

DESEMPENHO DA GESTÃO COLABORATIVA EM EMPRESAS DE ALIMENTOS

PERFORMANCE OF COLLABORATIVE MANAGEMENT IN FOOD COMPANIES

ROBERTO GIRO MOORI

rgmoori@mackenzie.br

MARCO ANTÔNIO DE

ALMEIDA FILHO

malmeidafilho@hotmail.com

REYNALDO CAVALHEIRO

MARCONDES

reynaldo.marcondes@terra.com.br

RESUMO

Este estudo objetiva verificar o desempenho da gestão colaborativa em empresas de alimentos localizadas na região metropolitana da cidade de São Paulo. A pesquisa foi conduzida em duas fases. Na primeira, de natureza exploratória, foram realizadas entrevistas em profundidade para coletar dados em uma amostra de sete empresas. Tratadas pela análise de conteúdo e identificadas as variáveis preponderantes para a competitividade, como preço, custo e distribuição, estas foram utilizadas para estabelecer indicadores da gestão colaborativa. Na segunda fase, de natureza descritiva, foram verificados os desempenhos dos indicadores da gestão colaborativa identificados na primeira fase. Para tanto, aplicou-se um questionário estruturado para a coleta de dados sobre etapas e medidas de desempenho da gestão colaborativa em uma amostra de 31 empresas. O tratamento dos dados revelou evidências de que: (1) empresas com "parcerias formalizadas" são mais propensas a apresentar melhores medidas de desempenho; (2) utilização de "servidor web" para compartilhar informações; (3) "ajustar a previsão de vendas" são as etapas mais lentas de implementação da gestão colaborativa. Diante desses resultados pode-se concluir que a gestão colaborativa praticada pelas empresas da amostra é frágil, não obstante a sua importância junto aos gestores da cadeia de suprimentos, indicando que ainda há muito que fazer para se obter uma colaboração mais efetiva.

Palavras-chave: planejamento colaborativo, gestão colaborativa, gestão da cadeia de suprimentos, empresas de alimentos, CPFR.

ABSTRACT

The objective of this paper is to verify the collaborative management performance in food companies on metropolitan area of São Paulo. The research was conducted in two steps. The first step was based on exploratory research using data gathered in depth interviews from a sample of seven high executives of different large food companies. These interviews, when examined with techniques of the content analysis, showed that the most important variables are the ones related to competition such as price, production cost and distribution. Indicators for collaborative performance management were created on the basis of these variables. The second step was based on descriptive research in order to investigate the performance of these indicators identified in the first step. For that purpose, data were gathered through a structured questionnaire, using a sample of 31 supply chain managers of food companies. The main results evidenced that: (1) companies with "relationship under a contract" have the best results; (2) the use of "internet service provider technology" to share information; (3) "forecast accuracy improvement" have little adherence in the collaborative planning and their implementation is slower than other stages. Based on these results, it is possible to conclude that the practice of collaborative management in the investigated sample is fragile, although, the managers had been given importance for its practice, indicating a great venue of research.

Key words: collaborative planning, collaborative management, supply chain management, food companies, CPFR.

INTRODUÇÃO

As pressões exercidas tanto pelos consumidores como pelos concorrentes fizeram com que a indústria de alimentos despendesse esforços para reduzir custos e aumentar a eficiência dos serviços prestados. Por conta disso, foram adotadas práticas gerenciais colaborativas expandindo a influência e o controle gerencial para além das fronteiras das empresas, clientes e fornecedores. A crença fundamental dessa adoção repousa na idéia de que o comportamento de colaboração entre empresas ocorre por meio da integração dos seus processos produtivos, contribuindo para a melhoria dos níveis dos serviços prestados ao cliente e a redução dos custos (Bowersox *et al.*, 2006).

