE TER PREÇO EXTREMAMENTE AGRESSIVO, NO RELACIONAMENTO COM A INDÚSTRIA... NÓS CHEGAMOS ATÉ A COMENTAR, POR EXEMPLO, A ENTREGA NO TEMPO CERTO, ISSO AQUI AFETA TEU DESEMPENHO CONCORDA? SE VOCÊ NÃO TIVER O PRODUTO CERTO, NA QUANTIDADE CERTA, TALVEZ VOCÊ VÁ TER RUPTURA...

- ... estoque baixo. A maioria das casas tem que ter estoque baixo, por isso a entrega no tempo certo é importante.

- ESSE É O PONTO QUE EU QUERO ENTRAR, PARA VOCÊ SER COMPETITIVO, O QUE SERIA IDEAL PARA VOCÊ SOLICITAR PARA A INDÚSTRIA. O QUE SE ELA NÃO FIZER TE ATRAPALHA OU O QUE ELA FAZ QUE PODE TE AJUDAR?

- Relativo a entrega?

- PODE SER RELATIVO A ENTREGA? TEM MAIS ALGUM ITEM?

- O mais prático de tudo e para não se complicar uma operação em um país do tamanho do Brasil, a empresa que eu atuo vai de Manaus ao Rio Grande do Sul, só não está presente no Tocantins, Acre, antigos territórios, eu não preciso de entregas diárias ou semanais. **O que eu preciso é de uma relação do meu estoque com meu prazo de pagamento. Isso também me faz competitivo. Se a empresa me dá um prazo elástico, eu posso dar uma contrapartida para ela que é ter um estoque maior, e permitir que ela faça poucas entregas. Se ela tem muita dificuldade, e eu sei que tem, e um custo altíssimo pra me entregar em Manaus, eu posso muito bem comprar para o mês inteiro e ela que me dê o prazo para dois, isso é uma conta muito simples...** Naquelas empresas que não possui travas administrativas que não utilizam o bom senso. Porque caso ele não aceite um negócio parecido com esse que eu te disse, eu vou ter que comprar semanalmente e ele vai ter uma despesa de frete absurda, de recebimento, de manipulação e vai acontecer de ter 3, 4 pedidos parados em um transportadora numa capital distante. E em mercados importantíssimos como Manaus, São Luis. Tem risco de chegar, parar... é um ponto importante.

- OU SEJA, SE ELA NÃO TE DÁ A CONVENIÊNCIA DA ENTREGA FREQUENTE, PELO MENOS QUE ELA TE DÊ UM CRÉDITO QUE COMPENSE....

-... mas se o nosso objetivo, o meu e o da indústria, é em um ponto distante ou em um ponto qualquer, termos um produto, com um determinado preço, que seja atrativo pro comerciante se deslocar e vir comprar... primeiro eu estou colocando um produto de qualquer lugar do Brasil pra vir concorrer com produto local, o que já é uma grande vantagem para a indústria. O fato de eu poder sentar em uma mesa e ele tirar um grande pedido com uma única entrega em uma carga fechada, é uma contrapartida gigante, muito boa e prática. Mas só funciona com empresas que não possuem essas travas administrativas que eu te citei. “Ah porque não posso, a minha empresa não dá isso, não dá aquilo...” Se você colocar na ponta do lápis, eu vou chamar o financeiro da sua empresa ele vai te garantir que é muito mais vantajoso vender dessa forma do que ficar comprando semanalmente para uma loja distante. **Outro ponto importante, que a gente já consegue utilizar bem: Um único comprador compra para todos os pontos. Eu não tenho CD, que é um conceito bem diferente...algum CD com um comprador compra pra uma região. Na minha companhia não, um comprador em São Paulo compra para o Brasil todo.** Para uma indústria, seja ela pequena ou grande, com um funcionário da equipe de venda tendo contato, ela vende para todo o Brasil, com um único pedido. Muito prático. É uma outra contrapartida que eu posso oferecer de redução de custo que a indústria deve me repassar boa parte.

- OU SEJA, AS SUAS LOJAS PASSAM OS PEDIDOS PARA O COMPRADOR ...

- ...funciona de qualquer forma, o comprador se ele quiser consultar a loja ele consulta. Mas a maioria das vezes ele não consulta porque tem tecnologia e informação de sobra para que o próprio vendedor saiba colocar um pedido junto com ele.

- O VENDEDOR É CAPAZ, JUNTAMENTE COM O COMPRADOR, DE SABER AS NECESSIDADES...

- ... do Brasil inteiro. Sendo que ele, hoje, já vê isso na internet. Hoje a indústria vê em qualquer lugar do mundo quanto que eu vendi ontem na loja X do produto A.

- O FORNECEDOR JÁ SABE DISSO DAÍ...

- Um representante de vendas programa a promoção, o anúncio, trabalha o preço de custo, o preço de venda, emite o pedido, entrega corretamente... uma equipe muito reduzida, a indústria atende uma empresa que atende o Brasil inteiro e com uma estrutura de custo mínima.

- A ENTREGA DA INDÚSTRIA JÁ É PONTO A PONTO?

- Aí sim, a entrega da indústria já é ponto-a-ponto, loja-a-loja. E eu tenho que ter volume para compensar uma entrega. Não seria vantagem nenhuma eu comprar muito pouco.

- NORMALMENTE O PEDIDO QUE SAI DA INDÚSTRIA PARA VOCÊS, ELE É NEGOCIADO COM A INDÚSTRIA OU É UM PEDIDO FECHADO?

- Negociado. Tem um contrato de fornecimento, um acordo de fornecimento como qualquer empresa, cada pedido é negociado. Negociado sempre nesse esquema, não aquela queda de braço antiga. “A última negociação deu certo aqui, aqui aqui... não deu certo por isso, não saiu no anúncio...” “ E a cada pedido tentando acertar mais. Por isso o extremo sucesso de algumas indústrias, falando em nome Makro, e o extremo fracasso de outras, que não se adaptam ao sistema. E mesmo precisando do canal direto de vendas não se adapta a um sistema simples como esse. É comum eu ouvir: “eu não tenho na minha estrutura uma pessoa que consiga tirar pedido para o Brasil inteiro”. Acontece na indústria. Perdeu negócio. “Eu te dou o custo, mas você não pode pôr o preço de venda”, muito comum também. “ Ah porque se eu colocar o preço de venda que você consegue colocar, eu te dou o custo de 10 mas você tem que vender a 20. Não venda a 15 porque vai todo mundo descobrir que eu tenho essa parceria com você”, muito comum.

- E VOCÊS ACABAM OPTANDO POR NÃO VENDER?

- Muitas vezes por não vender porque se você forçar você vai ter um rompimento. E esse rompimento pode criar uma inimizade por muitos anos.

- VOCÊ TEM ALGUMA COISA A MAIS PRA ACRESCENTAR?

- Não, eu acho que se você precisar, você tem meu e-mail né?

- NÃO, GOSTARIA DE PEGAR.

(volta a gravar)

- Já algum tempo que eu estou distante dessa área de limpeza de roupas, eles tinham 20% de mercado para um mercado há 10 anos. 20% de chance. Mas os clientes que ele tá bem ele tá com mais de 50. Você viu como ele atua diferente? Ele foi nessa rede, trabalhou, trabalhou... essa aqui tá fechando a porta pra ele, dá um jeitinho de não entrar o concorrente. E ele vai trabalhando outro... aí o concorrente fala... a hora que ele entra no outro ele vai de novo, cada um que ele entra ele vai... Você viu como ele trabalha ao contrário? Ele trabalha com a competência do cliente. E a count(?) faz a empresa se adaptar àquele cliente. Ele também se ajeita, pra falar: “Poxa vida, mas aquele atacado é pequeno, tem 4 lojas e não dá pra loja comprar uma carga fechada. Tem jeito de mandar uma carga para as 4?” É um sistema simples e muito inteligente de vendas.

- E BASICAMENTE A COTA, COMO VOCÊ TINHA COMENTADO, ELA TEM EM UM PREÇO 100, ELA TE DÁ UMA VANTAGEM...

- ...para quem não oferece nenhuma contrapartida...

- E ESSA CONTRAPARTIDA É JUSTAMENTE ESSA, ENTRAR COM VOCÊ EM OFERTA...

- Tudo o que você sonha para o seu produto hoje, quem cumprir tudo aquilo que você precisa ele dá o menor preço. Tudo em exposição, tudo em logística, tecnologia, o que tem de melhor.

- VOCÊ FAZENDO ESSE PACOTE, ELE TE DÁ O MENOR CUSTO?

