

Um estudo da interação entre fornecedores e supermercados da região Noroeste do Paraná

Heliani Berlato dos Santos¹
José Paulo de Souza¹
Fernando Antonio Prado Gimenez¹

ISSN 1518-4342

REFERÊNCIA deste trabalho:

SANTOS, Heliani Berlato dos; SOUZA, José Paulo de e GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. Um estudo da interação entre fornecedores e supermercados da região noroeste do Paraná. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/Uel/UnB, 2003, p. 1041-1051.

RESUMO

O contato estreito com o consumidor oferece ao processo de distribuição uma função receptora de suas necessidades e desejos, bem como dos seus comportamentos na compra. Estas informações, tornadas disponíveis ao restante da cadeia, são determinantes para seu desempenho competitivo. Este contexto incorpora ao setor distribuidor, além da função primeira de colocar produtos à disposição da sociedade para seu conforto e satisfação, papel norteador e promotor de avanços no setor varejista. Neste artigo busca-se analisar a importância da logística e da coordenação no relacionamento entre o segmento distribuidor, representado principalmente pelos supermercados, com os processadores na região noroeste do Paraná. De forma específica apresenta a visão dos supermercadistas sobre a importância da logística na gestão das empresas, identificando, nesse sentido, as principais práticas administrativas adotadas em sua dinâmica operacional. Além disso, identifica as principais dificuldades vivenciadas pelos segmentos, e os comportamentos que definem a coordenação na relação entre esses segmentos.

1. INTRODUÇÃO

Não há dúvidas de que o mercado corporativo mudou com a globalização e a revolução tecnológica. A ansiosa busca da competitividade mudou para sempre o mundo dos negócios, este que por sua vez é muito instável. Pesquisas realizadas por consultores americanos mostram que apenas três empresas entre duzentas e oito sobreviveram durante um período de dezoito anos. E, o tempo de vida médio de uma empresa de qualquer tamanho no Japão e na Europa é de doze anos, segundo estudos recentes realizados na Holanda.

A evolução da informática provocará muito mais mudanças do que a Revolução Industrial causou no século passado. Tecnologia, globalização e desregulamentação estão fazendo a economia acelerar de forma espetacular. Ainda não se alcançou os ganhos de produtividade obtidos na Revolução Industrial, mas há que lembrar que esses ganhos ocorreram em um período de mais de cem anos. Há fortes indícios de que a Revolução atual vá repetir e até ultrapassar o sucesso do século passado.

¹ Universidade Estadual de Maringá (UEM).

Por esse motivo, é preciso saber em que aspectos a empresa deverá mudar para acompanhar as exigências do supermercado. As empresas são cada vez mais parecidas com caixas de contratos, um cruzamento de relações que inclui fornecedores, clientes, colegas e até concorrentes. Na luta pela competitividade, as empresas estão expandindo suas preocupações por toda cadeia de valor, desde o fornecedor até o cliente final. Este fator cria uma economia em rede, na qual todos têm interesses.

Otimizar recursos e reduzir custos é uma prioridade da maioria das empresas. E, para que isso ocorra de maneira eficiente, as organizações devem definir as estratégias começando pelo relacionamento com fornecedores, estes que devem ser vistos como aliados da empresa. Neste mercado competitivo, as empresas juntamente com seus fornecedores buscam a melhoria das vendas e a fidelização do cliente, e isso deve ser uma preocupação conjunta de ambas as partes, pois se a empresa vende, o processador também vende. Por isso a necessidade de atender bem os fornecedores, seus parceiros de vendas, vem crescendo cada vez mais. E, a empresa que possui essa visão já está um passo à frente no mercado.

Varejistas e fornecedores em todo o mundo têm-se conscientizado de que as oportunidades de criar e vender produtos para um mercado consumidor cada vez mais segmentado e complexo só podem ser aproveitadas com um novo tipo de gestão empresarial. A competição pelo custo passou para o foco no consumidor e eficiência da cadeia logística, o que implica, entre outras coisas, que fornecedores e varejistas devem trabalhar em parceria e com novas abordagens estratégicas e operacionais visando à resposta eficiente ao consumidor.

E é dentro deste contexto que a logística vai exercer um papel fundamental para que os negócios possam ser administrados com eficiência. A logística nunca esteve tão em evidência dentro das organizações, ela está muito ligada hoje ao produto. Na nova conceituação de cadeia varejista, todo o processo logístico que vai da matéria-prima até o consumidor final, é hoje considerado entidade única, em que cada parte do sistema depende das demais e deve ser ajustado visando o todo.