A gestão colaborativa se baseia no compartilhamento de informações. Assim sendo, o alto grau de comportamento cooperativo requer que os participantes da cadeia de suprimentos voluntariamente compartilhem informações operacionais e planejem estrategicamente de forma conjunta. O escopo da colaboração interempresarial deve ultrapassar aquele tradicional de relação de vendas para incluir planos que detalhem promoções, introdução de novos produtos e operações do dia-a-dia.

No sentido de focar no compartilhamento de informações estratégicas, como os níveis de estoques e a demanda entre empresas da cadeia de suprimentos, a entidade norte-americana The Voluntary Interindustry Commerce Standards Association (VICS, 1998) publicou o Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR, 1998). O CPFR é definido como um conjunto de normas e procedimentos amparados pela VICS. Tem como objetivo central obter uma maior precisão nas previsões de vendas e nos planos de ressuprimentos.

Assim exposto, e partindo-se da premissa de que a competição entre as empresas do ramo de alimentos as tem levado a serem mais colaborativas com os membros da cadeia de suprimentos, estabeleceu-se para este estudo a seguinte questão: existe associação (de dependência ou independência) entre etapas de implementação da gestão colaborativa com desempenho? Em decorrência disso, estabeleceu-se como objetivo geral deste artigo verificar o desempenho da gestão colaborativa, em diferentes etapas de implementação, junto a uma amostra de empresas de alimentos localizadas na região metropolitana da cidade de São Paulo, sob o ponto de vista de gestores da cadeia de suprimentos. Cumpre esclarecer que, para efeito deste artigo, as palavras planejamento colaborativo e gestão colaborativa serão utilizadas como sinônimas.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E ETAPAS DE GESTÃO COLABORATIVA

O gerenciamento da cadeia de suprimentos como uma extensão da logística tem por objetivo básico a redução de custos e a melhoria dos níveis de qualidade dos serviços prestados aos consumidores (Christopher, 1999). Para tanto, exige a integração dos processos produtivos que se iniciam com o recebimento do pedido e terminam quando a entrega e o pagamento do produto são concluídos.

Todavia, a integração dos processos exige uma nova postura gerencial. Essa nova postura é caracterizada por um comportamento cooperativo e pela troca intensiva de informações estratégicas entre os diversos membros da cadeia de suprimentos.

McCarthy e Golicic (2002) destacam que a colaboração entre organizações no gerenciamento de várias atividades da cadeia de suprimentos é uma tendência atual utilizada por alguns executivos para conduzir as empresas rumo à vantagem competitiva sobre outras cadeias de suprimentos. Segundo essas autoras, a colaboração na cadeia de suprimentos tem sido descrita na literatura de várias formas: (1) como uma ferramenta de negócios que alavanca vendas; (2) como uma interação entre pares que compartilham um conjunto de medidas e objetivos conjuntos; (3) como um processo entre as partes para pesquisas conjuntas de soluções; (4) como um relacionamento entre parceiros da cadeia de suprimentos que trabalham com os mesmos objetivos.

Fliedner (2003) ressalta que a gestão colaborativa tem sido estimulada por meio de várias iniciativas da indústria, como as que encorajam os parceiros da cadeia de suprimentos a compartilharem informações estratégicas, como os níveis de estoques, contribuindo para minimizar as incertezas na gestão da demanda. Dessa forma, cada estágio produtivo deve considerar o impacto que suas ações exercem sobre os outros estágios evitando, assim, as distorções de informações num fenômeno conhecido como "efeito chicote".

Segundo Lee *et al.* (1997), esse efeito amplifica a demanda das empresas situadas à montante da cadeia de suprimentos, levando-as a fazerem análises muito distintas sobre a demanda real. Para superar esse problema, iniciou-se nos EUA, com as empresas supermercadistas Wal-Mart e a Warner-Lambert, um projeto de gestão colaborativa fundamentada em normas e procedimentos (Seifert, 2002).

Denominado de CPFR, conforme já mencionado anteriormente, o projeto teve como um dos objetivos melhorar a acurácia das previsões de demandas e redução dos níveis de estoques ao longo da cadeia de suprimentos. Por meio dessa iniciativa, foi possível realizar comparações entre previsões de vendas e pedidos de cada parceiro do projeto, deixando visíveis as diferenças de previsão a tempo para que cada um pudesse equacioná-las.