- Você tem o menor custo. E para você ter o menor custo como é que faz? Vai brigar de que forma? Porque tem que brigar na competência, não tem jeito. Só sobrou a competência pra brigar. O cliente que ele conquista enxerga idêntico líder. E vai evoluindo. Há quem diga: “ah, 10 anos no Brasil e só tem 25% de share”... só 10 anos? Depende do ponto de vista.

- ISSO VOCÊ ESTÁ FALANDO, BASICAMENTE, DA CATEGORIA DE FRALDA?

- Não, fralda foi sucesso garantido. Eu te falei do exemplo que eu tenho de “em pó”. Fralda foi diferente, eles chegaram de uma maneira muito mais simples. O líder era grande, feio e caro. Ou seja, ele tava hibernada, dormindo...uma Johnson...esconda essas coisas... mas ela tava dormindo, vendendo um pacotão desse tamanho, caro pra caramba. A Pampers olhou, viu. Ele avaliou o mercado, fralda é a primeira. Quando ele entrou com um pacote desse tamanho, que ele tomou cuidado para não fazer um tamanho não tão pequeno porque senão ninguém ia acreditar o que tinha lá dentro, quando ele entrou com fralda com gel, que já era uma tecnologia antiga no mundo, que o pacote era menos que a metade, que absorvia muito mais e mais barato, poucos meses foram suficientes pro cliente.

(interrupção da fita)

- Bom, nós perdemos um pouco aqui, mas se quiser complementar alguma coisa...

- Não, tava falando da fralda. Cada consumidor que provou o produto, que experimentou o produto trocou, porque a Johnson não reagiu. Já na categoria de (leite?)“em pó”, o concorrente se mexeu. Muito mais esperto. Ele viu que tava chegando, viu que tinha essa, essa e essa tecnologia, tem esses 3 níveis de produto, vamos reagir pra não apanhar. Antes de entrar o concorrente ele já sabia a tecnologia. Então fica, até hoje, uma guerra boa, boa pro consumidor, boa pro mercado, boa pra todo mundo. E o que eu mais achei interessante é que ele não só veio com produto bom, mas como ele veio com um sistema de negociação de ganhar espaço dentro do varejo diferenciado.

Talvez você chegue a conclusão de que não dá para você citar 3 ou 4 regras que atenda todo mundo. Esse é o erro que comete a indústria que quer vender achando que o produto dela é tudo. Não é. A expectativa de um estabelecimento não é a mesma que o outro, sendo que para atender ambas expectativas você pode ganhar mais aqui em um ponto e menos em outro. Nem todo mundo exige custo. Nem toda empresa precisa comprar muito, nem toda empresa quer vender muito. Então tem que se adaptar.

Quantas indústrias você vê hoje que vende o mesmo preço para um Pão de Açúcar e para um Barateiro? (Barateiro não, Compre Bem)... Ele talvez conseguiria um preço muito melhor no Compre Bem e um pouco maior no Extra em um produto que tenha nos dois. Mas isso é muito distante. Mas pro comércio que na indústria. A indústria evolui mais rápido.

- E VOCÊ ACHA QUE NESSE NÍVEL DE COLABORAÇÃO ENTRE INDÚSTRIA E VAREJO, ESSA TENDÊNCIA ESTÁ CRESCENDO?

- Uma coisa comum é você ver indústria solicitar um preço de ponta. Ela aumentou o preço ela vai lá e pede: “Pô aumenta o preço, me ajuda a posicionar o preço no mercado.” Não é questão de respeitar... atendimento né? Nesse momento a indústria devia falar: “opa, esse aqui me apóia, esse aqui também e esse não me apóia, menos pra esse, mais pra esse” ou “igual pra esse, mas para esse”.. É simples. Você não me apóia, quando eu preciso de você, você me vira as costas. Você não tem autonomia para resolver, você faz o que quer, expõe mal meu produto, não é isso? E ele não faz isso e não tem um custo menor. Talvez algumas vantagens. Também não precisa ser tão sincero, mas é verdade. Exemplo melhor que o Walt Mart, não tem... _____, por exemplo, ele intensifica qualquer produto abaixo de qualquer estabelecimento, não importa se é Pão de Açúcar, Compre Bem, Makro. Se tiver um especialista em papelaria perto do santos(?) ele pesquisa e põe abaixo, a ponto de apresentar prejuízos enormes. Ele está comprando mercado. O que uma empresa que tem seu ____ tem que fazer? Fecha a porta porque se você não fizer, você vai estar na mão dele daqui há 20 anos e a culpa é sua. É verdade. Já que ele abaixa por venda porque você dá desconto. Outro exemplo, a Coca-Cola, ela não atende qualquer ponto? Porque ela vai vender para todos os atacados, me diz? Mas vende. Venda para quem te ajuda na distribuição e não para quem ela compra. Você não precisa ir nos atacados, gastou um dinheirão para ter uma distribuição própria, venda só pra quem atua como se fosse você.

- COMPLEMENTANDO A DISTRIBUIÇÃO.

- É. O atacado pra Coca-Cola tem que ser como se fosse da Coca-Cola, esse é o resumo. Tem exemplos maravilhosos de franquia aqui. O cliente que não comprou do caminhão, não importa por que razão, e foi no atacado comprar, viu o mesmo preço do caminhão é o que ele espera. Não é mais barato, é o mesmo preço. Ele gasta dinheiro com transporte, gasta o mesmo preço e ainda fica feliz. A Coca-Cola entrega de caixa em caixa pra ele, pra mim entrega uma carreta.

- E VOCÊ FAZ O MESMO PREÇO?

- A contrapartida que eu dei pra Coca é a vantagem logística, o cliente foi lá e comprou ao mesmo preço.

- ESSA É A VANTAGEM. POR ISSO QUE NO DIA-A-DIA, OBVIAMENTE, ELE NÃO VAI COMPRAR SEMPRE DE VOCÊ ..

- Se ele quiser comprar, ótimo, ele tá comprando Coca. E eu estou mostrando pra Coca-Cola. Semestralmente eu mostro. Quem ta comprando é esse, esse, esse... Quem compra Coca-Cola no Makro, 60% compra Coca-Cola lata....e discutindo isso você vai chegando a conclusões ótimas.

EMPRESA: ECON SUPERMERCADOS

Entrevistador: A idéia aqui R. é a seguinte, eu tenho uma pesquisa, estou fazendo mestrado, sobre planejamento colaborativo, que dizer, é o tema central da dissertação. Só que esse questionário eu ainda vou utilizar, vou fazer um questionário pra pesquisar sobre esse assunto que é justamente o que eu estava falando um pouco agora, essa questão de como é que você planeja suas vendas e depois como é que você trabalha isso pra trás da cadeia, né? Como é que você leva essa informação pra indústria e daí a indústria se programa pra te atender e aí isso daí faz com que a cadeia como um todo ganhe, mas esse questionário vai ser na seqüência. O que eu estou levantando agora é competitividade, porque eu vou casar planejamento colaborativo com competitividade. Pra entender competitividade eu precisava primeiro ir pro mercado pra entender como é que o mercado vê, como é que o varejo vê competitividade. Quando eu falo pra você, o que é competitividade, quais são os critérios de avaliação de competitividade, por exemplo, do Econ, como é que você mensura isso? Pra eu conseguir depois fazer um casamento de planejamento colaborativo, quer dizer será que planejamento colaborativo, se eu entrar com um planejamento colaborativo eu vou aumentar ou vou reduzir sua produtividade? Vou te ajudar a ganhar dinheiro ou não, se existir o planejamento entre indústria e varejo. Esse primeiro ponto é sobre competitividade, quer dizer, eu queria entender de você como é que você se tivesse três conceitos que se destacassem pra você no quesito competitividade, quais seriam esses três conceitos?

Sr. R. D.: É, no varejo de forma geral eles medem a desempenho do varejo, principalmente com dois índices de desempenhos, um é a venda por metro quadrado e o outro é ticket médio das lojas. Obviamente você tem que realizar da, o modelo de negócio que você atua dentro do varejo, se é uma loja com mais espaço, se é uma loja de vizinhança, se é um supermercado que é uma superfície média de vendas que vai de 1.000 metros quadrados até 2.500 metros quadrados, ou se é um hipermercado que vai acima de 2.500 metros quadrados de área de venda. Então cada modelo obviamente tem um mix de produtos, trabalha com um sortimento diferencial de produtos e trabalha com uma área de vendas diferenciada. E resguardando também o foco de público da loja. A bandeira obviamente tem empresas que tem mais de uma bandeira que tem bandeiras com focos diferentes de clientes, público, alvos diferentes. Então você resguardando obviamente essa inteligência estratégica da empresa, que é quem você quer atingir, né? Que público-alvo você quer atingir, de que forma você quer atingir com um modelo de loja específico. Você traça o seu alvo de quanto você quer vender por metros quadrados, valor nominal em reais por metros quadrados e o ticket médio da loja. O ticket médio da loja que você tem.

