

Gestão da cadeia de suprimentos de hortifrutis: estudo de caso de uma empresa varejista de Minas Gerais

Aline de Freitas Veloso (FAEMG, MG, Brasil) – alineveloso@agronegocio.org
• FAEMG – Av. Carandaí, 1115, 4º andar, Funcionários, CEP: 30130-915, Belo Horizonte-MG
Denis Teixeira da Rocha (EMBRAPA, DF, Brasil) – denis.rocha@embrapa.br
Altair Dias de Moura (UFV, MG, Brasil) – admoura@ufv.br

Recebido em: 18/08/08 Aprovado em: 02/04/09

Resumo

O presente trabalho teve o objetivo de estudar uma rede varejista de produtos hortifrutícolas, por meio da descrição e análise dos arranjos verticais colocados em prática, na busca por um nível adequado de coordenação entre os elos dessa cadeia produtiva. Partindo do método de estudo de casos, utilizou-se a teoria sobre gestão de cadeias de suprimentos para embasar a análise das informações levantadas. A pesquisa teve como foco uma empresa de varejo especializada na comercialização de hortifrutigranjeiros presente em várias localidades do estado de Minas Gerais. Dos resultados obtidos, destaca-se a busca da empresa pela adequação de suas estratégias de vendas aos quatro fatores-chave do desempenho das cadeias de suprimento (estoque, transporte, instalações e informação), com vistas a atingir um equilíbrio entre responsividade e eficiência. A eficiência na troca de informações entre a empresa e a matriz permite que ela trabalhe com níveis mínimos de estoques ao mesmo tempo que disponibiliza produtos novos, diariamente, aos clientes. Outro ponto de destaque relaciona-se a localização privilegiada da matriz e seu grande poder de barganha junto aos seus fornecedores, o que permite o atendimento em quantidade, qualidade e a baixo custo de todas as filiais da rede.

Palavras-chave: Cadeia de suprimentos; Hortifrutis; Comercialização.

Abstract

This study aimed to investigate a retail network of produce products, through description and analysis of vertical arrangements, which are used to reach an appropriate level of coordination between links in the production chain. Based on the case study method, it used the theory of supply chain management to review information raised. The research focused on a company specializing in retail marketing of fruits&vegetables, present in various locations in the state of Minas Gerais. The results show the company's adjustment of sales strategies to the four key performance factors for supply chains (stock, transportation, facilities and information), aimed at achieving a balance between efficiency and responsiveness. Efficiency in the exchange of information between the company and its head office enables it to work with minimum levels of inventory while providing new products to customers on a daily basis. Another point is related to the location of its head office and its great bargaining power with suppliers that permits meeting quantity, quality and low cost for all branches in its network.

Keywords: Supply Chain, produce, marketing.

1 . INTRODUÇÃO

Dentro da categoria de alimentos, o setor de Frutas, Legumes e Verduras (FLV) vem se revelando o grande diferencial nas estratégias competitivas das grandes redes varejistas, agindo como forte atrativo, principalmente para o público de maior poder aquisitivo. Segundo dados do Ministério da Integração Nacional (MIN, 2002) essa categoria alimentar respondeu por 12,5% do faturamento bruto do setor varejista nacional, no ano de 2000, o que gerou, aproximadamente, R\$ 5,6 bilhões.

Isso se explica pelo fato dos perecíveis, com destaque para os produtos in natura, terem sido definitivamente incorporados ao dia-a-dia dos brasileiros. Ainda segundo MIN (2002), as visitas do brasileiro ao supermercado passaram de mensal para semanal e o gasto médio com hortifrutis (FLV) gira em torno de R\$ 90,00, por mês.

A atual preocupação do consumidor em relação a dietas balanceadas, ricas em alimentos vegetais, parece estar levando a um aumento no consumo de frutas, legumes e verduras, o que projeta estes produtos e cria a necessidade de estudos que disponibilizem os mesmos, em quantidade e qualidade adequadas, no local demandado e a um preço justo.

As mudanças no hábito de consumo dos últimos anos levaram a uma segmentação do setor de FLV no Brasil, alterando seu modo de produção e de comercialização. De acordo com Belik e Chaim (2002), no passado recente a comercialização de FLV se dava principalmente através das feiras livres. A cadeia produtiva da época possuía muitas falhas que refletiam a precariedade dos sistemas de abastecimento e a falta de planejamento das cidades. Recentemente, começou-se a observar a queda da participação das feiras em razão do aumento do interesse dos supermercados na comercialização de produtos frescos.

De acordo com o MIN (1999), 47% dos consumidores preferem comprar hortifrutis nos supermercados por causa, principalmente, da higiene, forma de exposição para venda e praticidade no ato da compra. As feiras livres estão em segundo lugar, com 27%, devido à qualidade dos produtos que, geralmente, estão frescos. Em seguida, com 21% de preferência, estão as quitandas/sacolões que, segundo os consumidores, apresentam preços mais baixos.