Fliedner (2003) considera o CPFR uma ferramenta emergente e importante, cuja metodologia tem sido utilizada para a integração de todos os membros da cadeia de suprimentos, incluindo as atividades de distribuição e do varejo. Destaca ainda o referido autor que a gestão colaborativa é um processo contínuo de acertos e ajustes constituído basicamente de cinco etapas: (1) criação de acordos de parcerias em que se consideram como objetivos básicos a redução de estoques e os recursos necessários; (2) desenvolvimento de plano de negócios conjuntos relacionados à estratégia corporativa de cada empresa e a elaboração de calendário comum de atividades; (3) desenvolvimento de previsão de demanda em que os varejistas podem

desempenhar um papel crítico, compartilhando os dados do ponto de vendas de forma mais precisa e rápida; (4) compartilhamento de previsões de pedidos pelos varejistas e de vendas pelas indústrias por meio de um servidor *web*; (5) reposição contínua de estoques, uma vez que, estando ajustadas as previsões entre varejo e indústria, a previsão de pedido torna-o efetivo, reiniciando, assim, o reabastecimento do estoque.

McCarthy e Golicic (2002) dividem a gestão colaborativa em duas dimensões: a primeira explora os esforços do planejamento colaborativo intrafirmas, ou seja, entre unidades de negócios dentro da firma, e a segunda efetiva o planejamento colaborativo entre os parceiros de negócios. O mapa geral desenvolvido pelo VICS (1998) recomenda às empresas: (1) desenvolver acordos sobre objetivos e métricas; (2) criar planos em conjunto para atingir os objetivos; (3) criar previsões conjuntas; (4) identificar qualquer exceção e analisá-la, determinando as razões pelas quais elas ocorrem.

Todavia, o grande desafio para a implementação do CPFR, como uma eficiente ferramenta da gestão colaborativa, está em fazer com que os executivos colaborem efetivamente, se relacionem, mesmo que a aplicação tecnológica dê suporte aos processos informacionais que devem ser desenvolvidos para que isso ocorra.

Por conta disso, Bertaglia (2003) destaca que o CPFR não é uma ferramenta de tecnologia de informação e, portanto, não deve ser uma iniciativa da área de sistemas. De acordo com a VICS (1998), o CPFR tem se mostrado como um guia para a *best practice* no segmento *business-to-business*. Tal documento é o resultado de esforços conjuntos entre grupos de trabalho formados por profissionais norte-americanos e europeus que organizaram recomendações sobre o assunto com o intuito de globalizar e padronizar as iniciativas do CPFR. Esse documento esclarece que as indústrias continuam a explorar as vantagens da globalização, porém as distâncias entre os parceiros comerciais podem levar a relacionamentos fragmentados devido a falhas nas trocas de informações. Com isso, essas cadeias de suprimentos acabam sendo oneradas por conta de estruturas de custos ineficientes como o aumento dos estoques de segurança e dos custos de transporte para a entrega de pedidos. Estabelecendo práticas de gestão colaborativa, tais como planejamento, previsão e reabastecimento, é possível reduzir custos e recapturar vendas perdidas.

A adoção da gestão colaborativa, segundo Pires (2004) e Arozo (2003), tem resultado em substanciais economias como consequência da redução dos ciclos de atendimento de pedidos, dos níveis de estoques, da suavização da demanda para os fornecedores e do aumento da disponibilidade de produtos para os varejistas. Entretanto, esses resultados somente fazem sentido quando comparados com parâmetros adequados ou com um padrão de referência (Christopher, 1997). Por conta disso, a utilização de medidas (ou indicadores) de desempenhos torna-se uma necessidade para avaliar melhorias internas, em relação a períodos anteriores, ou mesmo a empresas concorrentes.