É a logística que dá condições reais de garantir a posse do produto por parte do consumidor, no momento desejado. Pois hoje se observa uma dinâmica nunca antes vista na oferta de produtos. De um lado, os produtos vão se aprimorando ao longo do tempo, incorporando novos elementos e novas tecnologias numa rapidez crescente. Por outro lado, um mesmo tipo de produto normalmente apresenta um número grande de variações em termos de sabor, tamanho, qualidade e com certeza preço. Coordenar a cadeia de relacionamentos que se estabelecem na cadeia logística, considerando as assimetrias e interesses, torna-se um determinante orientador para obtenção coletiva de capacidade competitiva dos integrantes da cadeia logística.

Dessa forma, neste artigo, discutem-se os aspectos orientadores e as ações envolvendo os supermercados e seus fornecedores para a atração e retenção do cliente. Para isso, sua discussão teórica se sustenta no estudo da logística, cadeia de valor e coordenação, de forma a entender e explicar o comportamento desses segmentos em sua prática gerencial e concorrencial.

2. OBJETIVOS

Neste artigo busca-se analisar a importância da logística e da coordenação no relacionamento entre o segmento distribuidor, representado principalmente pelos supermercados, com os processadores na região noroeste do Paraná. De forma específica apresenta a visão dos supermercadistas sobre a importância da logística na gestão das empresas, identificando, nesse sentido, as principais práticas administrativas adotadas em sua dinâmica operacional. Além disso, identifica as principais dificuldades vivenciadas pelos segmentos, e os comportamentos que definem a coordenação na relação entre esses segmentos.

3. METODOLOGIA

O desenvolvimento do trabalho se sustenta na pesquisa qualitativa, e de forma específica na pesquisa descritiva. O estudo envolve, nesse contexto, o levantamento bibliográfico e documental e o trabalho de campo, caracterizado pelo estudo de multicasos. Dessa forma, inicialmente, apresenta-se a revisão da literatura enfocando o estudo da logística, da cadeia de valor e dos fatores que envolvem a coordenação. Em um segundo momento, apresenta-se os resultados do trabalho de campo envolvendo um total de quinze estabelecimentos, de grande, médio e pequeno porte, localizados na região enfocada. Operacionalmente, no trabalho de campo, adotou-se um questionário semi-estruturado para orientação das entrevistas, as quais privilegiaram os donos e gerentes desses estabelecimentos.

4. REVISÃO DA LITERATURA

4.1 O que é Logística

O conceito de logística, existente desde a década de 40, foi utilizado pelas Forças Armadas norte-americanas. Ele relacionava-se com todo o processo de aquisição e fornecimento de materiais durante a Segunda Guerra Mundial, e foi utilizado por militares americanos para atender a todos os objetivos de combate da época. O ambiente hoje, altamente competitivo, aliado ao fenômeno cada vez mais amplo da globalização dos mercados, exige das empresas maior agilidade, melhores performances e a constante procura por redução de custos. Neste universo de crescentes exigências em termos de produtividade e de qualidade do serviço oferecido aos clientes, a logística assume papel fundamental entre as diversas atividades da empresa, para atingir seus objetivos.

A logística exerce a função de responder por toda a movimentação de materiais, dentro do ambiente externo e interno. Ela abrange todo o conjunto de procedimentos necessários para obter resultados favoráveis. Conforme Fleury (2000, p.75) a “[...] vantagens logísticas levaram a um crescimento vertiginoso desse tipo de operação comercial. Em primeiro lugar melhores preços acabaram atraindo maior clientela, dando melhores condições de suprimento ao comerciante, que passou a ter maior poder de negociação junto aos fornecedores”. Por outro lado, em lugar de buscar margens expressivas de lucro, esse tipo de varejista procurou reduzi-las, buscando ganhar com o maior giro de vendas.

O tratamento das atividades logísticas nas empresas pode ser classificado em várias fases de acordo com o grau de inter-relação existente entre diversos agentes da cadeia. Esse relacionamento se inicia na fase em que a empresa trata os problemas logísticos somente na visão interna, passa em seguida pelos primeiros passos rumo à integração empresa-cliente. Em um segundo momento, progride em direção ao tratamento integrado empresa-fornecedor e atinge finalmente a fase da logística integrada. Essa é a tendência atual, em que a empresa procura, de uma forma mais rentável e racional, a distribuição dos produtos, não somente no aspecto interno, como também na integração com o ambiente externo. Uma relação é primordial dentro desse conjunto: a relação fornecedor-empresa e empresa-cliente como uma só cadeia de comunicação.