A princípio, a venda de FLV pelos supermercados era vista apenas como uma forma de atrair o consumidor ao ponto de venda, uma vez que as margens de lucro eram muito baixas em relação às outras seções. A importância, contudo, da seção de hortifrutis nas grandes redes supermercadistas tem aumentado gradativamente, como afirma Junqueira (1999). Em média, a venda de FLV é responsável por 10% a 13% do faturamento total dessas redes, adquirindo importância econômica maior que os setores de frios, fatiados e charutaria, e desempenho equivalente à seção de carnes. Isso levou os supermercados a dedicar um espaço maior da sua área de venda para a comercialização desses produtos.

Para Belik e Chaim (2002), um supermercado de porte médio reserva 10,5% da sua área de venda para os hortifrutis, o que contribui com 7,5% do seu faturamento anual, mostrando que os supermercados se preocupam mais com a qualidade das FLV, tanto na aparência, como, também, com o sabor e valores nutricionais. Seguindo uma tendência imposta pelo poder de mercado da Grande Distribuição (hipermercados, refeições coletivas, fast-food, etc.), o produtor vem alterando a sua forma de produzir e comercializar hortifrutis, atentando cada vez mais para as questões ligadas à qualidade e à segmentação de produto.

Segundo Bordin (1998), desde o instante em que é colhido até o momento de ser preparado ou consumido, o produto hortícola sofre uma série de efeitos essencialmente mecânicos que, dependendo da sensibilidade do produto, poderão causar danos que comprometerão a qualidade final do mesmo. Estudos mostram que, dependendo do produto, as perdas por causas mecânicas podem chegar a 20 – 25% do total. O manuseio, a vibração, o impacto e a compressão irão causar ferimentos e/ou amassamentos superficiais que levarão à deterioração do vegetal ou facilitarão o desenvolvimento de doenças.

As maiores dificuldades estão na cadeia de produção de hortifrutícolas frescos, na qual as próprias características da cadeia têm retardado a modernização do sistema de distribuição e embalagem. A alta perecibilidade do produto, a grande especialização e pulverização da produção em pequenas propriedades, o consumo fortemente centralizado nas grandes cidades, a grande concentração do poder de compra nas mãos de grandes redes de varejo e a desorganização comercial do setor, dificulta a adoção e aceitação de mudanças.

Ademais, ainda existem outros gargalos na infra-estrutura logística, como a má conservação das estradas, a inadequação dos portos para estes produtos, a burocracia nos postos fiscais estaduais e a falta de infra-estrutura de armazenagem e comercialização. Esses fatores afetam diretamente a qualidade dos produtos, ocasionando grandes perdas nestes processos, o que torna relevante o papel do Estado como planejador e definidor de prioridades e ações permanentes para o setor.

Como já exposto, a cadeia de hortifrutigranjeiros apresenta diversos problemas, destacando-se o fato de não existirem, na maioria dos casos, contratos de fornecimento de matérias primas entre os produtores e varejistas, bem como os desperdícios causados por problemas de logística e a grande concentração do poder de compra nas mãos de grandes redes de varejo, entre outros gargalos.

Sendo assim, o setor hortifrutícola brasileiro vem passando por profundas e difíceis transformações nos últimos anos, as quais são fruto da necessidade de modernização de toda a cadeia de produção para enfrentar um mercado cada vez mais competitivo e aberto. As principais mudanças, e talvez as mais traumáticas, referem-se à comercialização, em especial ao sistema de distribuição e embalagem.

Neste contexto, a necessidade de organização entre os vários componentes da cadeia pode ser apontada com uma das formas de aumentar a eficiência do setor, reduzindo custos de manuseio, perda de produtos e de sua qualidade e, conseqüentemente, atendendo melhor aos anseios do consumidor. Com base nisso, a gestão da cadeia de suprimentos apresenta-se como uma ferramenta capaz de desenvolver a organização da cadeia no sentido de melhorar sua eficiência produtiva e satisfazer aos anseios dos consumidores.

Considerando a importância da gestão de cadeias de suprimentos e, em especial, dessa ferramenta para melhorar a organização do setor hortifrutícola, o presente trabalho teve o objetivo de estudar uma rede varejista desses produtos, por meio da descrição e análise dos arranjos verticais que são colocados em prática, na busca por um nível adequado de coordenação entre os elos dessa cadeia produtiva.

2. METODOLOGIA

Este trabalho tem foco no desenvolvimento de um estudo de caso. Segundo YIN (1989), este método consiste na inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. Esta definição facilita compreender e distinguir o método do estudo de caso de outras estratégias de pesquisa, como o método histórico e o survey.

Este método é, muitas vezes, colocado como sendo mais adequado para pesquisas exploratórias e, particularmente, útil para a geração de hipóteses (TULL, 1976) e isto pode ter contribuído para dificultar o entendimento do que é o método de estudo de casos, como ele é desenhado e conduzido.