MEDIDAS DE DESEMPENHO E COMPETITIVIDADE

A necessidade de medidas de desempenho, segundo Schröder (1993, p. 757), repousa na idéia de que cada variável ou aspecto considerado só pode ser melhorado ou gerenciado se for passível de mensuração. Outro aspecto importante na utilização de medidas de desempenho consiste na idéia de que os conceitos de fonte de vantagem competitiva e competitividade carregam intrinsecamente esta necessidade. Como consequência dessa lógica, as medidas de desempenho da competitividade deveriam ter relação com as medidas (ou indicadores) de desempenho do CPFR, uma vez que a competitividade é definida como a capacidade sustentável de se sobreviver e, de preferência, crescer nos mercados correntes ou em novos mercados (Jank e Nassar, 2000, p. 141).

Nesse sentido argumenta Porter (1985) que, embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo e diferenciação. A vantagem de custo e a diferenciação, por sua vez, originam-se da estrutura da empresa.

Hitt *et al.* (2002) relaciona o grau de competitividade das firmas à capacidade de ganhos acima dos retornos médios, tendo a ver com o nível de sucesso com que as empresas implementam suas estratégias de criação de valor. O autor afirma que, quando uma firma implementa uma estratégia que outras empresas não consigam replicar ou que seja antieconômico imitar, então esta firma possui uma vantagem competitiva sustentável.

As fontes de vantagem competitiva podem resultar de custos de produção menores, da habilidade de prover a um grupo de consumidores maiores benefícios percebidos, ou de uma combinação dos dois. Cool *et al.* (2002) destacam a importância da abordagem que enfatiza a visão estratégica baseada nos recursos (*Resource Based View* – RBV).

Nessa abordagem, os aspectos observados pelos administradores são as oportunidades e ameaças do ambiente que, segundo Barney (1991), incluem todos os ativos, capacidades, competências, conhecimento e reputação, os quais são possuídos ou controlados por uma firma e que permitem a esta conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade.

Todavia, dada as alterações constantes no mercado, Teece *et al.* (1997) estenderam esse raciocínio para capacidades dinâmicas. Os movimentos competitivos e as mudanças ambientais solapam a importância de capacidades específicas. Por consequência, o que importa nesta teoria, não são apenas os recursos disponíveis, mas a capacidade de aperfeiçoá-los e desenvolvê-los continuamente. Não obstante esses enfoques, Porter (1996) se contrapõe aos teóricos que se baseiam em recursos afirmando que o posicionamento estratégico é importante e que o foco demasiado nos recursos internos disponíveis à organização pode degenerar facilmente em mera obsessão para as operações (Whittington, 2002). Ghemawat e Pisano (2000), por outro lado,

sugeriram duas visões estratégicas que podem ser utilizadas como fontes da vantagem competitiva sustentável: (1) visão de sistema de atividades que focaliza as interdependências que compõem a empresa; (2) visão baseada em recursos, que salienta a importância de se olhar para as empresas em termos de recursos por elas utilizados.

Para Nalebuff e Brandenburger (1996), os acordos cooperativos com os concorrentes com foco em inovação tecnológica, aprendizagem e economia de escala, por meio da "coopetição", têm alterado de forma significativa as estratégias para a conquista da vantagem competitiva. No entanto, enfatizam Heizer e Render (2001) que, qualquer que seja a estratégia escolhida, ela deve proporcionar a vantagem competitiva que implica a criação de sistemas ou competências que apresentam fontes de vantagens únicas sobre os concorrentes.

Essas vantagens únicas, definidas por Prahalad e Hamel (1998) como competências essenciais, consistem em um conjunto de forças que as empresas concorrentes não conseguem imitar. Do ponto de vista do marketing, Kotler (2000) argumenta que empresas vencedoras são aquelas que têm os componentes da estratégia de marketing, denominados de "4 Ps" (produto, preço, praça e promoção), disponíveis para conquistar os consumidores.