Entrevistador: Pro consumidor, né? E aí você tem a conta, né? Fatura por cliente.

Sr. R. D.: É o ticket médio são as vendas divididas pelo número de ticket que você tem no dia, no mês. E é as medias das lojas. Na verdade cada loja tem uma média diferente. Mas como você, se você tiver a mesma bandeira, né? Pode variar de acordo com o posicionamento geográfico da loja, mas você tem lá um "range" lá, um determinado, uma determinada faixa que você trabalha ticket médio e ali você estipula determinados objetivos que é pra você poder aumentar o ticket médio, pra chegar a tantos reais por ticket na média das minhas lojas, nessa bandeira eu quero chegar a uma venda por metros quadrados de tanto. Esses dois índices te dão uma desempenho pra você atingir a sua lucratividade operacional, seu lucro operacional que é o lucro depois dos impostos. Depois do lucro operacional vem a despesa, todas as despesas, impostos, primeiro o (...) pra depois do (...) dá lucro líquido que é última

linha. Então esses dois índices eles são balizadores de desempenho pra você poder aumentar sua lucratividade, seu lucro operacional que é a relação entre as despesas que você tem em toda a sua operação seja de (...), seja do escritório seja das lojas que você opera em relação à margem que você está operando menos impostos. Nível de serviço também acho que é o terceiro que tem que ser levado em conta porque esses primeiros índices eles são matemáticos, onde você está olhando bastante pra eles e olhando pro balanço da empresa. O outro é o nível de serviço que influencia diretamente nesses índices de desempenho também, então dependendo da sua estratégia você vai oferecer mais serviços pro cliente ou menos serviços pro cliente, se você está apoiado numa estratégia de custo baixo obviamente você tem menos serviço e você tem que estar apoiado em custo e preço competitivo. E você obviamente tem algumas variações dependendo da estratégia da bandeira da empresa, mas você tem que se apoiar em, você tem que escolher entre duas principais macroestratégias, ou se diferenciar por esse serviço, oferecer (...) muito bom, oferecer conforto pro cliente ou então você se apoiar em preço baixo, ser competitivo e ser, ter um preço realmente muito baixo que vai fazer a diferença na hora do cliente escolher entrar na sua loja ou entrar na loja do vizinho. Então são esses três (...) de competitividade, resguardando concorrentes que tenham o mesmo “target” que você de estratégia, você leva em conta a abordagem venda por metro quadrado, média das lojas o ticket médio das lojas e o nível o serviço.

Entrevistador: Você colocaria nessa ordem, no caso do Econ você colocaria nessa ordem de prioridade, se tivesse que, se desse até pra fazer uma priorização você colocaria na ordem: venda por metro quadrado, ticket médio e em terceiro lugar o nível de serviço ou eles tão equiparados aí em termos de importância.

Sr. R. D.: Na verdade um depende do outro, você não pode isolar um índice do outro porque um tem correlação com o outro, um tem correlação com o outro, mas você com a venda por metro quadrado e o ticket médio, né. A venda por metro quadrado é a relação do que você fatura em relação as despesas que você tem na sua rede, o ticket médio você, você quer aumentar o ticket médio pra que cada cliente que entre na sua loja compre mais mercadoria, gaste mais com você. Então isso é eficiência. Cada cliente que entrar gastar um valor médio maior do que você tinha anteriormente. E o nível de serviço ele está muito ligado com a estratégia da empresa, no caso do Econ, você é, a gente está pretendendo até melhorar o nível de serviço e está melhorando gradativamente o nível de serviço das lojas pros clientes, mas tem uma certa restrição porque as lojas pequenas têm que trabalhar com um custo baixo porque tem um faturamento restrito. As lojas têm uma metragem quadrada, uma área de venda pequena. Uma loja, o (...) é uma loja de vizinhança um pouco maior mas a maior loja do Econ tem 450 metro quadrados de área de venda. Então você tem uma limitação de faturamento obviamente.

Entrevistador: Em virtude do mix que você tem, que você comercializa, né?

Sr. R. D.: É, exatamente.

Entrevistador: Não é um, como um supermercado que você tem uma variedade maior que permitiria que o seu consumidor comprasse mais, fizesse uma compra com um ticket médio maior, você acha que isto é uma restrição, porque? É uma restrição mas também é uma estratégia, tá certo?

Sr. R. D.: Isto está ligado diretamente, um fator está ligado diretamente com o outro o ECON hoje ele opera num sistema misto. Ele tem a maioria das lojas dele, são modelos que

a gente chama de rádio (...) que é o display adquirido pela CBA quando compro a operação do ECON esse ano e só que depois da compra a decisão foi se mudar qualquer estratégia oferecer mais serviços trabalhar com lojas, abrir lojas, com uma superfície um pouco maior de área de vendas e agregar departamentos que o Econ como Hard Discount não tinha como açougue, padaria salsicharia, hortifruti com sortimento melhor, perecíveis em geral com sortimento melhor, porque trás o consumidor todos os dias para a loja e principalmente faz o consumidor gastar mais. Então tem hoje, foram abertas umas quatro unidades depois de março após março deste ano, foram abertas quatro unidades que já tem um mix maior do que as lojas antigas do ECON e com departamentos que não existiam, que nem eu falei para você, açougue, padaria, salsicharia, hortifruti que não existia no ECON. Isto obviamente muda o perfil de consumo do cliente o cliente acaba, pelo menos nestas lojas que nós abrimos com uma estratégia diferenciada um mix maior uma área de venda um pouco maior e com sortimento que atenda a compra do dia a dia do cliente, atenda na plenitude a compra do dia a dia do cliente, você passa a ser reconhecido por esses clientes, o cliente começa a enxergar o ECON não só como uma loja de conveniência, mas sim uma loja que ele pode fazer as compras dele todos os dias dentro da necessidade que ele precisa. Não precisa recorrer a um outro concorrente a uma outra loja com pra terminar de comprar o que ele necessita

Entrevistador: Essa mudança de março para cá inclusive nestes departamentos que foram incluídos em algumas lojas em virtude do que? Da necessidade que vocês identificaram no próprio mercado, oportunidade?

Sr. R. D.: O segmento, esse segmento do varejo que é chamado de loja de vizinhança é uma área de venda maior do que o (...) e um sortimento maior, tentando atingir ou oferecer a necessidade do consumidor em relação a compra do mês dele, você se analisar o mercado varejista no Brasil, você vai ver que nos últimos três anos a faixa de varejo que mais tem crescido em termos de faturamento é esse setor de, essa fatia de lojas de vizinhança, que é uma loja com uma superfície entre 300 metros quadrados e 700 metros quadrados mais ou menos, tem de três a oito check out que significa aí uns 20% do mercado brasileiro de varejos, eu estou falando de alto serviço supermercadista, e essa fatia ela é muito pulverizada, são muitos pequenos mercados de vizinhança e vários proprietários espalhados pelo Brasil todo, então é a fatia mais pulverizada e é uma fatia que atinge aí 20% do faturamento e é o que mais tem crescido no Brasil. O Brasil tem uma peculiaridade de, do a gente não tem uma renda per capita grande é um país com uma renda per capita baixa em relação aos países desenvolvidos, então o cliente quer comprar várias vezes, ele tem num local próximo de casa e comprar várias vezes durante a semana e não deixar pra comprar uma mês por mês, ou duas vezes por mês, ele quer comprar aos poucos pra poder fazer render a renda familiar mensal. Então ele quer comprar aos poucos e a loja de vizinhança ela realmente vai de encontro à essa necessidade da maioria da população, onde a gente tem a base da população. Por isso que é muito difícil, o que mais tem crescido se você comparar supermercados com uma superfície de venda de 1000 até 2500 metros quadrados, se você comparar hipermercado que é acima de 2500. Você vai ver a evolução de vendas dos últimos três anos o hipermercado tem crescido abaixo da inflação, supermercados tem igualado o crescimento em relação à inflação do mesmo período e as lojas de vizinhança é o que mais têm crescido, tem crescido acima, bastante a cima da inflação do mesmo período. E há um setor, é um nicho essa fatia de mercado do serviço supermercadista é muito difícil de ser controlada pelas grandes redes porque são lojas pequenas, tem que ter uma relação entre venda e despesa bastante efetiva e as despesas que você pode comportar dentro de uma loja dessa não oferece uma escala suficiente pra você colocar profissionais muito bem capacitados pra você operar uma loja, cada loja é uma unidade de negócio, cada loja é um business por ela só e aí um supermercado,

hipermercado tem sala suficiente pra ter pessoas, profissionais que recebam a um nível de salário e consigam tocar esse negócio, o varejo enxerga cada loja como um negócio isolado, tem que ter um balanço próprio, dar um resultado próprio e aí as lojas pequenas nessa relação ela é muito estreita, você não consegue colocar um profissional super capacitado dentro de uma loja pequena porque o custo desse profissional pra tocar o negócio é muito alto em relação à lucratividade que a loja tem pra oferecer. Então é um mercado que vai continuar, é uma fatia de mercado que vai continuar pulverizada e não entra na concentração de mercado, se você ver a concentração do mercado varejista brasileiro nos últimos três anos que tem aumentado porque as redes, as maiores redes tem comprado redes menores mas é sempre dentro de um perfil de loja com uma superfície acima de 1000 metros quadrados porque as lojas abaixo de 1000 metros quadrados começam a ter essa dificuldade pra operar em rede.