Ao comparar este método outros, Yin (1989) afirma que para se definir o método a ser usado é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação. De modo, este método é adequado para responder às questões “como” e “por que”, que tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo.

Este método é útil, segundo Bonoma (1985), “... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre”.

Os objetivos do método de estudo de casos, segundo McClintock et al. (1983), citado por Bressan (2000), “... são (1) capturar o esquema de referência e a definição da situação de um dado participante... (2) permitir um exame detalhado do processo organizacional e (3) esclarecer aqueles fatores particulares ao caso que podem levar a um maior entendimento da causalidade”.

No caso específico da pesquisa, optou-se pelo uso de estudo de caso uma vez que a busca da organização das cadeias de suprimentos é um fenômeno contemporâneo que envolve complexas relações entre empresas e seu meio e, portanto, há dificuldade em se separar o fenômeno do contexto que o cerca. Além disso, o objetivo central da pesquisa foi entender “como” é o relacionamento da empresa varejista com seus fornecedores e “por que” tal postura é adotada.

No presente trabalho utilizou-se a teoria sobre gestão de cadeias de suprimentos para embasar a análise das informações levantadas, com vistas em alcançar os seus propósitos.

O conceito de gestão de cadeias de suprimentos ou Supply Chain Management (SCM) surgiu na literatura nos anos 80, embora sua prática já ocorresse antes disso (COOPER et al. 1997). Segundo a definição dada pelo Global Supply Chain Forum, em 1994, a Gestão da Cadeia de Suprimentos seria “a integração de processos chaves do consumidor final até o primeiro fornecedor envolvido, promovendo o fluxo de produtos, serviços e informações que agregassem maior valor aos consumidores e acionistas, por meio da excelência operacional e de uma gestão integrada dos negócios e das relações com outros membros da cadeia” (LAMBERT et al., 1998).

O desenvolvimento do conceito do SCM decorreu da própria necessidade de um maior poder de atuação dentro da cadeia. Assim, houve uma evolução do conceito e da idéia a respeito da gestão da cadeia de suprimentos, à medida que este passou a ser utilizado pelas empresas (BECHTEL e JAYARAM, 1997). Esses mesmos autores atestam, por meio de uma revisão sobre os trabalhos na área de Supply Chain Management ao longo dos anos, que essa evolução fica clara ao se observar a idéia central que permeia as quatro etapas evolutivas do escopo tratado pelos autores nesses trabalhos, quais sejam: (1) ganhos gerais da cadeia, pelo maior controle sobre o fluxo de produtos, para, (2) uma maior integração entre as áreas funcionais, tendo a logística e o transporte como centro; passando posteriormente, na etapa (3), para a ênfase sobre a troca de informações, seguida da integração dos processos operacionais e dos sistemas de medição de desempenho; chegando, finalmente, (4) à idéia de um canal sem emendas, orientado para o consumidor final.

Mesmo havendo a evolução do conceito, é permanente a orientação para o cliente. Atender ao cliente é, antes de tudo, disponibilizar o produto ou o serviço, no momento da necessidade, significando que o cliente deve receber, prontamente, o produto desejado e todas as ações precisam ser tomadas para garantir esse acesso em tempo e no lugar adequados.

Nesse sentido, Chopra e Meindl (2003) citam que uma cadeia de suprimentos engloba todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento de um pedido. Assim, Simchi-Levi et al. (2003) reforçam que “... gestão de cadeias de suprimentos é um conjunto de abordagens utilizadas para integrar eficientemente fornecedores, fabricantes, depósitos e armazéns, de forma que a mercadoria seja produzida e distribuída na quantidade certa, para a localização certa e no tempo certo, de forma a minimizar os custos globais do sistema ao mesmo tempo em que atinge o nível de serviço desejado”.

O objetivo da gestão da cadeia de suprimentos é ser eficiente e eficaz em relação aos custos ao longo de todo o sistema. Desta forma, a ênfase não está somente em reduzir custos de transporte e reduzir es-

toques, mas especialmente, em buscar uma abordagem sistêmica para a gestão da cadeia de suprimentos (SIMCHI-LEVI et. alli., 2003). Nesse sentido, Chopra e Meindl (2003) dizem que o objetivo de toda cadeia de suprimento é maximizar o valor global gerado, que é a diferença entre o valor do produto final para o cliente e o esforço realizado pela cadeia de suprimento para atender ao seu pedido.