Por outro lado, Christopher (1999) argumenta que esses componentes clássicos das estratégias de marketing, tidos como competências essenciais, já não são suficientes para se alcançar a liderança do mercado. São necessárias outras fontes, como o lançamento de novos produtos e serviços e inovação dos processos produtivos.

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

Por fim, independentemente das estratégias competitivas adotadas, as empresas que buscam maior competitividade estão, na realidade, almejando desempenhos superiores em relação aos seus concorrentes.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para responder ao problema de pesquisa e atingir o objetivo geral apresentado na Introdução, adotou-se como estratégia de pesquisa iniciar com a aplicação do método qualitativo e, em seguida, a sua associação ao método quantitativo.

Primeiramente foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória com o objetivo específico de identificar as variáveis mais importantes para a vantagem competitiva das empresas de alimentos e, assim, aumentar o conhecimento acerca da gestão colaborativa, necessária para a pesquisa descritiva na segunda fase (Sellitz *et al.*, 1967). Esta segunda fase teve como objetivos

específicos conhecer: (1) o número de etapas da gestão colaborativa implementado; (2) as medidas de desempenho da gestão colaborativa. Para isso, partiu-se da seguinte hipótese básica:

H_0 : Existe associação entre as etapas de implementação do planejamento colaborativo e medidas de desempenhos esperados.

Para testar essa hipótese, consideraram-se duas amostras independentes de planejamento colaborativo: empresas G_1 (etapa implementada) e G_2 (etapa não implementada), e medidas de desempenhos D_1 e D_2 , respectivamente. Foi estabelecido, para o teste de hipótese (H_0), nível de significância ($\alpha \leq 0,05$), indicando que, com valores iguais ou menores do que 0,05, as amostras são independentes e, por isso, têm medidas de desempenho diferentes, denotando a eficiência da gestão colaborativa naquela etapa analisada. Para a submissão ao teste de hipótese, estabeleceu-se em três o tamanho mínimo da amostra de empresas. Dessa forma, empresas que estavam com 80% das etapas da gestão colaborativa implementada ficaram fora do escopo deste estudo. A razão disso deu-se para atender os requisitos mínimos para a aplicação do teste estatístico não paramétrico.

Antes de prosseguir na descrição das duas fases da pesquisa, a seguir será feita a caracterização da cadeia de suprimentos das empresas de alimentos, para se ter conhecimento do ambiente de onde foi retirada a amostra de dados.

CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS DAS EMPRESAS DE ALIMENTOS

A amostra utilizada na pesquisa consistiu de empresas consideradas como pertencentes à cadeia de suprimentos do setor de alimentos. Esse setor teve um faturamento de US\$ 74,2 bilhões em 2005, contou com 40,7 mil empresas formais e empregou 1,15 milhão de trabalhadores (ABIA, 2006).

O setor de alimentos, em especial o segmento dos supermercados, é altamente concorrido, fazendo com que as margens de lucro líquido não ultrapassem a 3% (Chiara e Dantas, 2004). A resposta das indústrias a essas pressões tem sido a realização de investimentos em recursos físicos e humanos para obter ganhos de eficiência, adoção de práticas gerenciais colaborativas, redução de estoques, confiabilidade nas entregas, preços competitivos e criação de diferencial de serviços.

Todavia, pesquisa realizada em 2002, em 196 grandes empresas de vários países, pela empresa de consultoria Booz Allen Et Hamilton sobre colaboração por meio das ferramentas eletrônicas aplicadas ao gerenciamento da cadeia de suprimentos, apresentou resultados abaixo do esperado. Aproximadamente 45% das empresas não atingiram os objetivos pretendidos. As principais razões apontadas foram a impossibilidade de fazer previsões, dificuldade de implementar sistemas colaborativos e a ilusão de que as tecnologias são capazes de resolver os problemas da colaboração (Mendes, 2003).

No que concerne às empresas fabricantes de alimentos, a colaboração é de importância fundamental dadas as caracterís-

ticas de seus produtos. Segundo Wanke (2003), as empresas de alimentos se caracterizam pelo baixo tempo de validade, consideradas as dimensões, produto, operação e demanda. Como os seus produtos são de consumo imediato, pressionam os elos posteriores da cadeia de suprimentos para apresentarem maior agilidade de entrega.

