

## IDENTIFICAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO COLABORATIVA

Bráulio Frances Barcelos<sup>1</sup>  
Marco Túlio Domingues Costa<sup>2</sup>  
Gardênia Staell Andrade<sup>3</sup>

### RESUMO

Atualmente, diante do acirrado nível de competição que caracteriza o mundo dos negócios as práticas de gestão colaborativa tornaram-se uma característica crucial de organizações de diferentes ramos. Assim, esse trabalho de conclusão de curso tem como objetivo identificar em supermercados da região do Médio Piracicaba, Minas Gerais, práticas de gestão colaborativa. Parte-se da hipótese que os supermercados da região desconhecem essas práticas como fatores capazes de favorecer o processo de gestão da demanda, estoques entre outros e também como práticas possibilitadoras de um atendimento melhor aos clientes, possibilitando uma ampliação dos lucros na medida em que aumenta a satisfação dos clientes. A metodologia aplicada na pesquisa consistiu-se de uma pesquisa qualitativa e uma pesquisa bibliográfica abordando os principais pontos da gestão da cadeia de suprimentos. A pesquisa evidenciou um desconhecimento dessas práticas pelos supermercados estudados.

**Palavras-chave:** Gestão da cadeia de Suprimentos. Práticas de Gestão colaborativa. Supermercados do Médio Piracicaba.

### INTRODUÇÃO

A globalização propiciou um ambiente de profundas mudanças nos negócios e na sociedade. Com ela, a abertura de mercado resultou em um aumento significativo no fluxo de bens e capitais. Nesse contexto, com a intensificação do comércio mundial surgem novas perspectivas de negócios, cujos limites territoriais assumem dimensões globais, o que exige uma nova postura e uma nova visão na gestão organizacional.

Assim, observa-se uma acirrada competição no contexto empresarial, instigando as empresas a buscarem cada vez mais diferenciais para o atendimento das novas exigências requeridas pelos consumidores, a saber: inovação, qualidade, agilidade e disponibilidade a menores preços são fatores que condicionam esses

---

<sup>1</sup> Engenheiro de Produção. Mestrando em Engenharia de Produção pela UFMG. Professor da Faculdade Doctum de João Monlevade. E-mail: [braulio.barcelos@yahoo.com.br](mailto:braulio.barcelos@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Engenheiro de Produção. Mestrando em Engenharia de Produção pela Unifei. Professor da Faculdade Doctum de João Monlevade. E-mail: [coord.producao.jm@doctum.edu.br](mailto:coord.producao.jm@doctum.edu.br)

<sup>3</sup> Professora da Faculdade Doctum de João Monlevade. Mestre em Engenharia de Produção. E-mail: [gardenia.staell@doctum.edu.br](mailto:gardenia.staell@doctum.edu.br)

novos tempos. Neste aspecto, tanto as grandes quanto as pequenas e médias empresas têm necessitado rever, constantemente, suas estratégias de atuação, fruto de reestruturações para obter maior agilidade e competitividade no mercado.

Uma característica imprescindível para o sucesso de uma organização consiste na constante colaboração, compartilhando informações e atividades, que visam à obtenção de economia em larga escala e ganho de representatividade. Isso pode possibilitar maior acesso a produtos e mercados e, sobretudo, fortalecimento perante os demais competidores. Os resultados desse processo são ganhos de eficiência coletiva que devem ser entendidos como resultado de processos internos das relações interfirmas (AMATO NETO, 2000).

Nesse contexto, a colaboração na cadeia de suprimentos tem como principal objetivo obter vantagens competitivas, a fim de reduzir custos. Esse fato possibilita o surgimento de novas oportunidades e obtenção de ganhos ao longo dos elos da cadeia de suprimentos e, conseqüentemente, beneficia o processo de gestão dessa cadeia como um todo. Segundo Bowersox (2007), muitas companhias estão se referindo à colaboração com seus parceiros na cadeia de suprimentos, mas poucas atualmente têm alcançado este objetivo, uma vez que a verdadeira colaboração é mais do que simplesmente terceirizar uma função ou serviço a um provedor externo.

Nos últimos anos, a Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management* - SCM) tem representado uma nova e promissora fronteira para empresas interessadas na obtenção de vantagens competitivas de forma efetiva (PIRES, 2004).

Dessa forma, pretende-se realizar um estudo de caso para confrontar a teoria com a prática, a fim de verificar se as metodologias propostas na literatura são aplicáveis em cenários reais. Adicionalmente, pretende-se obter aprofundamento no tema em questão bem como desenvolver novas abordagens para o procedimento da cadeia de suprimentos.

Assim, o objetivo desse trabalho é analisar a relação entre os supermercados e seus fornecedores de forma a identificar possíveis elementos que caracterizam uma cadeia colaborativa. O tema em questão se justifica na medida em que o processo de gestão de práticas colaborativas em redes de supermercado é uma forma de melhorar o atendimento aos clientes, promovendo a satisfação dos mesmos e, conseqüentemente, permitindo um processo de racionalização do trabalho e ampliação dos lucros pelos supermercados.

No entanto, poucos estabelecimentos comerciais utilizam a gestão de práticas colaborativas como uma forma de dinamizar o trabalho, melhorar o atendimento aos clientes, gerar a satisfação dos mesmos e ampliar a qualidade do serviço prestado. Assim, torna-se necessária uma maior produção acadêmica nesse campo e conseqüentemente, a divulgação e aplicação dessas práticas nesses estabelecimentos comerciais.

Assim, espera-se que esse trabalho possa contribuir para um redimensionamento e um maior uso de práticas colaborativas em redes de supermercados.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

Antes de analisar o conceito de gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management* - SCM), torna-se pertinente primeiramente definir em que consiste o termo cadeia de suprimentos. Para Pires (2009), cadeia de suprimentos consiste nos processos que envolvem fornecedores e clientes e promovem uma ligação destes com a fonte inicial da matéria-prima até o ponto de consumo do produto final.

Nesse contexto, uma cadeia de suprimentos é considerada pelo autor como sendo uma rede de companhias autônomas ou semi-autônômas que se responsabilizam em obter, produzir e liberar um dado produto ou serviço ao cliente final.