Entrevistador: Que o Martins, acho que está fazendo, né? Tentando fazer também, né?

Sr. R. D.: O Martins é, o que eles chamam de uma nova categoria que é centrais de negócios. Centrais de negócios é, ou algumas lojas, ou alguns pequenos e médios varejistas se reúnem pra formar uma central de negócio onde o principal foco é comprar centralizadamente. Aí depois entram outros aspectos como marketing, etc que eles podem se organizar também ou então partir de um atacadista como é o caso do Martins que lançou a rede de Marte, no caso do atacadista Peixoto que lançou a rede de Valor, na verdade ele utiliza da escala dele toda a organização de atacadista pra poder associar pequenos e médios varejistas sobre uma bandeira padronizada onde eles se põem a abastecer essas pequenas, esses pequenos e médio varejistas com preços mais competitivos porque a escala de compra do atacado permite você ter custos menores com a indústria.

Entrevistador: Entendi. Vou pegar um ponto aí que você falou que é o seguinte, por exemplo, o que então no caso do ECON e até no caso de outras redes aí se você tiver como expor isso. O que é que o ECON espera que o seu fornecedor ou dos os seus fornecedores, uma vez que ele já sabe obviamente que a estratégia dele, com uma estratégia de mix é um pouco menor, as lojas tem uma metragem menor, tem uma estrutura de entrega diferenciada? Qual é a expectativa do ECON em relação a seus fornecedores para que a tua estratégia aconteça? Do ponto de vista de atendimento, de entrega entendeu? O que vocês avaliam quando vocês vão falar assim: esse fornecedor é meu fornecedor parceiro porque ele faz a,b,c,d coisas que é o que eu preciso pra manter minha rentabilidade, pro meu negócio crescer.

Sr. R. D.: No varejo a escala de compra é importante, mas você obviamente tenta sempre ser o mais competitivo em relação ao custo de aquisição das mercadorias com os fornecedores então os fornecedores obviamente eles têm determinados segmentos da indústria que oferecem em grande escala maior em relação, eles compram mais volume, tem um preço bastante menor do que comprar um volume, um volume pequeno de mercadoria e tem determinadas indústrias que tem uma grande escala de normas significativas porque tem já uma pulverização de mercado, uma rede de distribuição logística bastante eficiente. Então pra esses fornecedores versus segmento da indústria, quando a gente tá falando de Ambev a gente está falando aí da maioria das empresas da indústria de perfumaria e limpeza, você tem uma distribuição bastante interessante que não oferece uma escala muito grande quando você (...) o seu volume de compra. Mas em outras indústrias é bastante significativo como, por exemplo, a parte de mercearia principalmente doces, biscoitos etc. estou falando que você vai aumentando seu volume você consegue um preço realmente bastante menores do que volumes pequenos. Então essa relação depende de cada segmento da indústria, na verdade você não

pode generalizar, não existe, não tem uma regra do que você exige dos fornecedores, da indústria pra rede (...), tem obviamente um, regras muito genéricas, ter preços sempre mais competitivos lá na (...) tendo a margem que você precisa pra trabalhar que é a operação de varejo tem lá o lucro operacional definido, médio que você trabalha no mix de produtos que é o suficiente pra você pagar suas contas e sobre algum dinheiro no final do mês. Então se você não aumenta o que você compra da sua carteira de fornecedores, fornecedor não te der um custo suficiente pra que você tenha sua margem e o preço de venda na loja esteja de acordo com o mercado você não consegue vender ou (.....) o preço alto ou então não vai ter a margem que você quer porque o custo é inadequado pras margens que você precisa. Esse é o primeiro ponto de forma geral e o segundo ponto é prazo de pagamento, o varejo ele vive de comprar, vender e depois pagar. Você paga antes de vender você fecha o (...) não vai encaixar nunca, seu fluxo de caixa não vai bater nunca, então se você tiver um prazo de pagamento menor do que o prazo de vendas de mercadoria, né? Você vai ter que estar sempre buscando dinheiro no banco, então o varejo ele tem que estar administrando também o prazo de pagamento junto com os fornecedores pra que seja sempre maior do que o prazo que você tem de, pra venda das mercadorias. É o tempo que você demora pra vender a mercadoria mais o prazo que você oferece de financiamento pros seus clientes, você tem margem que oferece pagamento no cartão da rede em três vezes, aceita cartão de crédito, então tudo isso é o prazo de pagamento que você transfere pro seu cliente e isso é considerado também na hora de comparar o seu fluxo de caixa.

Entrevistador: Entendi. Legal. Você tem mais alguma coisa a acrescentar Roberto, no sentido desse quesito competitividade, tem alguma coisa talvez não foi explorado bem? Que eu vou fazer umas colocações agora aqui.

Sr. R. D.: Não em forma geral é isso.

Entrevistador: É? Agora Roberto, uma coisa rápida aqui, eu vou te falar alguns critérios e você fala se está de acordo, 100% de acordo seria nota 6 e em desacordo nota 1, passando aí pelo 2, pelo 3. Em escala.

Sr. R. D.: Em desacordo com o quê?

Entrevistador: Com a questão competitividade pro teu negócio.

Sr. R. D.: Ah tá.

Entrevistador: Ok? Então vamos lá.

Entrevistador: Participações de mercado?

Sr. R. D.: O menos, o não está de acordo é o 1?

Entrevistador: E o 6 é o mais de acordo.

Sr. R. D.: A participação de mercado ela é ativa pro ECON nesse momento, não é uma, um critério de competitividade, então seria 1.

Entrevistador: Qualidade e conformidade?

Sr. R. D.: Aí é 6. conformidade com o seu objetivo, com a sua estratégia?

Entrevistador: Isso.

Sr. R. D.: Aí seria 6.

Entrevistador: Inovação?

Sr. R. D.: 2.

Entrevistador: Rentabilidade acima da média?

Sr. R. D.: No caso do ECON não porque trabalha com custo baixo a aí margens são abaixo da média, então seria 2.

Entrevistador: Conhecimento, “know how” ?

Sr. R. D.: Tem que ser 6 sempre, né? Se você não tem conhecimento em qualquer coisa que você faça não adianta.

Entrevistador: Vai perder dinheiro, né?

Sr. R. D.: É.

Entrevistador: Recursos humanos?

Sr. R. D.: 5.

Entrevistador: Recursos financeiros?

Sr. R. D.: 6.

Entrevistador: Marca?

Sr. R. D.: 5.

Entrevistador: Economia de escala?

Sr. R. D.: 5.

Entrevistador: Tecnologia?

Sr. R. D.: 4.

Entrevistador: Informação?

Sr. R. D.: 6.

Entrevistador: Baixos custos?

Sr. R. D.: 6.

Entrevistador: Investimento em pesquisa e desenvolvimento?

Sr. R. D.: 3.

Entrevistador: Rapidez à introdução de novos produtos?

Sr. R. D.: 6.

Entrevistador: Investimento em marketing?

Sr. R. D.: 3.

Entrevistador: Treinamento?

Sr. R. D.: 6.

Entrevistador: Satisfação do cliente?

Sr. R. D.: 6.

Entrevistador: Entrega no tempo certo?

Sr. R. D.: 6.

Entrevistador: Confiança no produto?

Sr. R. D.: 5.

Entrevistador: Baixos preços? Aí é o teu preço.

Sr. R. D.: 6.

Entrevistador: Entrega rápida?

Sr. R. D.: Aí está repetido, né?