A pesquisa teve como foco uma empresa de varejo especializada na comercialização de hortifrutigranjeiros, com presença em várias localidades do estado de Minas Gerais. Para a realização da pesquisa foram realizadas entrevistas com o gerente da filial em Viçosa/MG e, com o supervisor regional da empresa. Estas entrevistas tiveram uma duração média de uma hora e um roteiro baseado em um questionário semi-estruturado.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1. Descrição da empresa

A empresa de varejo em estudo é controlada por outra empresa, aqui denominada matriz que faz parte de uma holding especializada em produtos alimentícios e está há mais de 25 anos no mercado mineiro. A matriz trabalha com hortifrutis e possui 34 lojas espalhadas por todo estado de Minas Gerais, além de uma loja no interior paulista.

Além da matriz, a holding conta com mais duas empresas que atuam na comercialização de cereais, enlatados e carnes congeladas (de aves e peixes) e que atendem todas as lojas da rede.

A matriz tem localização privilegiada dentro da Ceasa Minas (Central de Abastecimento do Estado de Minas Gerais) em Contagem, o que lhe proporciona maior comodidade e agilidade na aquisição de uma variedade de produtos de qualidade, para melhor abastecer as lojas e garantir a satisfação do cliente.

3.2. Estrutura da cadeia de distribuição

A cadeia de distribuição na qual se insere a empresa estrutura-se segundo a Figura 1. Neste arranjo, apresentam-se dois canais possíveis desde a saída do produto do produtor até sua chegada às mãos dos consumidores. Um mais simples e composto de apenas três elos (produtor – empresa – consumidor) que abrangem, principalmente, os produtos folhosos adquiridos pela empresa na própria região. Um mais complexo que representa a maior parte do suprimento da empresa (Produtor – Ceasa – Central de Compras – Empresa – Consumidor).

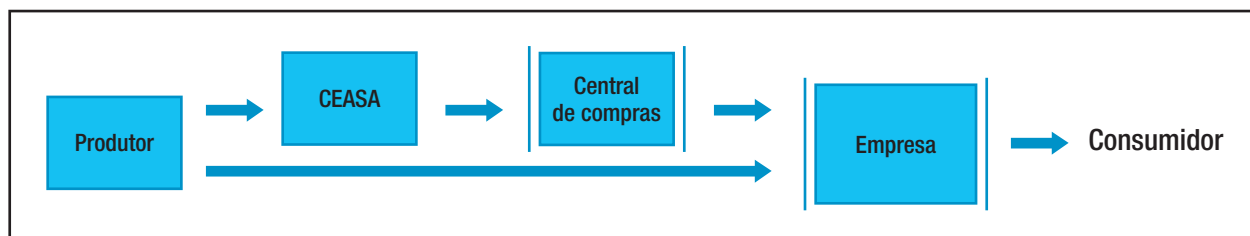


Figura 1 – Estrutura do canal de distribuição na qual está inserida a empresa estudada.

3.3. Relação com fornecedores

3.3.1. Tipos de fornecedores

Os fornecedores da empresa são escolhidos de modo a equilibrar os custos com a qualidade dos produtos (melhor relação custo benefício), sendo a qualidade essencial em qualquer situação. Dentro dessa política, a empresa possui dois tipos de fornecedores. O primeiro, e mais importante, é a empresa matriz, enquanto o outro tipo é formado pelos produtores da própria região de Viçosa que entregam seus produtos diretamente à empresa.

Por fazer parte de uma grande rede, a empresa aproveita-se dos ganhos de escala que a matriz consegue em suas compras junto aos fornecedores na Ceasa. Neste arranjo, a matriz atua como uma Central de Compras (CC), estrutura esta que vem se difundindo no Brasil desde meados dos anos 80, como citam Belik e Chaim (2002). Segundo esses autores, neste arranjo a função de compra e negociação é transferida para a Central de Compras. Assim, num único espaço se realizam transações virtuais para uma grande empresa varejista, neste caso, para todas as lojas da rede, sob sistema de “pool”, condomínio ou mesmo cooperativa. O objetivo dessa prática de compras em conjunto é o de exercer o poder de compra proporcionado pelo aumento da escala. Outro diferencial importante é o fato da matriz, que atua como a CC, fazer uso de pagamento à vista, o que lhe proporciona um poder de barganha a mais junto aos fornecedores.

Desta forma, os produtos entregues pela matriz, além da qualidade exigida pelos consumidores, também chegam a um preço mais baixo do que aqueles dos concorrentes. Dentro do portfólio de produtos oferecidos pela empresa, há alguns que, devido a suas especificidades de produção, armazenamento e perecibilidade não podem ser entregues pela empresa matriz. Assim, têm-se o segundo tipo de fornecedor da empresa, os produtores regionais, que atuam no fornecimento desses produtos especiais, dado às suas especificidades. Nesse grupo encontram-se, principalmente, os alimentos folhosos (alface, couve, mostarda, salsa, entre outros), que estragam facilmente com o transporte e o tempo. Entretanto, segundo a empresa, a região não oferece esses produtos em quantidade e qualidade suficiente para abastecê-la, o que resulta na falta de produtos desse tipo em alguns períodos do ano, como também, do dia.