Rodrigues; Sellito (2007) definem o termo na perspectiva da indústria automobilística, na qual, uma cadeia de suprimentos é formada por fornecedores e compradores que realizam parcerias e alianças simultâneas, utilizando a mesma estrutura logística e de distribuição de diferentes operações. Uma cadeia de suprimentos é formada por práticas e “iniciativas logísticas que integram empresas que favorecem o fluxo de informações ao longo da cadeia e sugerem um modelo de gestão de fornecedores em uma abordagem colaborativa” (RODRIGUES; SELITTO, 2008, p.98).

Alves Filho, (2004) aponta que o termo cadeia de suprimentos se constitui em um conjunto de conhecimentos ainda em construção, que pode ser aplicado objetivando coordenar as atividades e ações de diferentes empresas ou unidades de

produção, em que se formam os elos e o conjunto de elos para a produção de bens e serviços.

Para Pires (2009), frequentemente cadeia de suprimento se confunde com o termo cadeia produtiva. Para o autor, uma cadeia produtiva refere-se ao conjunto de atividades que representam o setor industrial. Assim, o termo cadeia produtiva “vem sempre acompanhado de um complemento que designa um determinado setor industrial” (PIRES, 2009, p.54). Por sua vez, o termo cadeia de suprimentos é analisado pelo autor da seguinte forma:

(...) uma cadeia de suprimentos (*Supply Chain – SC*) pode fazer parte de uma ou de várias cadeias produtivas dependendo das características de seus produtos finais. Ela sempre envolverá todas as atividades associadas com o movimento de bens, desde o estágio de matéria-prima até o usuário final. (PIRES, 2009, p.54).

Pires (2009), também, aponta a definição utilizada por diversos autores que consideram que uma cadeia de suprimentos consiste no somatório ou na integração de diversas cadeias de valor, ou seja, a integração de diversas empresas.

Assim, analisado à luz de diferentes autores, o conceito de cadeia de suprimentos, procurar-se-à agora discorrer sobre o conceito de gestão de cadeias de suprimentos. Esse termo expande-se a partir dos anos 90, embora suas origens estejam localizadas na década de 1970, com o processo de integração entre almoxarifados, transporte e distribuição de mercadorias. (PIRES, 2009, p. 56).

O conceito de gestão de cadeias de suprimentos (SCM) sofreu influência da visão holística e da gestão de cadeia de materiais da cadeia produtiva de forma integrada (RODRIGUES; PIRES, 2007). Assim, a gestão da cadeia de suprimentos pressupõe que as empresas devem “redefinir suas estratégias competitivas e funcionais através de seus posicionamentos (fornecedores e clientes de forma estratégica) dentro das cadeias produtivas nas quais se inserem” (RODRIGUES; PIRES, 2007, p. 2).

Pires (2009) aponta diversas definições para o termo gestão de cadeias de suprimentos. Essas definições têm em comum a multifuncionalidade das cadeias de suprimento e a sua abrangência em diversas áreas tradicionais das empresas industriais. Assim, o autor aponta a gestão de cadeias de suprimentos como uma área desenvolvida na contemporaneidade e que possui diferentes origens que surgiram a partir das áreas tradicionais do ambiente empresarial (PIRES, 2009, p.61).

Para Melo; Alcântara (2009) o processo da SCM consiste no processo de integrar os processos-chave do negócio desde o usuário final até o fornecedor de origem, provendo produtos, serviços e informações que agregam valor para os clientes e outras partes interessadas (MELO; ALCÂNTARA, 2009, p.4).

Nessa perspectiva, Melo; Alcântara (*op. cit.*) apontam o conceito da SCM na perspectiva de gerenciamento da demanda:

O gerenciamento da demanda é um componente importante para o sucesso do gerenciamento da cadeia de suprimentos. Uma implementação bem conduzida do processo pode gerar benefícios substanciais para os resultados financeiros da empresa como, por exemplo, a redução dos níveis de estoque, melhoria da utilização dos ativos e melhoria na disponibilidade do produto (MELO; ALCÂNTARA, 2009, p.4).

Assumpção (2003) identifica como objetivo básico da SCM a possibilidade de assegurar uma maior visibilidade dos eventos relacionados à satisfação da demanda, objetivando minimizar os custos das operações produtivas e logísticas entre empresas, fluxo de materiais, componentes e produtos finais.

Para Conceição; Quintão (2004) a SCM apresenta-se como um processo pautado no controle da rede de trabalho e na integração de processos entre as empresas, tendo como foco o consumidor final. Assim, a gestão da cadeia de suprimentos tem um papel primordial e estratégico ao definir os indicadores de desempenho do nível de serviço, que os elos da cadeia objetivam oferecer aos seus clientes. Assim, no conceito da cadeia de suprimentos, “as empresas devem promover esforços com o objetivo de otimizar a cadeia. Isso implica que ótimo local deve ser substituído pelo ótimo global da cadeia como um todo” (CONCEIÇÃO; QUINTÃO, 2004, p.2).

Wood; Zuffo (1998) afirmam que a SCM consiste em uma forma de gestão desenvolvida com o objetivo de alinhar todas as atividades de produção de maneira que haja um processo sincrônico entre todas essas atividades e etapas do processo produtivo. Seu objetivo é reduzir custos, minimizar ciclos e ampliar o valor agregado através do rompimento das barreiras entre departamentos e áreas: “O conceito de cadeia de suprimento representa uma filosofia de gerenciamento do fluxo dos materiais, desde o fornecedor até o cliente final” (COOPER; ELRAM, 1993).

Dessa forma, pode-se dizer que a SCM coordena e integra todas as atividades, ligando todos os parceiros da cadeia, incluindo departamentos internos

da organização e parceiros externos como fornecedores, transportadores, empresas terceirizadas e provedores de sistemas de informação (LUMMUS; VOKURKA, 1999).

## 2.1 Estratégias de Gerenciamento

Melo; Alcântara (2009) apontam que, dentre as estratégias de gerenciamento da cadeia de suprimentos, encontra-se a gestão da demanda. De acordo com as autoras, esse processo é desenvolvido a partir das necessidades da demanda e devem ter a capacidade de mobilizar toda a cadeia de suprimentos. Assim, a gestão da demanda pode ser dividida em dois conjuntos: os sub-processos estratégicos e os sub-processos operacionais.