Uma operação logística pressupõe a integração da cadeia de abastecimento, por meio da troca de informações, processos e operações planejadas, mas o objetivo somente é alcançado por meio do bom relacionamento entre indústria e varejo. Esse relacionamento das duas pontas da cadeia de abastecimento é fundamental para levar adiante os negócios. É importante refletir sobre esse relacionamento e questionar quais os objetivos da parceria. No cenário altamente competitivo deste início de século, o que determina o sucesso não somente da logística, mas de toda a operação do varejo e da indústria, é a colaboração, o planejamento e a ação conjunta.

Com a chegada do “Supply Chain” (gerenciamento da cadeia), foi introduzida a idéia de que todas as áreas deveriam se comunicar. Ao mesmo tempo, seminários, cursos e palestras

contribuíram para estreitar essa relação. Finalmente, com a introdução do movimento ECR (Efficient Consumer Response), consolidou-se o fato de que sem parceria, relacionamento e comunicação, os ganhos e a eficiência estariam comprometidos. O relacionamento logístico não pode ser baseado na reclamação nem na disputa, mas deve ter sintonia para que haja a satisfação dos dois lados e bons resultados nos negócios. Nesse aspecto, a coordenação, ou a orientação dos comportamentos, define condições para que as ações estratégicas possam ser implementadas e os resultados alcançados.

4.2 Cadeia de Valor

A noção de competitividade adotada insere a cadeia de valor como variável fundamental para geração de vantagem competitiva. Sua contribuição está na possibilidade de redução de custos e inserção de diferenciação no contexto das interações verificadas no novo ambiente competitivo. O desempenho de atividades quando percebido num contexto sistêmico permite identificar capacidades e oportunidades para promover eficácia competitiva coletiva.

A cadeia de valor, de acordo com Porter (2000), desagrega uma empresa em suas atividades de relevância estratégica, visando a uma compreensão do comportamento dos custos e às fontes para potenciais diferenciações. Monczka (1998) define a cadeia de valor, considerando sua integração em termos de valor e suprimento, como uma série conectada de organizações, recursos e atividades, envolvendo atividades de criação e distribuição de valor, na forma de produtos finais e serviços para o consumidor final. Na percepção de Porter (2000, p.20): “qualquer empresa é simplesmente uma coleção de atividades. Para avaliar questões ligadas a preço e custo é preciso passar do conceito de empresa para o das atividades que a constituem. A unidade fundamental da vantagem competitiva é a atividade.

Shank e Govindajan apud Relvas (1996) consideram que a cadeia de valor caracteriza um conjunto de atividades criadoras de valor e que abrangem desde a extração e processamento de matéria-prima até a entrega ao consumidor final. Neste sentido, o que Porter denomina “sistema de valores” define para eles a própria cadeia de valor. Assume-se, desta forma, que a cadeia de valores de uma empresa estende-se para além das fronteiras da organização, inserindo-a em um sistema maior, através de um processo de inter-relações e interdependência.

Em uma cadeia, os segmentos se relacionam por intermédio de elos. Os elos podem promover duas formas de vantagem competitiva: a otimização e a coordenação. Refletindo freqüentemente *trade off* entre atividades para obter o mesmo resultado global, uma empresa precisa otimizar estes elos de modo a obter vantagem competitiva. A habilidade na coordenação dos elos, também, com freqüência reduz o custo e aumenta a diferenciação. Embora vitais para a vantagem competitiva, os elos normalmente são sutis e passam despercebidos. Porter (1992, p.46) afirma que a “[...] identificação dos elos é um processo de busca das formas pelas quais cada atividade de valor afeta ou é afetada por outras”. Os elos não estão apenas presentes na cadeia de valor de uma empresa, mas, também, entre as cadeias de uma empresa e as cadeias de valor de fornecedores e dos canais. Neste caso, os elos são denominados de elos verticais. Assim, similarmente aos elos dentro da cadeia de valor, suas ações afetam o custo ou o desempenho das atividades de uma empresa ou vice-versa.

A percepção da dinâmica envolvida nas relações entre fornecedores, indústria e compradores, através do estudo das cadeias de valor, é fundamental para obtenção de competitividade. Entender e otimizar as relações entre os diversos agentes do sistema produtivo permite a obtenção de vantagem competitiva frente a seus concorrentes. Isso se explica não só pelas possibilidades de redução de custos como, também, pela ampliação da capacidade e velocidade das respostas às demandas e intervenções ambientais. Fundamentalmente, o processo de otimização e coordenação está condicionado à visualização

da organização como componente de uma cadeia, e na necessidade de cooperação para obtenção de benefícios e singularidade.