No geral, os produtos vindos da Ceasa apresentam melhor qualidade que os produtos da região, uma vez que os produtores da região não adotam práticas de qualidade e garantias de entrega e não investem tanto em tecnologias de produção. No entanto, existem alguns produtores que são mais eficientes. Cumpram com seus acordos e entregam produtos de qualidade a preços mais baixos que os encontrados na Ceasa. Esse diferencial de preço deve-se, principalmente, ao custo reduzido do frete, dado a localização dos produtores próxima à empresa e o transporte ser feito pelo próprio produtor.

Essas compras geram benefício para a sociedade local, pois o dinheiro circula na própria região, os produtores conseguem escoar sua produção e os consumidores, por sua vez, se beneficiam com a compra de produtos por preços mais baixos.

3.3.2. Processo de compra

O processo de compra é realizado sempre com o foco no consumidor. Os pedidos à matriz são feitos diariamente, via fax. Assim, no dia seguinte, a empresa matriz, de posse dos pedidos de todas as lojas da rede, adquire a quantidade necessária de produtos de cada variedade para atender todas as unidades. Após a compra, a empresa utiliza-se de um processo que se aproxima do que, na literatura logística, é conhecido

como cross-docking (atividade responsável pela gerência de recebimento, manuseio e expedição dos produtos sem necessidade de estoque regulador). Nesse sistema, os bens entram e saem da Central de Compras sem serem armazenados, o que permite aumentar o giro de estoques, além de abastecer as lojas de forma dinâmica, coordenada e confiável. Desta forma, as mercadorias separadas na matriz são encaminhadas para as filiais.

A empresa faz uso de transporte terceirizado para o envio dos produtos a todas as filiais, sendo o custo desse serviço rateado por todas as lojas de acordo com a quantidade de caminhões destinados às mesmas. Ademais, cada unidade da rede recebe, diariamente, a carga de produtos solicitada no dia anterior. Isso faz com que a empresa trabalhe por uma eficiência logística que atenda a tempo o consumidor e com baixo estoque. Esta prática vai de encontro ao motivo da emergência das centrais de compra e distribuição nos países desenvolvidos que está ligado diretamente à aplicação de técnicas de estoque mínimo adotadas na indústria já nos anos 60 (OHNO, 1989, citado por BELIK & CHAIM, 2002).

As compras realizadas diretamente com os produtores da região seguem o mesmo foco. O gerente estabelece os dias e horários em que os produtores irão entregar a mercadoria, de acordo com a demanda da empresa. Nesse caso, a entrega é feita pelos próprios produtores.

Apesar da existência da “Central de Compras”, a empresa matriz não trabalha com contratos formais, nem mesmo entre a empresa e os fornecedores da região. Desta forma, ela atua no mercado aberto, negociando diariamente com diversos fornecedores na Ceasa. Esta opção mostrou-se estar ligada aos seguintes fatores:

1. Localização privilegiada da central de compras, a qual esta situada dentro da Ceasa-MG, para onde convergem grande parte da produção de hortifrutis do estado. A facilidade de estar dentro da Ceasa permite que a empresa tenha contato direto com uma gama de fornecedores e produtos, o que leva a um alto nível de informação sobre o mercado.
2. Alto volume de compra – uma vez que a central de compras é responsável pela aquisição de elevado volume de produtos, isto a torna uma empresa conhecida entre os fornecedores e eleva seu poder de barganha em termos de preço e qualidade dos produtos.
3. Pagamento à vista – associado ao grande volume de compra a empresa paga à vista, aumentando, ainda mais, seu poder de barganha com os fornecedores.

Considerando os aspectos acima mencionados, o relacionamento de mercado aberto com fornecedores é favorável e eficiente para a matriz (central de compras), pois ela conta com variedade de produtos em um só local e tem poder de barganha em função da sua escala de compra e condições de pagamento.

Com relação aos fornecedores regionais, o que existe na unidade de Viçosa é uma maior aproximação entre o produtor (fornecedor) e o gerente da unidade. Dessa forma, é estabelecido um acordo verbal entre eles a respeito da qualidade e da entrega dos produtos. No entanto, esse tipo de arranjo não se mostra eficiente, pois os entrevistados reclamam da falta de disponibilidade de produtos de qualidade e de compromisso de entrega. Tais aspectos têm causado falta de produtos, pois não entregues no prazo pela ausência de entrega ou recusa do produto devido a baixa qualidade. Como consequência, os hortifrutis adquiridos na região muitas vezes faltam nas prateleiras em alguns dias ou em alguns períodos do dia.

No que se refere à qualidade dos produtos, uma vez que a matriz (central de compras) é exigente neste quesito, tal nível de exigência também ocorre nas compras feitas pelos gerentes locais. No caso dos produtos adquiridos na própria região de Viçosa, a empresa estudada está enfrentando uma dificuldade na gestão da cadeia de suprimentos.