Coelho *et al* (s.d) discorrem sobre um dos problemas enfrentados em um processo de gestão da demanda, que consiste na variação ou na impossibilidade de alinhamento da demanda à oferta: é o efeito chicote, que consiste no

resultado de uma expectativa de demanda ou oferta que não se realiza por diversos motivos, entre elas incapacidade de prever a demanda dos clientes, e que se propaga por todas as empresas, influenciando os níveis de estoques, os tamanhos dos pedidos e a produtividade.(COELHO, *et al*, s.d).

Svensson (2005) afirma que o efeito chicote indica que a variabilidade no nível de estoques tende a ser maior ao se afastar do ponto consumo. Sendo que os fatores que o causam podem ser o compartilhamento de informações deficientes, dados de mercado insuficientes gerando previsões incorretas.

O efeito chicote ocorre quando há uma diferença entre a demanda real e a demanda prevista; assim, quanto mais afastado do seu ponto de consumo a empresa estiver, maior será a dificuldade para a previsão de sua demanda, o que irá gerar o efeito chicote fazendo com que a função de compras tenha uma gestão da demanda ineficiente.

Braga (2006) afirma que as atividades e estratégias definidas para a função de compras ou suprimentos buscam suportar a estratégia competitiva da empresa e, ao mesmo tempo, serem derivadas dela. A figura 1 representa a relação estratégica entre as empresas sob a perspectiva da função de suprimentos:

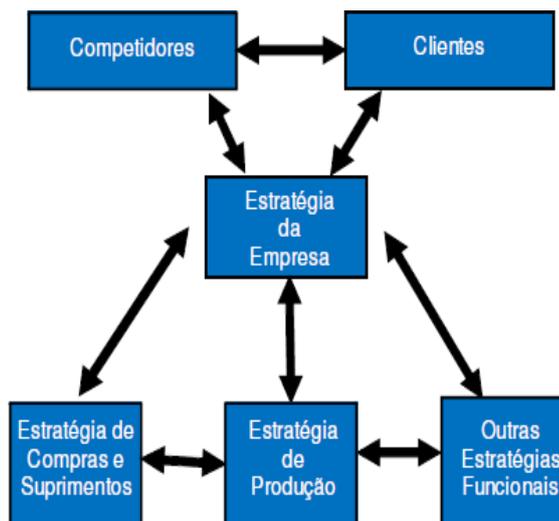


Figura 1: Estratégia de compras e suprimentos (Adaptado de Braga, 2006, p.39).

Alves (2009) aponta que a gestão da demanda é o fator que determina a cadeia de suprimentos e os processos de gestão que devem ser implementados para o sucesso do negócio. Assim, o autor aponta os pontos que a empresa deve materializar para alcançar maior eficiência:

1. Previsão de Vendas - Histórico (passado), Estratégias (presente e futuro) e Suporte de TI.
2. Planejamento Integrado (S&OP) - Planejamento Colaborativo.
3. Definição da Política de Estoques - Matéria Prima, Estoque em Processo e Produto Acabado.
4. Gestão do Portfólio de Clientes - Rentabilidade e Volume (Definição da Política do Nível de Serviço).
5. Gestão do Portfólio de Produtos - Rentabilidade e Volume. 6. Gestão da Carteira de Pedidos - Gestão do Nível de Serviço.
7. Gestão da Distribuição - Suporte ao Modelo.
8. Definição de Políticas Claras para direcionar o Planejamento (S&OP).
9. CPFR - *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* (ALVES, 2009).

Esses pontos elencados por Alves (2009) constituem objeto de investigação, uma vez que são elementos definidores quando se busca um processo de eficiência no tocante à gestão da demanda. Referindo-se ao primeiro ponto destacado pelo

autor, Borges; Ferreira (2008) salientam através da SCM, é possível dinamizar o atendimento ao cliente, uma vez que o processo tem início quando o cliente faz o pedido do produto, passa pela produção, armazenamento e distribuição.

Por meio desse processo é possível reduzir o tempo e proporcionar as estimativas de previsões de vendas, diminuindo os custos e tornando mais ágil o processo de produção, o que gera maior satisfação do cliente (BORGES; FERREIRA, 2008, p.1).

Bowersox (2007, p.81) salienta que através da previsão de vendas é possível a escolha de técnicas matemáticas e estatísticas adequadas para gerar estimativas de vendas para um determinado período. O autor aponta como critérios para avaliar a aplicabilidade das técnicas: exatidão, horizonte de tempo da previsão, valor da previsão, disponibilidade dos dados e experiência de quem fará a previsão.

O autor ainda ressalta as categorias dessas técnicas de previsão: Qualitativa (considera ou não o passado); Séries temporais (concentra-se totalmente nos padrões históricos e nas mudanças de padrões para gerar previsões) e categoria causal (usa informações refinadas e específicas sobre as variáveis para desenvolver uma relação entre um evento principal e uma atividade prevista).

O próximo ponto consiste no planejamento integrado e colaborativo apresentando-se, de acordo com Donato *et al* (2007), como formas de cooperação entre departamentos de empresas de uma determinada cadeia de suprimentos, que por meio da troca intensa de informações, atingem o objetivo de compartilhar dados e informações necessários ao sistema da estrutura organizacional.

Tavares; Lima (2006) focalizam dentre os pontos citados, o processo de planejamento colaborativo, que consiste em uma ferramenta que auxilia na integração entre diferentes processos em níveis estratégico, tático e operacional. Assim, por meio desse conceito de gestão de negócio pode-se aprimorar o relacionamento entre os integrantes da cadeia de suprimentos através do processo de gerenciamento compartilhado do ato de planejar e também da informação.

Nessa perspectiva, Bowersox (2001) definem colaboração como sendo um compartilhamento de informação, desenvolvimento de planos estratégicos conjuntos e sincronização de operações, objetivando uma precisa alocação de recursos que permita gerar economias de escala, redução de operações duplicadas e maior confiança dos clientes por meio de serviços customizados. Assim, de maneira geral,

colaboração implica fazer alguma coisa junto com outra e esse é exatamente o seu significado. É o desejo ou a necessidade de criar ou de descobrir algo novo, enquanto pensamos ou trabalhamos com outros, que distingue a ação do comportamento (...). Colaboração envolve: diferentes visões e perspectivas; objetivos comuns; definir metas em conjunto; e criar novos valores. (VIEIRA, 2006, p.45).