A análise da cadeia de valor é essencial para determinar as possibilidades de incremento de valor na cadeia dos clientes, em que o valor pode ser aumentado ou os custos reduzidos (Shank e Govindarajan apud Relvas, 1996). A visualização do desempenho competitivo das empresas como resultante do comportamento do conjunto de agentes, internos e externos, promove condições para otimização de suas ações como um todo. A verificação e análise da contribuição de cada componente na agregação de valor à atividade da cadeia, permitem a adoção de medidas que possam maximizar as iniciativas e ações individuais, adicionando relevância e eficácia ao produto final e, como consequência, elevar a competitividade dos seus integrantes, podendo estabelecer um novo padrão competitivo na indústria.

4.3 A Coordenação

A busca de melhor coordenação das interações no ambiente produtivo, conforme afirma Farina (1997), orienta a estruturação das formas institucionais. As transações vigentes fomentam a adoção de estruturas adequadas e competentes à assimilação e ordenação do processo competitivo em vigor. Considerando-se a interdependência entre as etapas produtivas, as cadeias mais eficientes seriam aquelas que viabilizassem a coordenação perfeita, transmitindo adequadamente as informações, estímulos e controle ao longo de seus segmentos (BRAGA; SAES, 1995).

Conforme Pondé (2000, p. 98), “[...] a coordenação é um processo adaptativo, gerado por mecanismos institucionais que produzem algum grau de ordem na interação entre os agentes”. Conforme ele, a forma como o problema de coordenação é solucionado pode ser expresso em custos de transação. Desta forma, pode ser delineada a partir do desenvolvimento de instituições capazes de reduzir os custos associados às transações em adequação às condições presentes no ambiente geral. Farina (1999, p. 32) observa que: “quanto mais apropriada for a coordenação entre os componentes do sistema, menores serão os custos de cada um deles, mais rápida será a adaptação às modificações de ambiente e menos custosos serão os conflitos inerentes às relações de cliente e fornecedor.”

Pode-se acrescentar que a capacidade de intervenção por intermédio de respostas rápidas a partir de inovações, também, está condicionada à coordenação das interações. De acordo com Farina (1999), governar a transação significa incentivar o comportamento desejado e conseguir monitorá-lo. Desta forma, a capacidade de implementar estratégias competitivas adequadas, depende de estruturas de governança apropriadas. Conforme a autora, trata-se de alinhar as estruturas de governança aos atributos de transação².

Humphrey; Schmitz (2001)³ sugerem, ainda, que o exercício da coordenação pode se verificar pelo estabelecimento de parâmetros para produtos ou processos. Nesse caso, a governança pode ser exercida por algum segmento interno à cadeia ou por agente externo. Os autores observam que os parâmetros estabelecidos fora da cadeia levam a governança quando são postos em prática ou são definidos como requisitos a serem monitorados. Quando estes parâmetros são estabelecidos internamente, a governança se relaciona a uma ação de controle

² Williamson (1985) observa que existem diferenças entre as transações, as quais explicam a existência de específicas estruturas de governança. Estas diferenças são definidas por ele como dimensões ou atributos que, nas numerosas transações, podem ser identificadas como: especificidade do ativo, incerteza e frequência. Para ele, os pressupostos comportamentais juntamente com os atributos das transações, levam a forma organizacional adequada para garantir a continuidade da transação, as quais podem ser: Mercado, Híbrida e Hierarquia.

³ Estes autores abordam esse aspecto ao tratar da governança em cadeias globais de valor, analisando o comércio de produtos que usam mão-de-obra de forma intensiva como vestuário, calçados e vegetais frescos de alto valor.

ao longo da cadeia. Como resultado, define-se uma relação de coordenação extra-mercado das atividades de valor na cadeia. A empresa liderante, quando analisada internamente à cadeia, estabelece atributos cujos efeitos se coadunam aos pressupostos dos custos de transação, em que pese o contexto de coordenação extra-mercado proposto pelos autores.

A razão principal para especificação de parâmetros de processo ao longo da cadeia é o fator risco, ligados a fatores como qualidade, tempo de resposta e confiabilidade de entrega. Esses fatores se tornam mais importantes na medida em que as empresas se dedicam à concorrência não ligadas a preços, mas sim a perda de reputação. A definição de parâmetros diminui quando a capacidade de fornecedores melhora. E a obediência a estes parâmetros é monitorada via inspeções e testes. Observa-se que os parâmetros de produto e de processo, também, podem ser estabelecidos por agentes externos à cadeia.