Em decorrência disso, as empresas de produtos alimentícios antecipam-se no tempo produzindo para estoque; mas quanto mais precíval for o produto mais rápido ele deve ser consumido. Dessa forma, os produtos alimentícios precisam estar localizados próximos aos consumidores finais. Nesse contexto, a gestão colaborativa assume papel relevante na viabilização e coordenação dos fluxos logísticos, no tempo e no espaço, ao longo da cadeia de suprimentos.

AMOSTRA, SUJEITOS DA PESQUISA, COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

PRIMEIRA FASE: PESQUISA EXPLORATÓRIA

Esta fase ocorreu no quarto trimestre de 2004, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade junto aos gestores da cadeia de suprimentos. Para a realização das entrevistas, escolheu-se uma amostra por acessibilidade composta por sete empresas do setor de alimentos, entre elas empresas industriais, atacadistas e supermercados tais como Coca Cola, Makro e Sonda, respectivamente.

As respostas foram gravadas em fita de áudio e transcritas fielmente para que não se perdesse nenhum detalhe dos depoimentos. Praticamente todas as entrevistas foram realizadas dentro do local de trabalho do entrevistado, os executivos de vendas e gerentes de compras. Essas funções foram as escolhidas, porque a sua posição hierárquica permitiria uma visão mais ampla, maior discernimento da cadeia de suprimentos e entendimento das questões estratégico-corporativas da empresa.

Para facilitar as entrevistas, foi elaborado um roteiro em que se procurou cobrir assuntos pertinentes ao objeto da pesquisa (Aaker *et al.*, 2001). O roteiro foi estruturado em dois blocos de questões. No primeiro bloco, composto de duas questões abertas, perguntou-se ao entrevistado quais eram as três mais importantes medidas de desempenho da competitividade utilizadas pela empresa e a ordem de importância de cada uma. No segundo bloco, constituído de 21 assertivas relacionadas às variáveis de competitividade, solicitou-se ao entrevistado assinalar com um "x" o grau de Discordância/Concordância em uma escala de seis pontos, variando entre (1) "Discordo Totalmente" e (6) "Concordo Totalmente" as assertivas sobre competitividade apresentadas. Pretendeu-se com esse roteiro verificar se as medidas (ou indicadores) de desempenho se manteriam, no caso da variação de estrutura do instrumento da coleta dos dados, de questões espontâneas (ou abertas) para estimuladas (ou fechadas).

Para o tratamento dos dados coletados pelas questões abertas, utilizou-se a técnica da análise de conteúdo (Bardin, 1977). Na aplicação desta técnica, procurou-se compreender o conteúdo efetivo da fala (comunicação) dos entrevistados sobre as

variáveis da vantagem competitiva enfatizadas pelas empresas.

Com base nas transcrições das entrevistas, a análise de conteúdo se desenvolveu da seguinte forma: (1) identificação de unidades de padrão segundo uma codificação previamente determinada, isto é, as variáveis de competitividade mais citadas pelos entrevistados; (2) categorização das variáveis de competitividade citadas. Nessa fase, as variáveis de competitividade identificadas foram reordenadas de maneira que as respostas de cada entrevistado fossem alocadas por categorias comuns de competitividade; (3) construção de quadro-resumo que permitisse por meio da leitura rápida identificar as porcentagens ou freqüências de respostas, das principais variáveis de vantagens competitivas.

Para o tratamento dos dados coletados por meio das questões fechadas, utilizaram-se as porcentagens de respostas atribuídas às 21 assertivas sobre competitividade apresentadas, segundo a escala de Discordância/Concordância.

Com o confronto de resultados obtidos por essas duas formas de coleta de dados, abertas (ou espontâneas) e fechadas (ou estimuladas), identificou-se as principais variáveis (ou indicadores) de vantagens competitivas utilizadas pelas empresas do setor de alimentos, tendo se prosseguido para a segunda fase da pesquisa.