Entrevistador: No sentido de, você tem uma emergência pede um produto e esse produto chega rápido, no caso do fornecedor te atender com rapidez assim, não no sentido (...)

Sr. R. D.: 4.

Entrevistador: Teria algum outro quesito que de repente eu não falei e que você acha importante comentar, que você também não comentou no começo?

Sr. R. D.: O varejo, ele se apóia no relacionamento com o fornecedor, relacionalmente com o fornecedor ele é de longo prazo e você tem que, você vai estar fazendo um negócio todos os dias com a sua carteira de fornecedores então o cuidado de manter um bom relacionamento com a sua carteira de fornecedores, o relacionamento quer dizer o que, você

dentro da medida do possível sempre cumprir os acordos feitos no dia a dia, nas negociações e ó pode ser feito isso de ambas as partes, né? Os compromissos assumidos de ambas as partes tem que honrados dentro do que foi acordado e isso é manter um bom relacionamento com os fornecedores, se isso acontece você consegue desenvolver cada vez mais suas venda, melhores custos, uma competitividade maior, rapidez que é importante pro varejo, né? O fornecedor vai te apoiar cada vez mais, vai te trazer oportunidades que estão disponíveis aí todos os meses ele vai estar trazendo oportunidades pra rede ou pros clientes, pros fornecedores pra estar trazendo pros clientes que realmente tem um relacionamento mais estreito com a indústria, né? Então isso é muito importante.

Entrevistador: Você adicionaria aqui como um?

Sr. R. D.: Relacionamento com os fornecedores. Isso é bastante isso, bastante importante, quando você tem uma participação de mercado grande e um poder econômico significativo você pode não privilegiar tanto o relacionamento com o fornecedor em relação a exigir muito mais do que ser, tentar trocar valores, né? Ter uma troca de valores com o fornecedor, né? Você me ajuda nesses pontos que eu te ajudo nesses pontos e dessa forma a gente traça e traça junto, mas quando você tem um poder econômico grande e uma participação de mercado também bastante significativa você pode exigir muito mais do que, dos fornecedores do que provavelmente você teria quando você não tem esse poder econômico e essa participação de mercado.

Entrevistador: O poder de barganha cresce aí?

Sr. R. D.: É natural quando você tem uma concentração muito grande em determinado mercado, os fornecedores deste mercado, é obvio que vai acontecer uma transferência de valores no caso do varejo e da indústria, 10 anos atrás, 20 anos atrás quem ficava com a maior parte do valor gerado dentro da cadeia de abastecimento era a indústria a indústria só faturava de grande parte deste valor gerado na cadeia de abastecimento. Quando você já nos últimos anos você começa a ter uma concentração de mercado bastante significativa na parte da ponta da cadeia de abastecimento que é o varejo você começa a transferir uma parte do valor conquistado pela indústria para o varejo, então é uma transferência de valores o valor que é gerado na verdade fica sendo dividido de uma forma diferente quando você tem uma concentração maior num determinado elo da cadeia de abastecimento, isto é natural.

Entrevistador: Deixa eu ir até além um pouquinho Roberto, você é um cara fácil de falar, tem aí uma visão muito boa do mercado, você acredita em planejamento colaborativo você acha que é possível, tem vantagens em fazer algum tipo de planejamento colaborativo para a indústria pensando na situação que o mercado se encontra hoje?

Sr. R. D.: O planejamento colaborativo ele faz parte do dia a dia do varejo eu acho que da cadeia de abastecimento de alto serviço supermercadista você precisa fazer o planejamento considerando capacidade e todos os elos, todas as fases da cadeia de abastecimento seja um fornecedor, seja um atacadista repassador intermediário, seja fornecedor de matéria prima da indústria, seja a capacidade logística de distribuição para os pontos de venda então todas as fases da cadeia de abastecimento você tem gargalo, todas elas e estes gargalos eles tem características diferentes dependendo do segmento da indústria então você tem fazer sempre um planejamento colaborativo com os seus fornecedores em relação a parte comercial em relação a marketing com relação a merchandising de lojas para que você consiga desenvolver melhor suas vendas utilizar toda a sinergia e tentar aproximar a estratégia da indústria de

intermediários com a estratégia do varejista que está na ponta da cadeia, para que esta sinergia gere valor agregado leve mais valor do que sem o planejamento colaborativo.

Entrevistado: Você acha que se a gente pudesse dividir as áreas funcionais, área de distribuição, área de marketing como você citou até de repente a área financeira onde que o avanço no planejamento colaborativo ele estaria mais concentrado hoje na questão da negociação, por exemplo, preço, volume ou estaria mais concentrado hoje em marketing em promoções já planejadas em calendários já definidos ou na parte de distribuição de entrega ou de repente tudo isto aí esta caminhando bem?

Sr. R. D.: Não, tem ocorrido avanços significativos na área logística em você fazer um planejamento colaborativo em relação à logística de abastecimento e distribuição entre varejo e indústria isto tem melhorado bastante os resultados de todos os órgãos captadores de abastecimento isso é bastante sensível, você melhora a tecnologia, principalmente com a tecnologia da informação tem trazido ganhos significativos para todo mundo, todos os participantes da cadeia de abastecimento da tecnologia da informação você troca informações eletronicamente você faz gestão de estoque na indústria, a indústria tomando conta da gestão de estoques do varejo, você tem sistemas tecnológicos que permitem fazer reposição automática das lojas sem ter os, melhorando a análise humana desse, desta questão que envolve todo o varejo, porque você acaba mexendo com um número de itens muito grande vai desde uma loja trabalha com 3.000 itens e tem hipermercado que trabalha com 55.000 itens então para você fazer o restante de 55.000 itens em um hipermercado você tem que ter muito recurso humano e muita tecnologia aplicada e a logística aplicada com tecnologia em cima desta cadeia trás ganhos muito significativos outra área é na área de marketing, marketing é obrigatório no varejo e os fornecedores tem que participar você vai fazer um planejamento de anúncios você tem que estar sempre sintonizado com os fornecedores para você fazer seu planejamento junto com a possibilidade ou as melhores oportunidades do fornecedor, isto ocorre acho que desde que o varejo existe e tem melhorado cada vez mais a técnica de merchandising é uma coisa que tem evoluído muito nos últimos anos com o gerenciamento de categorias que é aplicar a gestão do fornecedor em cima de categorias no ponto de vendas então melhorar a exposição de acordo com informações de venda, promoções de lucratividade define posicionamento do produto, melhor posicionamento em determinadas épocas uma coisa que iniciou a uma década e tem evoluído bastante e ainda temos muito para evoluir, gerenciamento de categorias que é a parte de merchandising que é o planejamento colaborativo e estes três pontos são os pontos mais nervosos para a cadeia de abastecimento ter melhores resultados.

Entrevistador: Legal, legal Roberto. Muito bom deixa até eu te fazer uma pergunta, ih passou, passou.

EMPRESA: SOUZA CRUZ

Entrevistador: Então R. C., gerente territorial de vendas da Souza Cruz, trabalha com canal Grocery, canal atacado e shopping.

Sr. R. C.: *Horeca* organizado.

Entrevistador: *Horeca* organizado. Roberto quando você pensa em competitividade da empresa em que você trabalha quais são os três conceitos que mais se destacam?

Sr. R. C.: Quais são os três conceitos que mais se destacam? É, margem de lucro, expansão de produto e supplychain, logística de abastecimento.

Entrevistador: Quando você fala em margem, explora mais um pouquinho pra mim, o que você quer dizer com margem?

Sr. R. C.: Margem é o seguinte, a gente um uma avaliação nos nossos sistemas que toda ação que eu faço com o varejo ele tem que me trazer uma margem líquida por meu negócio, que a gente está chamando de (gross) margem que está identificado dentro dos parâmetros da companhia que vão trazer a companhia para um resultado final do lucro dela e do canal específico. Ficou claro?

Entrevistador: Está claro.

Sr. R. C.: Está claro?

Entrevistador: Está claro.

Sr. R. C.: Só que toda vez que eu passo uma ação seja de modificação, negociação, exposição de taxas, locação de espaço, exposição de produto ou uma ação de aniversário e promoção é pra pensar assim: até onde eu posso ir pra que não afete a minha margem, é um custo-benefício da promoção.

Entrevistador: Entendi. Agora o que essa margem sua pode estar ligada com a concorrência, por exemplo? Quando a gente fala em competitividade a gente está sempre dizendo o seguinte: “eu sou mais competitivo porque eu tenho uma vantagem competitiva sobre a concorrência.” Nesse quesito que você está falando, que tipo de comparação dá pra ser feita com a concorrência?