Segundo os autores, os parâmetros estabelecidos fora da cadeia levam a governança, pois consideram padrões estabelecidos por outros agentes ou traduz tais parâmetros numa série de exigências ou requisitos que depois vem a monitorar e/ou por em prática. Esse aspecto caracteriza uma orientação ao comportamento dos segmentos, sendo seu principal indutor o aparato legal. Esse aspecto permite uma posição mais confortável do distribuidor frente a possíveis quebras nas condições sanitárias e de higiene dos produtos, e condições mais favoráveis na negociação com os fornecedores, que são obrigadas a se adequar a padrões qualitativo básicos.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Características dos Sujeitos

Os agentes que compõem o setor distribuidor estabelecem o elo entre a cadeia e o consumidor. Este posicionamento confere a esses agentes destaque na dinâmica e desenvolvimento das cadeias produtivas. O contato estreito com o consumidor oferece ao processo de distribuição uma função receptora de suas necessidades e desejos, bem como dos seus comportamentos na compra. Estas informações, tornadas disponíveis ao restante da cadeia, são determinantes para seu desempenho competitivo. Este contexto incorpora ao setor distribuidor, além da função primeira de colocar produtos à disposição da sociedade para seu conforto e satisfação, papel norteador e promotor de avanços no sistema produtivo.

Wedekin & Neves (1995) atribuem a essas características condições de poder e liderança do segmento de distribuição sobre o produtor e o fabricante. Tal situação é viabilizada pela revolução da informática e pelos processos de comunicação. Para eles, este poder ou ascensão do distribuidor tem origem nos seguintes fatores: contato direto, em tempo real, com o consumidor; identificação das tendências de consumo; coordenação dos fluxos de mercadorias; maior poder de negociação; comercialização de marcas próprias e fortalecimento da margem e imagem.

Assumindo papel de destaque no sistema distribuidor, os supermercados apresentam posição privilegiada na oferta dos produtos e essencial na captação de informações junto aos consumidores. Esta posição os coloca como fundamentais no direcionamento das estratégias de ação da cadeia. É neste sentido que o supermercado se vê, como integrante da cadeia, porém na condição de agente liderante deste processo. Na pesquisa de campo foi possível identificar determinados pontos que circundam esta questão, dentre outras. Para o supermercado, o poder de negociação se dá conforme o porte do mesmo, ou seja, quanto maior sua capacidade de venda, poder de compra, espaço físico entre outros, maior sua flexibilidade em negociar. É isto, um dos fatores que o coloca em posição confortável em relação a outros setores de distribuição.

Como os supermercados são apontados por diversos autores como os principais responsáveis por uma parcela significativa do volume negociado, e contam com um elevado percentual da preferência do consumidor em seu processo de aquisição, esta pesquisa

procurou evidenciar a importância da logística e da coordenação no relacionamento entre o segmento distribuidor. Nesse aspecto, envolveu os supermercados de pequeno, médio e grande porte, buscando analisar como se estabelece seu relacionamento com os segmentos fornecedor e consumidor e sua influência na definição da dinâmica competitiva do setor.

5.2 Apresentação dos Resultados

• Aspectos gerenciais

□□ No que tange ao departamento financeiro, foi possível observar que nos supermercados de pequeno e médio porte não existe nada relacionado ao sistema de informação. Porém nos supermercados de grande porte verificou-se o uso de um sistema informatizado de apoio à gestão, seja ele, no próprio centro administrativo ou na matriz, no qual gerencia toda a rede. Além do mais existe um diretor responsável pelo departamento que busca através de um sistema integrado fazer todo o controle de estoque e gerenciamento financeiro. No caso dos pequenos supermercados o proprietário é quem gerencia tudo, o que acaba impedindo-o de ter um controle total sobre tudo.

No departamento de compras cada chefe de compra responsabiliza-se pelo seu setor. Quanto ao uso da informática, um ponto importante mencionado, foi a ferramenta de reposição automática e a sugestão de compra, que são algoritmos. Esses instrumentos calculam a necessidade de cada loja para que esta se mantenha abastecida sem cometer exageros, evitando prejuízos. Os departamentos, também, possuem relatórios, que são repassados ao setor financeiro, onde apontam os preços praticados pelos maiores concorrentes e tendências de mercado. Isto ocorre somente nos supermercados de grande porte, onde a coordenação é bem maior e nítida de se perceber. Já no departamento de Recursos Humanos existem as funções de recrutamento e seleção de pessoal, contratação e desempenho dos funcionários. Em alguns supermercados a satisfação plena do cliente é objetivo maior a ser alcançado, vindo antes até mesmo do lucro.