Há uma limitação logística importante em relação à busca por produtos em locais mais distantes em função da perecibilidade. Portanto, mesmo sendo desejo do gerente local, a eliminação dos fornecedores regionais parece não ser o melhor caminho a ser seguido.

Os entrevistados manifestaram a incerteza em relação à situação e à falta de solução para a questão. Talvez uma presença maior da empresa junto aos fornecedores locais, através de contratos formais e co-operação durante o processo produtivo, poderia melhorar o fornecimento. Porém, parece ser cultura da empresa atuar no mercado aberto e colher os benefícios desse tipo de arranjo. Daí vem a preocupação de que um arranjo mais estruturado com os produtores locais de hortifrutis possa elevar o preço desses produtos para o consumidor final. Percebe-se, também, que o carro chefe do negócio é composto dos produtos obtidos da central de compras e, portanto, não parece haver muita disposição por parte dos dirigentes da empresa no sentido de tornar mais eficiente a aquisição dos hortifrutis na região de Viçosa.

Em suma, a gestão da cadeia de produtos comprados na região apresenta falhas e ineficiências em relação ao arranjo informal (contrato verbal) estabelecido com os fornecedores, mas a solução ainda não foi apontada pelos dirigentes da empresa.

3.3.4. Estoques e perdas

O abastecimento diário possibilita que a empresa trabalhe com um estoque mínimo, onde todas as mercadorias de posse da unidade são expostas no salão da loja à disposição dos consumidores. Com relação às perdas, o seu nível na empresa em Viçosa é muito baixo e apresenta-se em dois tipos: na armazenagem e transporte até a loja e a perda proveniente do manuseio indevido por parte dos consumidores.

Esses dois tipos de perdas são inevitáveis, pois vários produtos são sensíveis e não suportam ser manuseados ou transportados em excesso. Além dessas, há perdas provenientes da degustação de produtos no interior da loja, durante o momento da compra, sem que esta esteja associada diretamente à aquisição dos mesmos. Esse fato ocorre, principalmente, com produtos de fácil consumo, como as uvas. Quanto às perdas de produtos comprados na região, a empresa não incorre em perdas diretas, referentes à armazenagem e transporte, pois possui poder de troca desses produtos com seus fornecedores.

3.4. Relação com clientes

3.4.1. Foco da empresa: “cliente”

Para matriz e as 35 lojas da rede, de acordo com o gerente da empresa, unidade Viçosa/MG, “o cliente não é mais considerado o ‘rei’, mas sim, o ‘Deus’”. Tal filosofia norteia todas as decisões de comercialização da empresa. Neste sentido, observou-se proximidade entre ela e o cliente, sendo que o foco principal é atender a todas as exigências dos consumidores, de modo que eles sintam satisfação em adquirir os produtos da empresa e que essa relação seja duradoura, justificando o objetivo geral da empresa que é “sempre levar aos clientes respeito, honestidade e qualidade”.

A empresa não atua em um nicho de mercado restrito. Para seus dirigentes, todos os consumidores são seus clientes potenciais, desde o que entra na loja para apenas fazer uso de seu bebedouro, até o que solicita um atendimento diferenciado. São feitas, também, vendas no atacado para restaurantes e bares da cidade e representam uma parcela importante do total vendido.

Como objetivos, a empresa busca diminuir dos custos (1) e aumentar sua participação no mercado (2). Desses, o primeiro é alcançado pelo poder de barganha conseguido durante a compra dos produtos na Ceasa - MG pela sua Central de Compras.

3.4.1.1. Serviço de atendimento ao consumidor – SAC

Por mais que as empresas tentem atender seus clientes com responsividade e eficiência, sempre haverá aqueles que não estão totalmente satisfeitos. Recentemente, observa-se grande quantidade de empresas que disponibilizam nas embalagens de seus produtos ou em locais de fácil visualização número de telefone ou e-mail, onde os clientes podem expressar suas opiniões e fazer reclamações. No caso da empresa em estudo, observa-se que existe um número de telefone disponível nas sacolas que embalam os produtos. Porém, este contato com a empresa é centralizado para todas as lojas da rede, sendo as ligações direcionadas para uma central de atendimento na sede da empresa em Contagem e, somente depois, as informações são repassadas para os gerentes das lojas.

Mesmo com esse mecanismo de atendimento centralizado, cada loja atende às reclamações e aceita as sugestões de seus clientes nos próprios estabelecimentos. Além disso, este contato também pode ser feito diretamente na loja, com o gerente da mesma.

Os entrevistados citam que não existem muitas respostas negativas dos clientes de Viçosa, todavia, as que existem são pertinentes, principalmente, aos produtos que a empresa adquire de produtores da microrregião.

3.4.2. Marketing da empresa

Os quatro P's norteadores do marketing são representados por Produto, Praça, Preço e Promoção e as empresas buscam organizar suas estratégias dentro destes conceitos a fim de atingir os clientes e garantir parcelas do mercado (KOTLER E ARMSTRONG, 2003).