Sr. R. C.: É difícil comparar com a nossa concorrência, né? Porque mercado de cigarro é um mercado, a Souza Cruz tem 70, 80% desse mercado contra 20% consumidos na Philip Morris e os internacionais. Quando eu falo em competitividade com relação ao meu concorrente específico a gente tem produtos que tem mais opção de consumidor, e aí isso é um argumento forte da indústria junto ao varejo, ou seja, eu tenho produtos mais direcionados para o consumidor adequado do que o meu concorrente. Então isso faz com que eu tenha que negociar com o meu varejista, com o meu cliente de mercado que seja, uma relação que ele ganhe mais atendendo mais consumidores que o meu concorrente, então essa é a relação que a gente busca, sempre. Isso nos faz ficar mais competitivo, então sempre o foco nosso antes de olhar pro consumidor que está dentro da loja a gente tem feito promoções isoladas, a gente não tem feito uma promoção, por exemplo, rede pão de açúcar, a gente não faz uma promoção pra todas as lojas pão de açúcar. Aonde está o meu consumidor a aí a discussão com o varejo é: aqui está o meu consumidor, aqui está o consumidor desta marca e é a oportunidade da gente crescer junto aqui e ganhar e aí a gente fica muito mais competitivo porque a gente foca mais esse nosso concorrente.

Entrevistador: Então podemos dizer que produto é um fator de competitividade?

Sr. R. C.: Produto é fator de competitividade. Produto não, marca. Marca é um fator de competitividade, produto por produto não, mas marca é fator de competitividade.

Entrevistador: Perfeito. Então nós estamos falando de você falou de margens, você falou de produto, de marca, você falou de exposição. Fala um pouco mais de exposição. O que isso é determinante?

Sr. R. C.: Eu vou falar um pouco da Souza Cruz e o que é importante.

Entrevistador: Isso.

Sr. R. C.: Nosso produto para a cadeia de supermercado, vou separar um pouquinho, na cadeia de supermercado o nosso produto ele é prestação de serviço ao consumidor, a gente não entende e nem o supermercado entende cigarros como um negócio que vai dar lucro à loja, é muito mais pra prestar serviço ao consumidor. E tem um risco elevado o nosso produto porque é um produto de valor agregado alto e que tem grande potencial de perda nas lojas. O que a gente tem feito é negociações em separado onde o nosso produto fica separado, o produto fica segregado aos demais produtos. Quando eu negocio exposição de produto eu faço ponta de gôndola nos terminais, dentro do supermercado, especialmente supermercados e que acontece? Essa exposição de produto alavanca muita venda, muita venda mesmo com a perda a gente alavanca muita venda porque o produto está mais disponível pro consumidor e ele fica mais aos olhos do consumidor e acaba gerando impulso pro consumidor. Então isso facilita nossa venda e alavanca nossa venda. Agora são ações localizadas especifica visando alguns consumidores específicos também então não dá pra fazer com todo mundo até porque o custo dessa brincadeira é muito alto, tá. Isso pro canal supermercado, quanto ao canal grosser mesmo, quando eu vou ficar no atacado, o atacado considera o nosso produto como um produto de tráfego, ou seja, gente pra dentro da loja, então com esse atacado o que ele procura é, junto com o atacado trabalhar preço, price basicamente, para que ele traga gente pra dentro da loja pra buscar outros produtos, então nosso produto é visto na exposição como vantagem pra trazer fluxo pra loja.

Entrevistador: Mas também no canal atacado a exposição ela é primordial?

Sr. R. C.: Ela é determinante. Principalmente quando a gente tem produtos em promoção.

Entrevistador: Principalmente quando a gente tem produtos em promoção. Que aí você está falando de preço mesmo, preço competitivo pro varejista que consome no atacado.

Sr. R. C.: É. Eu te digo assim Marco, ó quando vai pra supermercado a exposição é mais importante que price, porque o consumidor de supermercado é o consumidor que vai lá, já está com mais tempo disponível, vai fazer a compra do mês então ele está mais disponível no caso do nosso produto, pra ver o produto e aí comprar. Nós temos exposição determinante. Quando eu vou pro atacado a competitividade está em price, basicamente price. A exposição tem importância? Pequena, mas tem. Mas o grande foco do atacado pra nós é price. A competitividade está pro price no atacado muito mais price do que exposição.

Entrevistador: Entendi. E a questão do supplyteen que você comentou?

Sr. R. C.: A questão do supplyteen é a seguinte: a gente ainda não conseguiu, até porque as grandes redes ainda não estão interligadas pra gente fazer um abastecimento adequado hoje o

maior custo que gera a menor competitividade pra nós, pra nós e pra concorrência, a nível de poder fazer mais ações com as lojas é a questão da entrega, as lojas ainda estão muito ruins no departamento de entrega, muito ruins então isso tem afetado muito o nosso negócio. A gente tem gastado em média umas três, quatro horas pra chegar numa loja, por exemplo, numa grande rede de São Paulo. Então isso é um custo, isso acaba tirando o dinheiro que poderia estar investindo na loja eu gasto com a logística de abastecimento, então a gente tem procurado fazer junto as grandes redes é cada vez mais fazer acordos comerciais que a gente estabeleça parâmetros e metas para alguns problemas que a gente tem em conjunto.

Entrevistador: Por exemplo?

Sr. R. C.: Eu vou dar exemplo de uma rede que é o Carrefour especificamente, nosso contrato novo agora que a gente acabou de celebrar e que é a (causio) nacional é o seguinte a gente vai pagar parte por mix de produto, parte por exposição, parte por qualidade da exposição de produto, parte por tempo de entrega. Então nosso acordo comercial ele sai por valor fixo e por valor completamente variável agente tira o fixo do negócio o fixo fica muito pequenininho 0,5% de 2%, então 1,5% de 2% que é o nosso negócio com o Carrefour ele vai totalmente para o variável que é bom para os dois lados para a indústria e também para o varejo. Esta é a linha que nós temos adotado agora.

Entrevistador: E são contratos anuais?

Sr. R. C.: Anuais, são acordos comerciais anuais em alguns casos a gente tem feito por até dois anos com revisão anual.

Entrevistador: E nesses contratos quais são os indicadores que vocês determinam pra que isso seja, o que é bom para você e o que é bom pra a indústria seja mensurado? Você me falou de exposição né, espaço.

Sr. R. C.: Só pra gente fechar exposição que é o espaço e a qualidade de exposição. O que é qualidade da exposição? É basicamente se ele está cumprindo o cronograma que a gente tem.

Entrevistador: Tá.

Sr. R. C.: Ok? E que se tem o (...) e que se ele está em boa posição dentro da loja que a gente acerta a posição dentro da loja. É, o mix de produtos e o mix de produtos que a gente destina para o Carrefour específico que é um mix pras lojas Carrefour está sendo cumprido, falta de produtos que é um negócio que eu não tinha te falado, hoje pra nós se der falta de produto ele perde o percentual dentro do nosso negócio, tempo de entrega outro negócio que a gente está medindo agora.

Entrevistador: Se o carro ficar lá muito tempo.

Sr. R. C.: A gente tem uma variável de ponto um a ponto cinco do faturamento, só pra gente entender que é alto, quanto eu falo ponto cinco sobre o faturamento de cigarros é alto pra cacete, é muito alto.

Entrevistador: Tem que dar prioridade na entrega dos produtos Souza Cruz certo?

Sr. R. C.: Exatamente. Porque na verdade você precisa, imagina o tempo de um carro parado quatro horas num Carrefour ou num Pão de Açúcar ou numa rede de supermercado qualquer e aí tem as metas de venda também que são estabelecidas comparando ano contra ano a gente tem metas de crescimento.

Entrevistador: De volume?

Sr. R. C.: De volume, aí é volume específico, e volume não só o volume total, mas o volume destinado para as marcas premium, as marcas mais caras. Nós temos sete objetivos em comum hoje

Entrevistador: Então como você trabalha a questão de falta no abatimento do percentual que você pagaria pro trading provavelmente você não tem problema em estocagem ou você tem problemas ainda em estocagem em algumas lojas?

Sr. R. C.: Não, não tem problemas de estocagem. Ainda tem problema de falta, tá certo? Porque nós ainda não acertamos nosso sistema de pedido com eles, mas eu digo pra você que dentro dessas redes, nas redes que a gente implantou este contrato o nosso índice de falta hoje é muito próximo de zero.

Entrevistador: E você poderia falar quais são estas redes com as quais você já tem este tipo de negociação?