No que se refere ao departamento de vendas, as lojas são supervisionadas pelo gerente e seus assessores, isto, enquanto empresa de grande porte. Todavia nos pequenos supermercados, este departamento fica sob a responsabilidade do próprio dono que tem como premissa básica gerenciar tudo. Todavia, é praticamente impossível coordenar todo o processo de um supermercado, mesmo que este seja de pequeno porte. Pois engloba diversas funções que requerem um mínimo de conhecimento para serem executadas.

Os armazéns para estocagem é um outro ponto importante a ser discutido. A organização é feita através de palets⁴ com caixas transportadas por empilhadeiras armazenadas em plataformas e transportadas por caminhões especiais. No próprio pedido feito, verifica-se as condições de carregamento, entrega e recebimento através dos relatórios. Nos grandes supermercados existem sistemas de software onde informam os espaços e o dimensionamento dos produtos bem como sua validade, promoção e quantidade. A capacidade de armazenagem e o poder de compra dos supermercadistas influenciam muito no relacionamento deste com os fornecedores para a comercialização. Esse aspecto acaba delimitando a prioridade no atendimento, pois gera maior poder de negociação, o que, conseqüentemente, leva a uma capacidade de coordenação direta dos grandes supermercados em seu interesse próprio.

• Relação com fornecedores

Existe um bom relacionamento entre o fornecedor e o supermercadista, mas, entretanto, esse é, ainda, complexo. Segundo a grande maioria dos entrevistados é uma batalha travada para conseguir uma grande quantidade de produtos, com menor custo e prazo

⁴ Plataforma de madeira sobre a qual se empilha carga a fim de transportar em bloco, grande quantidade de material.

maior para pagamento. Todavia, o fornecedor fica em situação delicada, visto que cabe a ele todas as responsabilidades sobre o produto. Ou seja, a obrigação do supermercado é oferecer um produto de qualidade e cabe ao fornecedor entregar o produto nestas condições. No caso de produtos ultrapassarem o prazo de validade os fornecedores na maioria das vezes retomam os mesmos. Quando o pedido feito vem errado, este é devolvido, mas na maioria das vezes o produtor acaba reconciliando ou reconsiderando o pedido para que fique com o produto. Caso contrário a mercadoria é devolvida, cabendo ao fornecedor arcar com todos os prejuízos. Existe um espaço reservado para estes produtos, para que assim que o fornecedor chegue, possa verificar e analisar o produto para substituição ou coleta do mesmo sem ônus para o supermercado.

Os supermercados e fornecedores fazem parceria no sentido de divulgação dos produtos, sejam estes lançamentos ou produtos já conhecidos no supermercado. Eles utilizam-se de panfletos, comerciais em televisão, ofertas internas, exposição do produto, sorteio, etc. Se a validade do produto estiver para vencer, em primeira instância são feitas várias promoções principalmente se for grande a quantidade. Para evitar que isto ocorra são feitas conferências sempre rigorosas. Assim que o pedido é entregue, na maioria dos supermercados existem pessoas responsáveis para verificação do mesmo, caso haja inconformidades, o fornecedor é contatado para uma nova negociação.

Quanto à estocagem, nem todos têm um Centro de Distribuição (CD). Isto minimiza os grandes pedidos devido a falta de espaço físico para alocar os produtos. Na falta de algum produto na gôndola, o método utilizado para suprir esta falta imediatamente são os centros atacadistas, ou fornecedores alternativos que servem para situações extraordinárias. Os entrevistados afirmam ser raro esta situação, porém não descartam a possibilidade disto acontecer. Todavia, é imprescindível nunca deixar faltar os produtos mais procurados pelos clientes. A conferência nos estoques é feita em alguns casos mensal ou semanalmente.

Todos os supermercadistas têm um espaço físico para receber seus fornecedores, porém isto varia de empresa para empresa. Alguns são recebidos no departamento comercial, outros na própria sala do proprietário. Nos supermercados de grande porte os horários são previamente agendados, e existe um sistema que indica quando o produto está em faixa crítica no CD. Nos supermercados de pequeno e médio porte o estoque é verificado pelo gerente, ou pelo proprietário. Isto minimiza o número de visitas dos fornecedores, que por sua vez irão se concentrar nos grandes supermercados.

5.3 Análise dos resultados

Diante do exposto pode-se perceber que ainda existem várias deficiências no tocante a Logística. Uma destas deficiências seria uma “imaturidade concorrencial”, no sentido de que, muitos supermercados vêm os grandes centros atacadistas de produtos como entrepostos e não como concorrentes de venda. Isto acaba gerando vários pontos negativos, dos quais valem a pena ressaltar os seguintes: a perda de ganho da empresa que busca a mercadoria, ou seja, comprando do atacado ela é obrigada a revender a um determinado preço para ter lucro; isso por sua vez limita a capacidade de concorrência, pois com preços altos a demanda diminui, o giro de mercadoria conseqüentemente cai, gerando prejuízo e incapacidade de comercialização.