O Produto da empresa estudada é originado das diversas regiões do estado de Minas Gerais, incluindo a região de Viçosa e, também, do país. Os hortifrutis da microrregião são, em sua maioria, os folhosos (alface, couve, mostarda, etc.) por serem produtos de vida útil curta, além de alguns outros, como mandioca, alho, maracujá, quiabo e goiaba, que os próprios produtores oferecem diretamente à empresa. Os demais produtos (grande maioria) vêm da unidade central (matriz), diariamente, após terem os pedidos feitos.

Com relação à localização (praça), desde o início do planejamento para a implantação da loja da empresa em Viçosa, procurou-se um lugar central e de fácil acesso pelos consumidores, a partir de orientações da matriz. Desta forma, a loja foi implantada na área central do município, com o objetivo de trazer maior comodidade aos clientes na aquisição dos produtos.

No que tange aos preços praticados pela empresa, segundo os entrevistados, observou-se que após o estabelecimento da empresa na cidade, a média de preços dos produtos hortifrutícolas diminuiu e a qualidade aumentou consideravelmente. Isso é justificado pela capacidade da empresa em obter produtos de qualidade, qualquer que seja sua região de origem em Minas Gerais. Graças ao êxito no seu processo de compra, o preço praticado pela empresa é bastante competitivo.

Por fim, com relação às promoções para atrair consumidores, estas são feitas semanalmente e planejadas conforme designações da Sede, que, por seu poder de barganha junto aos fornecedores, consegue oferecer preços melhores aos consumidores. Cada “filial” também pode fazer suas promoções locais, independente de outras designações da Sede. Nesta situação, as empresas planejam essas promoções, principalmente, com produtos da própria região, e com base em acordos verbais com os fornecedores locais.

Ademais, para divulgação da empresa e de suas promoções são utilizados carros de som, cartazes e folhetos com as ofertas semanais da loja.

3.5. Fatores-chaves de desempenho das cadeias de suprimentos

Na atuação da empresa, o alinhamento das funções exercidas e a estratégia de atuação no mercado exigem que se consiga estabelecer um equilíbrio entre responsividade e eficiência, de maneira a melhor atender às necessidades de sua estratégia competitiva. Neste contexto, os quatro fatores-chave de desempenho da cadeia são estoque, transporte, instalações e informação. Esses fatores-chave não determinam apenas o desempenho da cadeia de suprimentos em termos de responsividade e eficiência, mas também se o alinhamento estratégico está sendo alcançado em toda a cadeia (CHOPRA E MEINDL, 2003).

Dessa forma, a empresa busca adequar sua estratégia de vendas a esses fatores. No quesito estoque, a empresa estudada é bastante eficiente, dado que trabalha com níveis mínimos de estoque e disponibiliza a grande maioria dos produtos nas gôndolas e prateleiras à espera dos clientes. Esta estratégia é reforçada pela própria matriz, responsável pelo abastecimento de todas as filiais da rede, que também opera com estoques mínimos, por meio de um processo semelhante ao cross-docking, o que resulta em redução dos custos, pelo alto giro de estoque, e responsividade no atendimento às filiais.

Os pedidos das mercadorias são feitos diariamente à matriz na Ceasa e o transporte até as filiais é realizado no dia seguinte, com um intervalo entre pedido-entrega inferior a 24 horas. Isso permite o oferecimento diário de alimentos frescos e em variedade aos consumidores.

A escolha do tipo de transporte das mercadorias e quem o faz são de responsabilidade da matriz. As filiais, normalmente, pagam uma cota mensal correspondente a esse serviço oferecido, de acordo com a quantidade de produtos solicitados. A empresa matriz não conta com uma frota própria de veículos e, por isso, utiliza-se de acordos com empresas especializadas em transporte e distribuição.

Devido ao volume de mercadorias e a frequência alta de entrega, a empresa utiliza seu poder de barganha para garantir o atendimento diário a toda rede. Essa postura alinha eficiência e responsividade à medida em que oferece produtos novos, diariamente, com custos reduzidos devido à terceirização da frota.

As instalações da empresa estão localizadas em área privilegiada da cidade de Viçosa. Essa localização estratégica está associada ao público que a empresa foca e ainda faz com que surjam vendas de oportunidade, aproveitando o grande fluxo de pessoas em determinados horários do dia. Além disso, a amplitude de espaço da loja possibilita oferecer aos clientes uma maior quantidade de produtos, bem como maior variedade.

O último quesito em questão, a informação, é potencialmente o maior fator-chave de desempenho da cadeia de suprimento, ao passo que afeta diretamente cada um dos demais fatores-chave (CHOPRA E MEINDL, 2003).