Com relação ao terceiro ponto destacado por Alves (2009), sobre a definição da política de estoques, Borges; Ferreira (2008) salientam que a utilização da SCM é uma forma de proporcionar a redução dos índices de redução de produtos devolvidos pelos clientes, proporcionando a diminuição dos estoques e fortalecendo o relacionamento com os fornecedores. A definição da política de estoque é uma forma de dinamizar o processo produtivo e de distribuição das mercadorias ao cliente, proporcionando uma maior rapidez na entrega e uma maior satisfação do comprador (BORGES; FERREIRA, 2008).

Fleury (2009) corroborando com Alves (2009) aponta também como uma das vantagens da SCM a possibilidade de avaliação da satisfação do cliente, por meio da gestão de seu portfólio, uma vez que uma das etapas do processo de gestão consiste nas etapas de planejar, executar e avaliar. Assim, medir o nível de satisfação do cliente é uma das formas de criar mecanismos para o processo de evolução do atendimento aos mesmos.

Caldana (2010) salienta que por meio da Gestão do Portfólio de Produtos - Rentabilidade e Volume é possível a conquista de novos clientes em busca de estratégias de concorrência.

Donato *et.al* (2007) analisando o sexto ponto, destaca que o processo de gestão da carteira de pedidos, possibilita observar o cumprimento dos prazos, checar os excessos e faltas a curto prazo, bem como medir o desempenho de todo o processo ao longo do tempo.

De acordo com Muller; Killer (2002), a gestão da distribuição enfrenta grandes desafios quanto ao aumento de custos causados por uma estrutura tributária de impostos com volumes significativos incidindo em cascata sobre comercialização de mercadorias.

Com relação ao oitavo ponto destacado, Barratt (2004) defende que se deve ter um grande entendimento da necessidade de colaborar, onde e com quem colaborar na SC, bem como se deve entender profundamente quais são as atividades e os elementos de colaboração.

Tavares; Lima (2006) também destacam o CPFR, como um sistema através do qual é possível compartilhar informações de previsão da demanda, pelo qual uma empresa compradora e seus fornecedores têm acesso a uma rede de informações simultaneamente.

Para Bowersox (2007), o primeiro passo no processo de CPFR (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*) é o planejamento empresarial em conjunto. Através dele, clientes e fornecedores compartilham, coordenam e racionalizam as próprias estratégias individuais para conceberem um plano em conjunto: “O plano em conjunto oferece uma visão em comum e coerente do que se espera vender, como será a comercialização e a promoção, em que mercado e durante qual intervalo de tempo” (BOWERSOX, 2007, p. 80).

Portanto, de acordo com os autores, o processo colaborativo ocorre durante toda a cadeia de distribuição de forma que “fabricantes, distribuidores e comerciantes trabalhem em conjunto no planejamento, na previsão da demanda e na reposição de produtos” (TAVARES, 2006, p. 3).

## **2.2 Ferramentas que viabilizam as práticas de gestão colaborativa**

Dentre as práticas de gestão colaborativa merecem destaque nesse trabalho, a EDI (*Electronic Data Interchange*), ECR (*Efficient Consumer Response*), VMI (*Vendor Management Inventory*), CR (*Continuous Replenishment*). A seguir, essas práticas serão alvo de discussão.

Para Porto *et al* (2000) a prática colaborativa de EDI tem sido bastante utilizada como um instrumento pelas empresas, principalmente na relação entre clientes e fornecedores. Os autores definem a EDI como sendo o “movimento eletrônico de informações entre comprador e o vendedor, a propósito de facilitar uma transação de negócios” (PORTO, *et al*, 2000), p.14).

O ECR é uma prática de gestão colaborativa, que segundo Reis (2007, p.5) é caracterizada pela agilidade e uso da tecnologia, baseando-se em um conjunto de ferramentas de gestão e de operações. Através desse conjunto de informações, fornecedores e supermercados trabalham de forma harmônica no final da cadeia de suprimentos com o objetivo de reduzir os estoques, tempos e custos, oferecendo maior valor ao consumidor final. Para Reis (2007), o ECR constituiu-se como um conjunto de conceitos, que “alinham-se com a teoria do redesenho dos

procedimentos da administração da cadeia de suprimentos, visando eliminar custos e tempos que não adicionem valor para o consumidor.” (REIS, 2007, p.5).

Para Guenka; Rebelo (2010), o VMI é uma iniciativa de estoque que é gerenciado pelo fornecedor, que torna-se responsável pelos processos de planejamento e administração do inventário do cliente baseando-se em um contrato de serviço de reposição acordado entre as partes: “Na essência, o fornecedor torna-se uma extensão do departamento de administração de materiais do cliente” (GUENKA; REBELO s.d, p.7). Segundo os autores, o VMI é responsável por manter os níveis de inventário do cliente em valores estabelecidos previamente. O fornecedor tem acesso aos dados do inventário do cliente e é responsável por gerar as ordens de compra para suas mercadorias (GUENKA; REBELO, s.d, p.7).

O CR constitui-se como um programa em que o fornecedor utiliza os dados do ponto de venda com o objetivo de manter os estoques em níveis estáveis no cliente, sem flutuações e sempre estabelecidos previamente e contratualmente são estabelecidos os níveis de estoque máximo e mínimo. (SUCUPIRA; OLIVEIRA, s.d. p.4). A CR constitui, segundo Sucupira; Oliveira (s.d) em uma definição em que fornecedores e clientes devem obter melhoria em cinco áreas: o compartilhamento de informações em tempo real, o gerenciamento de categorias em conjunto com fornecedores, a reposição contínua, o custeio baseado em atividades e a padronização (SUCUPIRA; OLIVEIRA, s.d. p. 28).

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa descritiva, avaliando-se um grupo de empresas com o intuito de identificar suas relações com fornecedores, tipos de sistema de informação, procurando dessa forma identificar práticas de gestão colaborativa.

Uma análise qualitativa, de acordo com Sampieri *et al* (2006) caracteriza-se pela sua não determinação, uma vez que ela vai sendo esboçada na medida em que se desenvolve e sofre modificações de acordo com o seu resultado. Neves (1996) elenca como características da pesquisa qualitativa os seguintes itens: “o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; o caráter descritivo; o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador e o enfoque indutivo” (NEVES, 1996, p.1).