A estratégia dos grandes distribuidores se dá de acordo com o porte do supermercado. Existe atualmente, uma tendência por parte dos supermercadistas de grande porte de não trabalharem com muito estoque, devido a vários fatores, entre eles, investimento em grandes espaços físicos, dispêndio com manutenção para o mesmo, entre outros. Sendo assim, cabe ao distribuidor saber alocar qual a melhor forma para vender seus produtos. A visita quinzenal ou até mesmo semanal torna-se vital, tendo em vista esta tendência de redução de estoque. O que

por sua vez acaba criando uma rotina própria em que fornecedor e supermercado interagem de acordo com suas necessidades.

Tendo em vista a coordenação como aquela que estabelece padrão de produtos e processos, e mesmo isto não ocorrendo da forma como é proposta, a coordenação estabelece de certa forma padrões. Porém, estes se dão na forma de comercialização. O supermercado é um comprador privilegiado, devido ao fato de ter pouca responsabilidade na qualidade do produto oferecido. Isto porque cabe ao fornecedor garantir a qualidade do mesmo. Não tange ao supermercado “prestar contas” à vigilância sanitária, ou outro órgão de fiscalização do Estado a respeito do produto que está vendendo. Isto fica a cargo do distribuidor que fornece a mercadoria. É de competência do supermercado manter condições adequadas para a armazenagem do produto apenas, de acordo com os prazos de validade.

Na relação entre fornecedor e supermercado, observa-se que ambos se tornam parceiros na questão de divulgação dos produtos, negociando a melhor forma de alocar os produtos, de forma a atrair clientes. Porém, isto se torna necessário diante do prejuízo que o fornecedor tem quando tem que assumir perdas que ocorrem durante o processo. Esta ação seria uma “válvula de escape” para fugir dos prejuízos. O que confirma novamente a condição de comprador privilegiado que o supermercado desenvolve, diante de todos os aspectos já abordados.

Por intermédio do trabalho de campo puderam-se observar os seguintes aspectos: Em primeira instância há a necessidade de se ressaltar a grande diferença existente entre os supermercados de pequeno e grande porte. Fica claro que existe uma diferença entre ambos, como consequência, o relacionamento do pequeno supermercado junto ao fornecedor é extremamente diferenciado do relacionamento envolvendo supermercados de grande porte. Ambos visam atender com qualidade seus clientes, porém cada um utiliza-se do meio que acha mais adequado, e este por sua vez nem sempre é o correto. Isto ficou bem claro durante as entrevistas, cada gerente ou dono tem seu planejamento e utiliza-se de técnicas que para eles são apropriadas e dão resultado. Por exemplo, se a estratégia de um supermercado é aumentar o giro, e manter o nível de estoques baixo, procura agilizar as entregas, propor o recebimento de pedido por reposição contínua de mercadorias e gerenciar os estoques a partir de entregas diretamente nos supermercados ou no centro de distribuição de pedidos. Por outro lado se a prioridade for competir por preços é necessário procurar adequar-se os serviços de modo a oferecer menores custos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A parceria entre fornecedor-empresa trás vantagens para ambas. Muitas empresas estão diminuindo o número de fornecedores e negociando menores preços decorrentes dos maiores volumes de compras. A idéia é que as empresas concentrem-se nas operações dos fornecedores para identificar oportunidades de redução de custos adicionais e melhorias na capacidade e confiabilidade.

Os fornecedores estão direcionando a estrutura de suas organizações para aprimorar o atendimento. Não importa se ela integrar uma rede internacional ou um pequeno supermercado de alguma cidade do interior. Para elas a palavra de ordem hoje é ajudar os seus clientes a vender, prestando serviços. Diante disto é que se buscou também ressaltar o tema focando o relacionamento entre fornecedor e supermercado.

A visão que se tinha antes, era de que a logística exercia apenas uma função interna de atender a empresa. Todavia, a logística atual vai muito além disso. Dado ao maior poder de negociação por parte dos distribuidores percebe-se uma adequação da logística. Hoje os fornecedores direcionam suas ações à redução de custos implementadas, principalmente, pelos grandes estabelecimentos. Isto é necessário, pois atende ao objetivo de maximizar os lucros propiciando condições favoráveis de venda.