Sr. R. C.: Makro, Rede Tenda, Carrefour, Ecom, Sonda agora e já fechamos também agora com a rede Chain de supermercados, estão todas nesta direção. O nosso objetivo é colocar todo mundo nesta direção, é cada vez a gente trabalhar mais na variável do que no fixo, isto aumentando minha competitividade porque no momento em que a gente trabalha problemas nas lojas que é falta, falta produto nem eu vou ganhar nem a loja vai atender ao consumidor. Aí quando a loja corre risco de competitividade, eu estou dando também competitividade para o varejo e dando competitividade para a indústria, tem que trazer um cara só que é o consumidor. E venda vai de acordo com isso aí, é falta de exposição então quanto mais a gente fizer mais junto a gente vai ganhar

Entrevistador: E esse percentual ele é um percentual de bonificação que é pago ou isso é abatido na Nota Fiscal?

Sr. R. C.: Não a gente tá pagando acordo comercial é feito desconto financeiro.

Entrevistador: Desconto financeiro.

Sr. R. C.: A gente fecha as metas a cada três meses depois a escrevente vê o valor e aí a gente faz um desconto financeiro nos vencimentos do Carrefour

Entrevistador: Entendi. Pode se dizer então que nós estamos passando pro elo seguinte da cadeia com uma redução de custos dos produtos dele ou um aumento de margem de negociação para ele.

Sr. R. C.: É eu diria que a gente está dando um aumento de margem, que ele vai repassar totalmente para a cadeia, para ele especificamente.

Entrevistador: Ou se for o caso dele achar que ele não deva repassar é uma questão dele, porém ele está tendo um ganho com isso.

Sr. R. C.: Ele está tendo um ganho de custo com isso. Eu acho que é assim no fundo no fundo o custo benefício para os dois é fantástico se houver uma falta de produto, faltou produto.

Entrevistador: É ruim para todo mundo.

Sr. R. C.: Ruim pra todo mundo. Ainda mais quando pega uma loja que tem conceito de falta de produto acabou, aquela loja vai embora ou aquela rede vai embora, né? O consumidor deixa de ir então naturalmente atrela estes benefícios mútuos os dois saem ganhando e quando a gente fala num ganho de 2% adicional na verdade esse ganho é muito maior, porque ele está ganhando consumidor e a gente não esquece que nesta cadeia toda vez que você ganha um consumidor, que você deixa de perder um consumidor que é uma coisa não medida a gente perde poder na negociação tem que estar no foco da negociação. Eu acho que no futuro principalmente no canal atacado agente vai ter uma meta de tráfego, como gerar tráfego nas lojas em função do atacado específico? Como a Souza Cruz pode reatar esta loja e como é que a gente pode pensar mutuamente nos nossos negócios? Eu acho que é o futuro dos nossos negócios no atacado. Então nós temos um pouco de volume vamos pensar em trazer o consumidor para dentro do atacado.

Entrevistador: Entendi.

Sr. R. C.: Acho que essa tem que ser a ligação.

Entrevistador: E esse percentual de ganho pode chegar até 2%?

Sr. R. C.: No caso do Carrefour sim, no caso de outro atacado um pouco maior até porque o atacado ele tem um repasse de preço que a gente acerta entre eles e a gente tem metas, tem marcas específicas sendo promocionadas a cada 15 dias.

Entrevistador: Se você fosse colocar numa ordem de prioridades, estes fatores todos que você me falou, os três mais importantes quais seriam?

Sr. R. C.: Especificamente você está falando de que?

Entrevistador: Dos fatores de competitividade que você citou, entre vários que a gente falou realmente de vários.

Sr. R. C.: Vamos só relembrar eu falei de marcas, falei de exposição eu falei de falta de produtos, falei em negociação em conjunto com benefícios mútuos, acordos que tenham benefícios mútuos, falei em exposição de produtos e em logística. Olha hoje para a indústria acho que a questão logística é uma coisa que vamos ter que resolver porque isto está fazendo com que a gente perca competitividade, o tempo de espera é muito alto no supermercado ou no atacado também. A gente tem tentado fazer isto via de “a” e via, acertar a cadeia logística

via de “a” via GCE mais na ponta lá no recebimento ainda a coisa ainda não está acontecendo. Mas vamos às prioridades cada vez mais marca com exposição visando o consumidor cada vez mais e tem a questão logística que tem que ser resolvida entre o varejo e a indústria.

Entrevistador: Se não você tem a ruptura você não consegue fazer com que sua marca seja exposta, você não tem venda e afeta a cadeia como um todo.

Sr. R. C.: Viu, eu tenho acompanhado muito em supermercado, principalmente o pessoal que entrega em CD que é um situação diferencial que a gente entrega em loja O pessoal que entrega em CD deveria ter uma preocupação muito maior, porque a falta de produto é muito maior dos produtos de CD do que daquele cara que está na loja todo dia e aí tem culpa dos dois lados tem culpa da indústria e tem culpa do próprio CD porque a indústria faz lá o PSR centralizar a entrega ela tirou gente de dentro da loja para acompanhar o processo e ela reduziu o número de pessoas e o CD por sua vez as vezes não se importa se não tem ninguém fazendo está interface a coisa não acontece.

Entrevistador: Entendi, aí a rede que trabalha com entrega centralizada no centro de distribuição dela a indústria leva até o CD e o CD leva às lojas, aí você acha que o nível de falta é muito mais alto?

Sr. R. C.: Muito mais alto. Basta você pegar qualquer produto que tem no Carrefour, ou no Pão de Açúcar.

Entrevistador: Eles têm uma contrapartida que é a redução de custos logísticos, por exemplo, porém por outro lado eles estão perdendo vendas.

Sr. R. C.: Eles estão perdendo muita venda

Entrevistador: Por falta de gente mesmo acompanhando o processo?

Sr. R. C.: Sintonia no dia a dia.

Entrevistador: Sintonia.

Sr. R. C.: Porque todo mundo acha que, todo mundo simplifica os processos na minha cabeça, todo mundo fala assim eu vou pro CD eu reduzo meu custo logístico e aí terminou minha tarefa. Na verdade a tarefa só começou porque se você não tiver gente na loja para acompanhar o dia a dia da loja não vai acontecer e com toda esta transação que houve tanto na rede de supermercado quanto em atacado o que, que aconteceu? As pessoas foram deixando de sair na loja porque as compras ficaram centralizadas as negociações ficaram centralizadas porque o pessoal está saindo da loja e os homens de venda estão esquecendo que se vende (...) ou então não vende.

Entrevistador: Ou seja, estão indo fazendo lá fazer negociação na central empresa, porém esquecem que a parte básica do negócio acontece nas lojas.

Sr. R. C.: Que é o consumidor.

Entrevistador: Claro.

Sr. R. C.: Se eu não ver o consumidor. Eu tenho acompanhado muito principalmente neste final de ano eu tenho ido muito ao supermercado. É impressionante o nível de falta de coisas básicas e o consumidor têm brigado na loja ele vai reclamar que não tem. Então esta questão de falta pra mim é competitividade e a gente está se perdendo, a indústria esta se perdendo.

Entrevistador: Você diria que no nosso negócio, negócio de tabaco existe um percentual de falta em torno de? No canal Grocery?

Sr. R. C.: No canal Grocery em torno de 3%, que é uma falta baixa analisando do ponto de vista médio ai 3% é baixa, mas (...) zero, ainda tem uns elos da cadeia que a gente precisa resolver. No atacado a falta é quase zero, porque o atacado não precisa prática não precisa ter o produto, porque o atacado consegue ver melhor a ruptura e cobrar melhor a ruptura ele acompanha junto.

Entrevistador: E são menos pontos e segundo você tem uma estocagem maior por ponto de venda, seria isto?

Sr. R. C.: A importância que o atacado dá para o nosso produto é maior também.

Entrevistador: A tá, legal.

Sr. R. C.: Porque aí é falta não é?

Entrevistador: Entendi, entendi. Maravilha Robertão, agora vou te falar algumas, alguns que você já abordou de alguma forma alguns critérios aí você vai me dizer assim: se for um, se você der nota um é que você está em desacordo “ah to totalmente em desacordo”, se você me der nota seis está totalmente de acordo, podendo ser dois, podendo ser três, quatro cinco e seis, fazendo um crescente.

Sr. R. C.: Um ordinal para cima?

Entrevistador: Um ordinal para cima, ou seja, são critérios que tem uma relação com competitividade então aí você me dá a tua nota, olha para a indústria, pro meu negócio este quesito é menos relevante ou este é super relevante, entende? Nota máxima.

Entrevistador: Participação de mercado?

Sr. R. C.: 4.

Entrevistador: Qualidade e conformidade?

Sr. R. C.: 5.