Portanto, a pesquisa apresentada procura analisar *in loco* as evidências da utilização ou não de práticas de gestão colaborativa em supermercados localizados na região do Médio Piracicaba.

Para Gil (2002), as pesquisas descritivas são aquelas que possuem como principal objetivo descrever as características de determinada população, fenômeno ou experiência. De acordo com o autor, sua grande contribuição é possibilitar novas percepções de diferentes visões sobre uma realidade que já se conhece. Assim, a presente pesquisa caracteriza-se por ser uma pesquisa descritiva, uma vez que procura descrever a o processo de gestão da cadeia de suprimentos em diferentes supermercados da região do Médio Piracicaba.

### **3.2 Sistema de coleta de dados**

Os dados foram coletados a partir da aplicação de um questionário com os gerentes dos supermercados pesquisados. O questionário foi aplicado pessoalmente em cada supermercado estudado, diretamente com o gerente de compras.

O questionário foi semiestruturado, valendo-se de perguntas objetivas e abertas. Procurou-se por meio desse questionário buscar informações a respeito da gestão da cadeia de suprimentos, políticas de estoque, relação com fornecedores, entre outras.

### **3.3 Sistema de Análise de Dados**

Os dados foram analisados utilizando uma abordagem descritiva e qualitativa do processo de gestão da cadeia de suprimentos dos supermercados estudados. Foi realizada uma análise comparativa, com ênfase na identificação das práticas de gestão colaborativa, estratégias de gerenciamento de estoques, identificação dos sistemas de informação, bem como as políticas de relacionamento entre fornecedores e supermercados. Assim, foram analisados os processos de gestão colaborativa nos diferentes supermercados estudados.

## **4 CASO PRÁTICO**

Nessa sessão serão abordados os seguintes tópicos: Descrição das empresas, o processo de compras nos supermercados, identificação das estratégias

de gerenciamento de estoque dos supermercados, as políticas de relacionamento entre os supermercados e seus fornecedores, os tipos de sistemas de informação utilizados nesses estabelecimentos, e finalmente, serão analisados elementos que evidenciam a possibilidade de adoção das práticas de gestão colaborativas nos supermercados estudados.

#### 4.1 Descrição das Empresas

O Supermercado Somar localiza-se no município de Nova Era e iniciou suas atividades no ano de 1970, possuindo mais de uma centena de funcionários. O supermercado possui uma única sede e usa o sistema avanço para a informática para auxiliar no processo de compra e venda. Com relação ao sistema de crédito utiliza-se cartão de débito e crédito, além de cheques pré-datados.

O comercial Araújo localiza-se no município de Bela Vista de Minas e iniciou suas atividades no ano de 2008, possuindo atualmente oito funcionários. O supermercado Araújo possui uma única sede e não apresenta nenhum tipo de sistema de informação que o auxilie no controle de compra e venda das mercadorias. Com relação ao sistema de crédito, o supermercado utiliza cartão de crédito e débito e ainda aceita cheques e notas a prazo.

O Super Comercial está localizado no município de João Monlevade, pertencendo à rede do Hiper Comercial Monlevade. O estabelecimento não possui filial e apresenta um sistema de crediário baseado na utilização de cartão de débito, crédito e ainda o cheque pré-datado. Esse supermercado apresenta um sistema de informação próprio para varejo, o nome do mesmo é “*avanço para a informática*”. Nesse sistema, têm-se os módulos de compra, venda, finanças, sendo que o mesmo é utilizado para ajudar no controle das mercadorias, gestão de estoques além da própria venda e etc.

O Supermercado Varejão Bela Vista localiza-se no município de Bela Vista de Minas, sendo fundado no ano de 1982 em decorrência do fechamento de outros pontos comerciais do proprietário, localizados no município de João Monlevade. Atualmente o supermercado possui um número de 12 funcionários em sua única sede. Nesse estabelecimento são utilizados como formas de crediário pelo supermercado os cartões de débito e crédito e ainda os cheques pré-datados. O Supermercado apresenta ainda um sistema de informação para ajudar no controle

das mercadorias, esse sistema é chamado de “Aplicativos comerciais da Compufor”, e sua aplicação se dá por meio do pagamento de taxas anuais para manter o aplicativo em atividade.

O supermercado Comercial Mendes localiza-se no município de Bela Vista de Minas, tendo sido fundado no ano de 2007. O supermercado possui um corpo de três funcionários, não possui filial e não pertence a nenhuma rede de supermercados. O sistema de crediário do supermercado aceita cartões de crédito e débito e também cheques pré-datados. O estabelecimento apresenta um sistema de informação para ajuda no controle de venda e compra das mercadorias, que é chamado de Aplicativos comerciais da Compufor. O quadro 2 apresenta uma síntese da caracterização das empresas:

<b>Empresa</b>	<b>Número de funcionários</b>	<b>Filial / Matriz</b>	<b>Sistema de Crédito</b>	<b>Sistema de Informação</b>
Comercial Araújo	08	Não	Cartão de crédito e débito, cheques.	Não possui
Super Comercial	80	Não	Cartão de débito e crédito Cheque pré-datado.	“Avanço para a Informática”.
Varejão Bela Vista	12	Não	Cartão de débito e crédito Cheque pré-datado.	“Aplicativos comerciais da Compufor”
Comercial Mendes	03	Não	Cartão de débito e crédito Cheque pré-datado	“Aplicativos comerciais da Compufor”
Supermercado Somar	105	Não	Cartão de débito e crédito Cheque pré-datado	Avanço para a Informática