Foi possível identificar que os supermercados da região Noroeste do Paraná aplicam em parte o que foi exposto. Porém, existe uma grande diferença entre os supermercados de pequeno e grande porte. Os fornecedores fazem uma grande distinção de ambos. É óbvio, que uma possível venda que traga maior rentabilidade aos fornecedores terá preferência. Dessa forma, leva vantagem o supermercado de grande porte, tendo maiores vantagens. Vantagens tanto na negociação como na forma de pagamento, pois o maior volume comercializado gera, conseqüentemente, negociação diferenciada. Neste ponto, os pequenos supermercados perdem muito, pois os prazos para negociação são menores, devido a pequena quantidade pedida. Pode-se, dessa forma, inferir e estabelecer para futuros trabalhos a análise da influência do porte das organizações no processo de coordenação envolvendo fornecedores e supermercados.

Referências

- ANGELO, C. F., Silveira, J. A.G. (orgs.) **Varejo Competitivo**. Volume 3 São Paulo: Atlas, 1999.
- ARAÚJO, J. H. P. de A vez do consumidor. *SuperHiper*, ano 27, n. 307, março, 2001.
- AROZO, Rodrigo. **CPFR-Planejamento Colaborativo**. *Revista Tecnológica*, Publicare, n.60, p.60-66, 2000.
- BRAGA, Márcio B., SAES, Maria S. M. **As novas tendências do agribusiness brasileiro**. *Revista de Economia de Empresas*, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 22-30, jul./set. 1995.
- CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H; RABELO, R. J. **E-business and virtual enterprises: managing business-to-business cooperation**. Boston: Kluwer Academic Press, 2000.
- CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. São Paulo: Atlas, 1999.
- FARINA, Elizabeth M. M. Q. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: a base conceitual. In: JANK, Marcos S. *et alii*. *Agribusiness do leite no Brasil*. São Paulo: IPEA, 1999.
- FARINA, Elizabeth M. M. Q.; SAES, Maria Silva M. **Os desafios do livre mercado**. In: **Competitividade: mercado, estado e organização**. FARINA, Elizabeth M. M. Q. (Org.). São Paulo: Singular, 1997.
- FLEURY, Paulo Fernando. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000
- HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert. **A governança em cadeias globais de valor**. Disponível em: <<http://www.nead.gov.Br/artigodomes>>. Acesso em 02 jul. 2001.
- JMR. **Bóia quente**. *Revista Varejo e Tecnologia*, p.31-33, dez. 2001.
- LAVALLE, César. Pesquisa Benchmark - **Serviço do cliente**. *Revista Tecnológica*, Publicare, n.72, p.54-60, 2001.
- MARINO, Silvia. **Pesquisa ajuda a definir nível de serviço da indústria para o varejo**. *Revista Tecnológica*, Publicare, n.60, p.52-58,2000.
- MONCZKA, Robert M. **What will happened and what you should know**. (supply chain management). *Purchasing*, jan., 1998. Disponível em: <site [www. Findarticles.com](http://www.findarticles.com)> Acesso em: 29 set. 2000.
- NETO, M. M. **Decisão na ponta do lápis**. Automação, editora segmento, n. 70, ano VI, agosto, 1999.
- PINHEIRO, F. **“Guerra” garante o abastecimento**. *Supermix*, n. 60, agosto, 2000.
- PONDÉ, João Luiz S. P. de Souza *et alii*. **Custos de transação e políticas de defesa da concorrência**. Disponível em: <<http://www.race.nuca.ie.ufrj.br>>. Acesso em: 28 abr. 2000.
- PORTER, Michael E. **A nova era da estratégia**. *HSM Management*, Edição Especial, p. 17-28, mar./abr., 2000.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

- RELVAS, Tânia R. S. **Análise de cadeia de valor.** In ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20., 1996, Angra dos Reis. *Anais...* Angra dos Reis, 1996. p. 17-35.
- ROJO, Francisco; SAABOR, Artur. **Sua loja vende saúde?** *Revista Super Hiper*, Abras, n.321, p.26-42, 2002.
- SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Gestão estratégica de custos: a nova ferramenta para a vantagem competitiva.** Tradução Luiz Orlando Coutinho Lemos. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- WANKE, Peter. **Estratégia de Posicionamento Logístico.** *Revista Tecnológica*, Publicare, n.73, .44-54, 2001.
- WEDEKIN, Ivan; NEVES, Marcos F. **Sistema de distribuição de alimentos: o impacto das novas tecnologias.** *Revista de Administração*, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 5-18, out. /dez. 1995.
- WILLIAMSON, Oliver E. ***The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting.*** New York: New York Press, 1985.