SEGUNDA FASE: PESQUISA DESCRITIVA

Por conta das variáveis mais importantes para a vantagem competitiva, identificadas na primeira etapa, estas foram desdobradas em medidas (ou indicadores) de desempenho da gestão colaborativa, tendo como referência o manual do CPFR.

Preliminarmente foi desenvolvido um questionário e submetido à análise de profissionais e de acadêmicos especialistas. Com a incorporação dos aperfeiçoamentos, elaborou-se o questionário final constituído por três blocos de perguntas/respostas.

O primeiro bloco levantou os dados demográficos do respondente e da empresa. Construiu-se um segundo bloco composto de 10 questões relacionadas às etapas de implementação da gestão colaborativa extraída da literatura sobre esse campo de conhecimento, incluídos autores como Flidner (2003), McCarthy e Golicic (2002) e procedimentos do CPFR (1998).

O intuito foi verificar se a etapa de implementação, definida na literatura, estava presente na gestão colaborativa. Saliu-se que, segundo o procedimento do CPFR (1998), a gestão colaborativa se completa com a implementação de todas as etapas previstas, apesar da efetividade dessas etapas não se verificar numa mesma velocidade. Aquelas que demandam investimentos ou exigem reformulações organizacionais provavelmente são postergadas, uma vez que na implementação, as etapas podem ser tratadas de maneira independente. Assim foi solicitado ao gestor da cadeia de suprimentos que assinalasse com um "x" na coluna correspondente à palavra "SIM" ou "NÃO", a cada pergunta relacionada às implementações das etapas da gestão colaborativa. No Quadro 1, estão apresentadas as perguntas utilizadas para se conhecer as etapas da gestão colaborativa nas empresas estudadas.

Quadro 1 - Perguntas sobre etapas da gestão colaborativa.

1	Existe algum tipo de "guia de regras" para o relacionamento entre vendedores e compradores em sua empresa?
2	Há algum tipo de acordo entre sua empresa e seus fornecedores ou clientes sobre objetivos comuns a serem atingidos?
3	Existem métricas para avaliação de resultados, traçadas com seus fornecedores ou com seus clientes?
4	Sua empresa realiza algum tipo de plano conjunto de ações com seus fornecedores ou com seus clientes (tais como: planejamento de promoções, introdução de novos produtos, planejamento de mídia etc.)?
5	Sua empresa elabora algum tipo de calendário em comum de atividades com seus fornecedores ou com seus clientes?
6	Sua empresa desenvolve previsões de vendas em conjunto com seus fornecedores ou com seus clientes?
7	Caso a previsão possua exceção ou ajuste, sua empresa rediscute com os fornecedores ou com seus clientes?
8	A previsão do pedido é feita em conjunto com seus fornecedores ou com seus clientes?
9	Existe um servidor <i>web</i> compartilhado para troca de informações entre sua empresa e seus fornecedores ou seus clientes?
10	Há parcerias entre sua empresa e seus fornecedores ou seus clientes que visam à redução de estoques, eliminação de vendas perdidas, aumento de vendas etc.?

Fonte: Adaptado de CPF (1998).

O terceiro bloco foi constituído por 17 assertivas e objetivou verificar o grau de importância que os gestores da cadeia de suprimentos davam à gestão colaborativa, relacionada às medidas de desempenho, obtidas na primeira fase da pesquisa. As assertivas foram colocadas em uma escala ordinal do tipo Likert, composta de seis categorias de respostas: (DT) Discordo Totalmente, (DM) Discordo Muito, (DP) Discordo Pouco, (CP) Concorde Pouco, (CM) Concorde Muito e (CT) Concorde Totalmente. As assertivas e respectivas frases-chave (síntese da assertiva e não apresentada ao respondente) são mostradas no Quadro 2.