**Fonte:** Pesquisa aplicada (2016)

## 4.2 O processo de compra dos supermercados

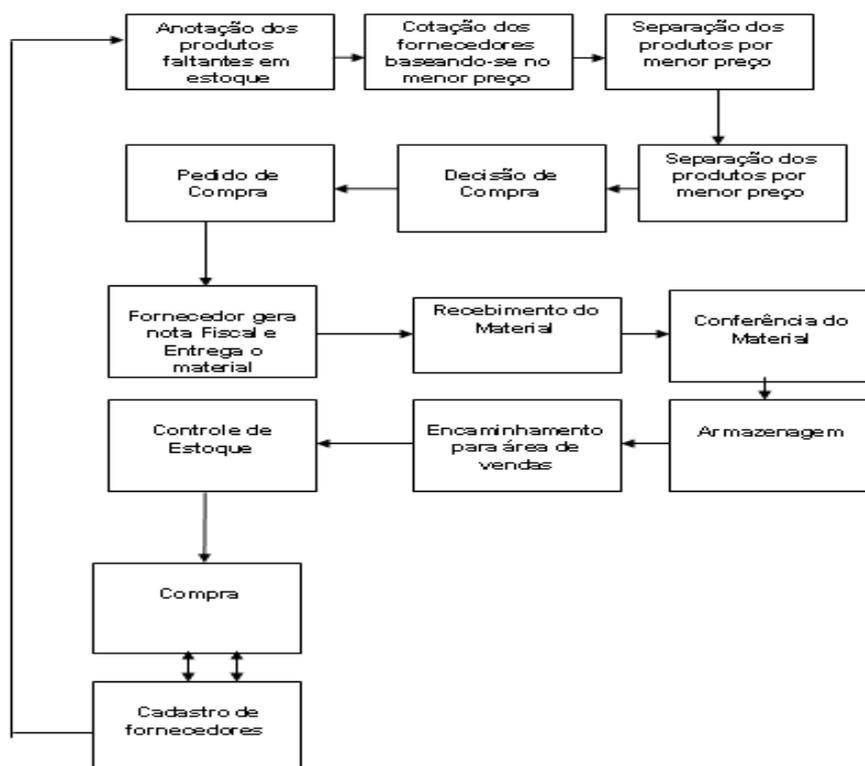
O processo de compras dos supermercados estudados pode ser dividido em dois grupos: o primeiro grupo é formado por supermercados de médio porte – Supermercado Somar e o Super Comercial Monlevade; enquanto o segundo grupo é constituído pelos supermercados de pequeno porte - o Comercial Mendes, Varejão Bela Vista e o Comercial Araújo.

O processo de compras nos supermercados estudados é realizado diretamente com os fornecedores, que pelas visitas de representantes de vendas ao

estabelecimento comercial, fazem as negociações de preços, quantidade de mercadorias, prazos de entrega e efetuam as vendas.

O Comercial Mendes e o Comercial Araújo realizam a cotação de preços a partir de três fornecedores, por meio de um processo manual. Já o Varejão Bela Vista geralmente, realiza a cotação com um número de seis fornecedores tanto de forma manual como via email (o supermercado envia email para os fornecedores com a tabela de cotação de preços, que retornam informando os preços dos produtos mencionados na tabela).

Para ilustrar o processo de compras dos Supermercados Comercial Mendes, Varejão Bela Vista e Comercial Araújo, foi elaborado um organograma do processo, apresentado na figura 2:



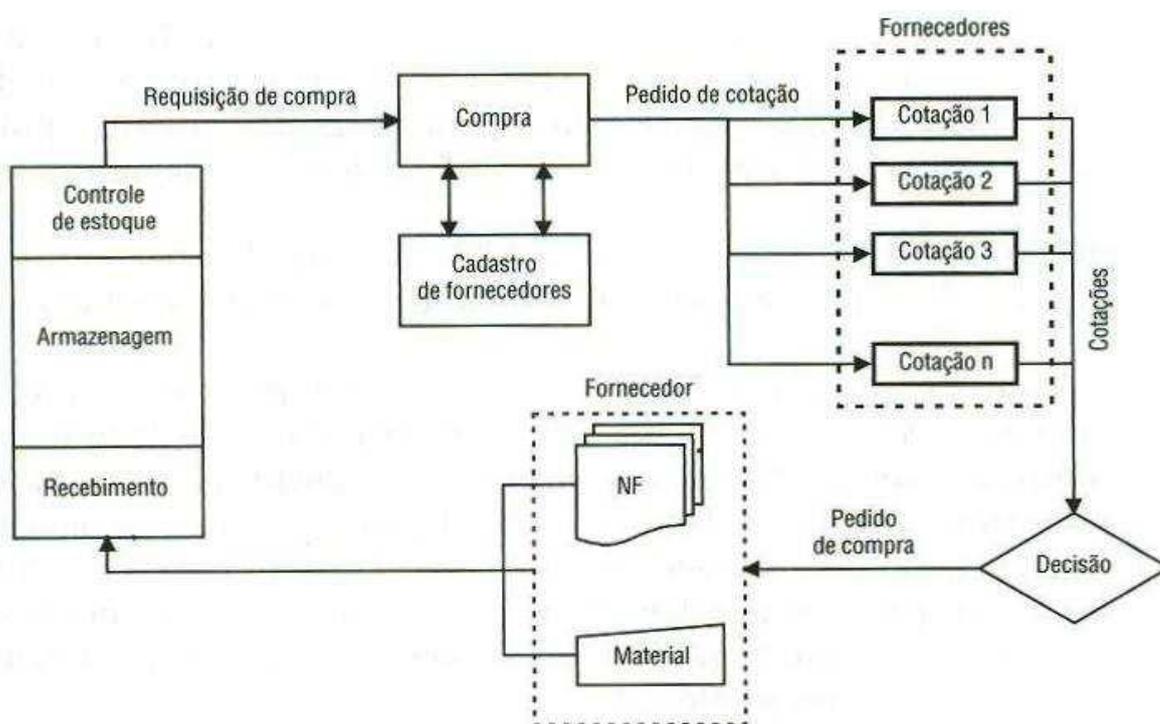
**Figura 2:** Processo de compras dos Supermercados Comercial Mendes, Varejão Bela Vista, Comercial Araújo.

**Fonte:** Pesquisa aplicada (2016)

Quanto à forma de transporte utilizada pelos supermercados, as diferenças entre eles são descritos conforme a seguir. O Comercial Mendes realiza suas compras somente através de atacadistas e representantes de vendas, que realizam a entrega *in loco*. O Comercial Araújo, o Varejão Bela Vista e o Supermercado Somar realizam tanto as compras via atacadistas e fornecedores *in loco* como também realizam compras em atacados da capital, transportando as mercadorias através de veículos próprios. É importante destacar que como o Varejão Bela Vista e o Supermercado Somar executam a cotação eletrônica de preços, realizam apenas o transporte das mercadorias até a sede em veículos próprios. O Comercial Araújo faz a pesquisa de preço manualmente no local da compra.