Com relação aos estoques, a eficiência na troca de informações entre a empresa e a matriz permite que ela trabalhe com níveis mínimos daquele, ao mesmo tempo em que disponibiliza produtos novos diariamente aos clientes.

Outro ponto de vantagem relaciona-se a localização privilegiada da matriz, no principal centro de comercialização de produtos hortifrutícolas do estado, associada ao seu tempo de atuação no mercado (25 anos), que permitem à matriz alcançar um nível de informações sobre qualidade do produto, desejos do consumidor e disponibilidade de produtos consideravelmente alta. Isso faz com que haja subsídios para decidir sobre as melhores opções de compra no mercado, com vistas a atender em quantidade, qualidade e a baixo custo todas as suas filiais.

Ademais, o fato da matriz, ao final de cada dia, dispor dos pedidos de todas as filiais espalhadas pelo estado, faz com que ela tenha um grande poder de barganha junto aos seus fornecedores. Eles se sentem atraídos a negociar com a empresa pelo seu volume de compras e pela forma de pagamento utilizada em todas as transações, o pagamento à vista.

4. CONCLUSÕES

Em termos da gestão da cadeia de suprimentos, observa-se a ausência de contratos formais entre produtores e a rede varejista de hortifrutis estudada. A rede utiliza seu poder de mercado, escala de compra e pagamentos a vista para conseguir atrair seus fornecedores e se manter no mercado, além de estar estrategicamente posicionada no maior centro de negócios de hortifrutis em Minas Gerais. Ou seja, a rede consegue atender as necessidades dos clientes em termos de quantidade e qualidade sem a formalização de contratos e atuando no mercado aberto.

Em relação às redes de suprimentos identificadas, ou seja, aquisição de produtos através da central de compras ou de contratos verbais com produtores locais, a primeira se mostrou eficiente em termos da qualidade dos produtos adquiridos e preços competitivos, através da compra de produtos no mercado aberto. A segunda rede de suprimentos identificada mostrou algumas ineficiências em termos da garantia de suprimento de produtos de qualidade a preços competitivos, mesmo operando com arranjos (contratos) verbais. A rede estudada trabalha com uma eficiência logística, o que gera um diferencial. Suas lojas são abastecidas diariamente com produtos frescos e de qualidade sem onerar os produtos.

Apesar da pesquisa ter sido realizada com as pessoas chaves no processo de organização da cadeia de suprimentos da rede varejista e, em particular, da loja de Viçosa (MG), os resultados e discussão são frutos da percepção desses indivíduos em relação às funções que eles exercem. É possível que entrevistas com outros dirigentes da rede possam apresentar alguns pontos divergentes, mas acredita-se que a orientação geral da empresa e as informações essenciais para atingir os objetivos da pesquisa foram captadas pelas opiniões dos entrevistados.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BELIK, W.; CHAIM, N. A. **Formas híbridas de coordenação na distribuição de frutas, legumes e verduras no Brasil**. Disponível em: <http://www.eco.unicamp.br/artigos>. Acesso em: 02 mai. 2006.
- BECHTEL, C.; JAYARAM, J. Supply Chain Management: a strategic perspective. **The International Journal of Logistics Management**, Michigan State University, v. 8, n. 1, 1997.
- BORDIN, M.R. Embalagem para frutas e hortaliças. In: **II Curso de Atualização em Tecnologia de Resfriamento de Frutas e Hortaliças**. Campinas: unicamp, 1998. (apostila)
- BONOMA, T. V. Case Research in Marketing Opportunities, Problems, and Process. **Journal of Marketing Research**, v. XXII, May, 1985.
- BRESSAN, F. **O método do estudo de caso**. Administração On Line, v. 1, n. 1 (janeiro/fevereiro/março, 2000). Disponível em http://www.fecap.br/adm_online. Acesso em 10 ago. 2006.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos – estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 465p.
- COLWELL, J. Qualitative Market Research: a Conceptual Analysis and Review os Practitioner Criteria. **Journal os the Market Research Society**, v. 32, n. 1, Jan. 1990.
- COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply chain management: more than a New name for logistics. **The International Journal of Logistics Management**. v. 8, n. 1, p. 1-13, 1997.
- JUNQUEIRA, A. H. Tendências e desafios da distribuição de produtos hortícolas no Brasil. **Revista Preços Agrícolas**, Piracicaba, v. 14, n. 151, p. 5-11, maio 1999.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- MIN – MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL. **Frutifatos – Informação para a fruticultura irrigada**. Secretaria de Infra-Estrutura Hídrica, v. 1, n. 1, setembro de 1999.
- MIN – MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO NACIONAL. **Frutifatos – Informação para a fruticultura irrigada**. Secretaria de Infra-Estrutura Hídrica, v. 2, n. 2, junho de 2002.
- TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.
- SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de Suprimentos – Projeto e Gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2003. 328p.
- YIN, R. K. **Case Study Research – Design and Methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.