Entrevistador: Inovação?

Sr. R. C.: 5.

Entrevistador: Rentabilidade acima da média?

Sr. R. C.: 4.

Entrevistador: Conhecimento Know-how?

Sr. R. C.: 5.

Entrevistador: Recursos Humanos?

Sr. R. C.: 6.

Entrevistador: Recursos Financeiros?

Sr. R. C.: 3.

Entrevistador: Marcas e Patentes?

Sr. R. C.: 6.

Entrevistador: Economia de Escala?

Sr. R. C.: 6.

Entrevistador: Tecnologia?

Sr. R. C.: 5.

Entrevistador: Informação?

Sr. R. C.: 4.

Entrevistador: Baixos custos?

Sr. R. C.: 3.

Entrevistador: Investimento em Pesquisa e Desenvolvidimentos?

Sr. R. C.: 5.

Entrevistador: Rapidez na introdução de novos produtos?

Sr. R. C.: 5.

Entrevistador: Investimento em Marketing?

Sr. R. C.: 6.

Entrevistador: Treinamento?

Sr. R. C.: 6.

Entrevistador: Satisfação do cliente?

Sr. R. C.: 6.

Entrevistador: Entrega no tempo certo?

Sr. R. C.: 6.

Entrevistador: Confiança no produto?

Sr. R. C.: 6.

Entrevistador: Baixos Preços?

Sr. R. C.: 3.

Entrevistador: Entrega rápida?

Sr. R. C.: 6.

Entrevistador: Maravilha! Você tem algum critério que de repente não foi abordado aqui?

Sr. R. C.: Não acho que esta tudo aí. Eu penso sempre assim as pessoas ainda estão preocupadas com baixo custo e com preço não é isso mais que dá competitividade, isto é uma competitividade temporária eu tenho que enxergar marca a longo prazo, gente preparada para vender, gente preparada para entregar e gente preparada para convencer o consumidor e daí começar por aí, senão nada acontece. Baixo preço não é competitividade, aliás, acho até que é falta de competitividade.

Entrevistador: A guerra de preços?

Sr. R. C.: A guerra de preços para mim.

Entrevistador: Destrói o negócio.

Sr. R. C.: O principal patrimônio da empresa que são as marcas

Entrevistador: Legal, beleza! Obrigado, valeu bichão. Vamos lá Robertão, falando solidamente do colaborativo que você conhece do WalMart?

Sr. R. C.: Então o Wall Mart tem um projeto chamado TopTen e que anualmente é feito um planejamento para o ano seguinte de cada, dos maiores fornecedores do WalMart. Então o que é feito é sentar deste o presidente da empresa que vai negociar até o vendedor, junto com o presidente do WalMart até as pessoas que estão no chão do WalMart fazendo o trabalho do WalMart. E aí se estabelece metas anuais e planejamentos anuais tanto de Markshearing, mix de produtos, de exposição, de margem de lucro, de rentabilidade, de comunicação em jornais

e própria mídia televisiva então já tem um planejamento pro ano para as empresas e inicialmente eles sentam para rever os objetivos que estão em linha com aquele planejamento anual este é o projeto que se chama TopTen.

Entrevistador: Show de bola.

Sr. R. C.: É muito Bom, muito bom mesmo.

Entrevistador: E a Souza Cruz vai entrar?

Sr. R. C.: Nós fomos convidados o ano passado, mas até como somos da (...) a gente não entrou ainda, mas ano que vem nós vamos estar lá. Neste planejamento anual que é uma coisa muito legal eu acho assim que você planeja o ano inteiro e você vai revendo metas durante este período, quanto o planejamento errou antes de rever e tal.

Entrevistador: E vai fazendo uns ajustes.

Sr. R. C.: A indústria e o varejo passam a ter objetivos comuns.

Entrevistador: É esse é o ponto.

Sr. R. C.: Esse é ponto, acho que essa é uma tendência não tem jeito.

Entrevistador: Show de bola.

Sr. R. C.: Legal?

Bloco 2: Neste bloco pretende-se entender se existem práticas que caracterizam a colaboração ou entre sua empresa e seus fornecedores, ou entre sua empresa e seus clientes. Para tanto, favor assinalar um “X” no quadrante SIM ou NÃO para cada questão abaixo:

OBS: Para responder a este bloco, por gentileza, foque apenas nos produtos dos parceiros citados no Bloco 1.

Práticas que caracterizam a colaboração		SIM	NÃO
1	Existe algum tipo de “ guia de regras ” para o relacionamento entre vendedores e compradores em sua empresa?		
2	Há algum tipo de acordo entre sua empresa e seus fornecedores ou seus clientes sobre objetivos comuns a serem atingidos?		
3	Existem métricas para avaliação de resultados, que foram traçadas com seus fornecedores ou com seus clientes?		
4	Sua empresa realiza algum tipo de plano conjunto de ações com seus fornecedores ou com seus clientes (tais como: planejamento de promoções, introdução de novos produtos, planejamento de mídia etc)?		
5	Sua empresa elabora algum tipo de calendário em comum de atividades com seus fornecedores ou com seus clientes?		
6	Sua empresa desenvolve previsões de vendas em conjunto com seus fornecedores ou com seus clientes?		
7	Caso a previsão possua exceção ou ajuste , sua empresa a rediscute com seus fornecedores ou com seus clientes?		
8	A previsão do pedido é feita em conjunto com seus fornecedores ou com seus clientes?		
9	Existe um servidor web compartilhado para troca de informações entre sua empresa e seus fornecedores ou seus clientes?		
10	Existe algum tipo de acordo de parceria entre sua empresa e seus fornecedores ou seus clientes?		
11	Há parcerias entre sua empresa e seus fornecedores ou seus clientes que visam a redução de estoques, eliminação de vendas perdidas, aumento de vendas etc?		

Bloco 3: Neste bloco pretende-se identificar qual a **sua opinião** quanto aos resultados obtidos pelas práticas colaborativas desenvolvidas entre sua empresa e seus fornecedores ou seus clientes. Por favor, assinale com um “X” o seu grau de concordância com relação ao **complemento** da afirmação abaixo, segundo a escala que varia de 1 “Discordo Totalmente” a 6 “Concordo Totalmente”:

“Práticas colaborativas (tais como as citadas no bloco 2) entre a empresa em que trabalho e seus fornecedores ou seus clientes resultaram em...”

Resultados percebidos das práticas colaborativas								
Categoria	Ordem	Descrição	Discordo Concordo					
			1	2	3	4	5	6
Estoques	1	Redução de estoques de produtos acabados.	1	2	3	4	5	6
Serviços	2	Aumento do número de pedidos entregues na data marcada versus o número total de pedidos.	1	2	3	4	5	6
	3	Redução do número de itens não disponíveis versus o número total de pedidos	1	2	3	4	5	6
	4	Aumento do número de dias de produto disponível na gôndola.	1	2	3	4	5	6
Produtos Obsoletos	5	Redução do percentual de produtos obsoletos	1	2	3	4	5	6
Precisão da Previsão	6	Aumento da precisão da previsão de vendas.	1	2	3	4	5	6
	7	Aumento da precisão da previsão de pedidos.	1	2	3	4	5	6
Lead-time	8	Redução do número de dias que leva para gerar o pedido até o pedido ser feito.	1	2	3	4	5	6
Mudanças não Planejadas	9	Redução do número de mudanças não planejadas do plano de promoções.	1	2	3	4	5	6
	10	Redução do número de mudanças não planejadas do plano de introdução de novos produtos.	1	2	3	4	5	6
	11	Redução do número de mudanças não planejadas do plano de produção.	1	2	3	4	5	6
	12	Redução do número de pedidos de urgência versus o total do número de pedidos	1	2	3	4	5	6
Planejamento	13	Aumento da efetividade (eficácia) das promoções ao consumidor.	1	2	3	4	5	6
Vendas	14	Aumento do percentual de crescimento de vendas	1	2	3	4	5	6
Distribuição	15	Aumento do percentual de utilização da carga máxima dos veículos de distribuição.	1	2	3	4	5	6
	16	Redução do número de Kilômetros rodados vazios da frota.	1	2	3	4	5	6
	17	Redução dos custos de distribuição	1	2	3	4	5	6

Bloco 4: Questões Abertas

- 1) Que tipo de software é utilizado para as trocas de informações com os parceiros?
ERP__ CRM__ Software desenvolvido para empresa por terceiros__
Software próprio desenvolvido para empresa__ Outra opção__
- 2) Qual é a tecnologia utilizada na troca da informação?
EDI__ internet__ Fax__ Fone__ Outra__
Se outra, qual? _____