Quanto ao lançamento de dados e a contabilidade, os supermercados Varejão Bela Vista, Comercial Araújo e o Comercial Mendes têm contrato com uma empresa de contabilidade que realiza esses serviços. Já o Supermercado Somar conta com um setor específico para realizar os serviços contábeis da empresa.

O processo de compras do Super Comercial Monlevade e do supermercado Somar, diferencia-se dos demais supermercados, sendo apresentado no fluxograma abaixo (Figura 3):



**Figura 3:** Fluxograma do Processo de Compras utilizado no Super Comercial Monlevade e Supermercado Somar (Fonte: Adaptado de FRANCISCHINI e GURGEL, 2002).

O Super Comercial realiza o processo de compras através de um número aproximado de trezentos fornecedores. O processo de cotação de preços é feito com número de sessenta fornecedores, por meio de emails. Além de realizar o processo de compras em atacadistas e representantes de vendas, o supermercado também compra diretamente das fábricas, o que possibilita uma redução no custo das mercadorias.

O supermercado também realiza o processo de compra unificada, uma vez que pertence a uma rede de supermercados que realiza compras em grande quantidade de produtos como arroz e leite visando redução de custos.

O supermercado Somar, por sua vez, realiza a cotação com 15 fornecedores, utilizando também o email como forma de comunicação com os mesmos.

## **CONCLUSÃO**

Ao finalizar esse trabalho, conclui-se que muitos supermercados desconhecem as práticas de gestão colaborativa como uma ferramenta importante no processo de vendas e gerenciamento de estoques.

A utilização, por esses supermercados, das práticas de gestão colaborativa poderia proporcionar aos mesmos um maior controle de estoques, o desenvolvimento de um fluxo mais rápido e dinâmico de informações, além de possibilitarem uma melhor estimativa de vendas, reduzindo o tempo entre o processo de compras e a distribuição das mercadorias. Além disso, as práticas de gestão colaborativa permitem também uma minimização dos níveis de estoque, o que pode gerar redução de custos de manutenção do mesmo.

Essas vantagens possibilitam um aumento da competitividade do estabelecimento comercial na medida em que proporcionam também uma compreensão do comportamento do consumidor, selecionam o melhor mix de produtos e sua disposição estratégica no espaço do estabelecimento, o que permite uma maior satisfação do cliente e, conseqüentemente, um aumento de vendas.

As desvantagens de um estabelecimento não utilizar práticas de gestão colaborativa estão descritas a seguir: altos custos com manutenção dos estoques; fluxo ineficiente e distorção de informações; gasto excessivo de papéis referentes ao processo de compra; elevado grau de incerteza nas previsões de venda acarretando

erros nas estimativas de vendas; má utilização do layout do estabelecimento comercial. Todas essas desvantagens podem se traduzir em uma insatisfação do cliente gerada pela falta do produto desejado no estabelecimento.

Dessa forma, há nos supermercados estudados um desconhecimento sobre essas práticas. Assim, evidencia-se a necessidade de reformulação no processo de compras desses supermercados através da utilização de práticas de gestão colaborativa, o que permitirá um aumento da competitividade e conseqüentemente dos lucros.

No entanto, torna-se necessário para o sucesso na aplicação das práticas de gestão colaborativas, um relacionamento de parceria com os fornecedores, permitindo assim, ganhos mútuos.

Dessa forma, o trabalho permitiu um maior aprofundamento e entendimento da aplicabilidade das práticas de gestão colaborativa nos contextos analisados e como elas podem auxiliar no desenvolvimento de uma gestão mais eficaz em um empreendimento.

## **IDENTIFICATION OF COLLABORATIVE MANAGEMENT PRACTICES**

### ***Abstract***

Nowadays, faced with the fierce level of competition that characterizes the business world, collaborative management practices have become a crucial feature of organizations of different branches. Thus, this course completion work aims to identify collaborative management practices in supermarkets in the Middle Piracicaba region, Minas Gerais. The hypothesis is that supermarkets in the region are unaware of these practices as factors capable of favoring the process of demand management, inventories among others, and also as practices that enable better customer service, allowing for an increase in profits as it increases customer satisfaction. The methodology applied in the research consisted of a qualitative research and a bibliographical research addressing the main points of the management of the supply chain. The research evidenced an ignorance of these practices by the supermarkets studied.

Keywords: Supply Chain Management. Collaborative Management Practices. Supermarkets in Middle Piracicaba

## REFERÊNCIAS

ALVES FILHO, Alceu Gomes. **Pressupostos da Gestão da Cadeia de Suprimentos: evidências de Estudos Sobre a Indústria Automobilística**. Gestão e Produção. V. 11, n. 3, p. 275-288, set-dez. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v11n3/a03v11n3.pdf>. Acesso em: Jan. 2012.

AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais**. São Paulo: Atlas, 2000.

ASSUMPÇÃO, Maria Rita Pontes. **Reflexão para gestão tecnológica em cadeias de suprimento**. 2003. Disponível em [www.scielo.br/pdf/gp/v10n3/19167.pdf](http://www.scielo.br/pdf/gp/v10n3/19167.pdf). Acesso em Agosto de 2011.

BARBOSA, Joemil Marconatto. **Gestão de Compras nos Supermercados de Médio Porte da Cidade de Castro**. Disponível em [www.webartigos.com/.../gestao-de-compras-nos-supermercados-de-..](http://www.webartigos.com/.../gestao-de-compras-nos-supermercados-de-..). Acesso em Abril de 2012.

BARRATT, M. (2004) – **Understanding the meaning of collaboration in the supply chain**. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9, N. 1, p. 30-42.

BOWERSOX, D.J; CLOSS, D.J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

BOWERSOX, Donald J. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. Elviesier, 2007.

BOWERSOX, Donald J., 1932- **Gestão da cadeia de suprimentos e logística** /Donald Bowersox,David Closs e M.Cooper;tradução de Cláudia Mello Belhassof. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 2ª reimpressão.

BRAGA, Ataíde. **Evolução estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas**. Disponível em: [http://www.centrodelogistica.com.br/new/art\\_Evol\\_Estrat\\_de\\_compras\\_e\\_supr\\_ben\\_s\\_de\\_serv.pdf](http://www.centrodelogistica.com.br/new/art_Evol_Estrat_de_compras_e_supr_ben_s_de_serv.pdf) Acesso em: 06 out. 2006.

BORGES, Fabrício e FERREIRA, Jailson Fernandes. **Supply Chain Management – III. 2008. Disponível em [www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/abrirPDF/302](http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/abrirPDF/302)** . Acesso em Dez-2011.

CALDANA, Paulo Sérgio Lima. **Gestão de Clientes especiais: em busca de do diferencial competitivo**. 2010. Disponível em <http://www.sagri.com.br/bis/newbis>. Acesso em Dez-2011.

COELHO, Leandro C, et al. **O Efeito Chicote e o seu Impacto na Gestão das Cadeias de Suprimentos**. Disponível em: [www.aedb.br/.../1167\\_Artigo%20-%20Efeito%20Chicote%20-%20S...](http://www.aedb.br/.../1167_Artigo%20-%20Efeito%20Chicote%20-%20S...) Acesso em Março de 2012.

CONCEIÇÃO, Samuel Vieira & QUINTÃO, Ronan Torres. **Avaliação do desempenho logístico da cadeia brasileira de suprimentos de refrigerantes**. 2004. Disponível em [www.scielo.br/pdf/gp/v11n3/a15v11n3.pdf](http://www.scielo.br/pdf/gp/v11n3/a15v11n3.pdf). Acesso em Setembro de 2011.

COOPER, M.; ELRAM, L. Characteristics of supply chain management and the implication for purchasing and logistics strategy. **The International Journal of Logistics Management**, v. 4, n. 2, 1993.

DONATO, Felipe Alberto Simas. et. al. **O Impacto de um processo de planejamento colaborativo sobre a gestão dos riscos na cadeia de suprimentos**. 2007. Disponível em

[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2007\\_TR5707\\_9263.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2007_TR5707_9263.pdf). Acesso em Janeiro de 2011.

FLEURY, Supply Chain Management: **Conceitos, Oportunidades e Desafios da Implementação**. 2009. Disponível em <http://professorricardo.tripod.com/Artigo15.pdf>. Acesso em Dez-2011.

FRANCISCHINI, Paulino Graciano; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GIL, Antônio Carlos - **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4º. Ed. São Paulo:2002.

GUENKA, F; REBELO L.M.B. **O Sistema de Gerenciamento de Inventário pelos Fornecedores (VMI) e o Processo de Planejamento de Vendas e Operações (S&OP) em uma Empresa de Telecomunicação Móvel do Pólo Industrial de Manaus**. 2010. Disponível em [www.convibra.com.br/dwp.asp?id=1420&ev=5](http://www.convibra.com.br/dwp.asp?id=1420&ev=5). Acesso em Março de 2012.

LUMMUS, R.R. & VOKURKA, R.J.(1999) – **Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines**. Industrial Management & Data Systems, 99/1, p. 11.

MELO, Daniela de Castro & ALCÂNTARA, Rosane Lúcia Chicarelli. **Gestão da Demanda sob a perspectiva da Gestão da cadeia de suprimentos: uma abordagem além da previsão**. 2011. Disponível em [www.sargas.com.br/site/index.php?option=com](http://www.sargas.com.br/site/index.php?option=com). Acesso em setembro de 2011.

MULLER, Claudio José & KRIGER, Joel Szmelstayan. **Gestão de custos em empresas de distribuição**. 2002. Disponível em Jan-2012.

NEVES, José Luiz. **Pesquisa Qualitativa: Características, usos e possibilidades**, 1996. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>. Acesso em Maio de 2012,

PIRES, S. I. R. (2004) - **Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management) Conceitos, Estratégias, Práticas e Casos**. Atlas. São Paulo.

PIRES, Sílvio R.I. **Gestão da cadeia de Suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. Supply Chain Management/Sívio R.I.Pires-2º ed-São Paulo: Atlas, 2009.

PORTO, et al. **O intercâmbio eletrônico de dados EDI e seus impactos organizacionais**. 2000. Disponível em

[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v3\\_n3/o\\_intercambio\\_eletronico\\_de\\_p\\_df](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n3/o_intercambio_eletronico_de_p_df). Acesso em Março de 2012.

REIS, Manoel de Andrade e Silva. **O ECR na relação fornecedor X atacadista**. 2007. Disponível em <http://eaesp.fgvsp.br/sites/eaesp.fgvsp.br/files/publicacaoe>. Acesso em março de 2012.

RODRIGUES, D.M.; SELLITTO, M.A. **Práticas logísticas colaborativas: O caso de uma cadeia de suprimentos da indústria automobilística**. R.Adm.São Paulo, 2007.

SAMPIERI, Roberto H. et.al. **Metodologia da Pesquisa**. 3ª Ed. São Paulo: Mc Graw, 2006.

SVENSSON, G. The multiple facets of the bullwhip effect: refined and re- defined. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. n. 35, Setembro/Outubro 2005.

SUCUPIRA, Cesar; OLIVEIRA, Felipe. S.d. **Como elaborar políticas de gestão de estoque**. Disponível em: [http://www.ogerente.com.br/img\\_artigos/logistica/artigo-logistica-politicas-de-estoque.pdf](http://www.ogerente.com.br/img_artigos/logistica/artigo-logistica-politicas-de-estoque.pdf). Acesso em Abril-2012.

TAVARES, Flávio Luís Borges; LIMA, Renato Silva. 2006. **Previsão, Reabastecimento e Planejamento Colaborativo (CPFR): Conceitos e Aplicações**. Disponível em [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/1065.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1065.pdf). Acesso em 30 de Novembro de 2011.

Voluntary Interindustry Commerce Standards (VICS) **Association, Collaborative Planning Forecasting and Replenishment** – [www.cpfr.org](http://www.cpfr.org).

VALCÁCIO, Antonio Afonso Barros. 2009. **Levantamento dos custos logísticos da cadeia de suprimentos da empresa tapajós: Um estudo de caso**. Disponível em [www.ppgcc.ufam.edu.br/.../038\\_Dissertação\\_PDF\\_Valcacio.pdf](http://www.ppgcc.ufam.edu.br/.../038_Dissertação_PDF_Valcacio.pdf). Acesso em março de 2012.

VIEIRA, J. G. V. (2006) – **Avaliação do estado de colaboração logística entre indústria de bens de consumo e redes de varejo supermercadista**. Tese de Doutorado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

WOOD, T.; ZUFFO, P. K. Supply chain management. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 3, p. 55-63, 1998.