Concluída a construção do questionário, definiu-se uma amostra de empresas para a coleta dos dados. A amostra, elaborada por acessibilidade, foi extraída da população de empresas contidas: (1) no Anuário de 2005 da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos (ABIA, 2006); (2) na lista de empresas dos setores varejistas e atacadistas da base de clientes da indústria de cigarros Souza Cruz; (3) no Catálogo Oficial de 2005 da Feira Internacional da Panificação, Confeitaria e do Varejo Independente de Alimentos (FIPAN).

A coleta dos dados ocorreu no primeiro semestre de 2005. Os questionários foram enviados por *e-mail* aos gestores da ca-

Quadro 2 - Medidas de desempenho da gestão colaborativa.

Assertivas	Frases-chave	
1	Redução de estoques de produtos acabados	Redução de estoques
2	Aumento da precisão da previsão de vendas após a produção	Acurácia da previsão de vendas
3	Aumento da precisão da previsão de pedidos antes da produção	Acurácia da previsão de pedidos
4	Aumento do número de pedidos entregues na data marcada <i>versus</i> o número total de pedidos	Aumento do nº de pedidos entregues
5	Redução do número de itens não disponíveis <i>versus</i> o número total de pedidos	Redução de itens não disponíveis
6	Aumento do número de dias de produto disponível na gôndola	Produtos disponíveis na gôndola
7	Redução do número de dias que leva para gerar o pedido até o pedido ser feito	Ciclo do pedido
8	Redução do número de mudanças não planejadas do plano de promoções	Plano de promoções
9	Redução do número de mudanças não planejadas do plano de introdução de novos produtos	Novos produtos
10	Redução do número de mudanças não planejadas do plano de produção	Plano de produção
11	Redução do número de pedidos de urgência <i>versus</i> o total do número de pedidos	Pedidos de urgência
12	Redução do percentual de produtos obsoletos	Produtos obsoletos
13	Aumento do percentual de crescimento de vendas	Crescimento de vendas
14	Aumento do percentual de utilização da carga máxima dos veículos de distribuição	Utilização da carga máxima
15	Redução do número de quilômetros rodados vazios da frota	Quilômetros rodados
16	Redução dos custos de distribuição	Custos de distribuição
17	Aumento da efetividade (eficácia) das promoções ao consumidor	Efetividade das promoções

deia de suprimentos ocupantes de cargos de gerência de compras, distribuição, vendas e marketing, pelas mesmas razões anteriores. A preferência pelo meio eletrônico foi devido à facilidade do envio e do preenchimento por parte dos respondentes, ao baixo custo, à maior interatividade e à redução de tempo entre envio e o retorno da resposta. Para o tratamento dos dados coletados foram utilizadas as seguintes técnicas:

- a) Estatística descritiva: para identificar as freqüências e porcentagens das respostas obtidas. Considerou-se a moda como medida legítima de tendência central. Embora pouco adequada, utilizou-se também a média, ponderada pelo número de respostas, apenas para verificar a tendência das medidas efetuadas, dado que a coleta de dados se deu por meio de escala ordinal (Aaker *et al.*, 2001);
- b) Alpha (α) de Chronbach: adotado como medida da consistência interna das variáveis que compuseram as medidas de desempenho da gestão colaborativa. Essa medida varia entre 0 e 1 e trabalha com a premissa de que as correlações entre as variáveis são sempre positivas, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados como o limite inferior para serem aceitas;
- c) Teste não paramétrico de U de Mann-Whitney: foi adotado por ser um dos testes mais potentes, passível de ser utilizado como substituto de testes de comparação entre amostras como o da mediana e ter como única exigência que os dados pertençam ao nível ordinal (Levin, 1987).

Além disso, foram consideradas como guia para a análise estatística dos dados, níveis de significância (α) inferiores a 5%, uma vez que os valores usuais de (α) são: ($\alpha = 1\%$), para teste altamente significativo, ($\alpha = 5\%$), para teste provavelmente significativo e ($\alpha = 10\%$), para teste empiricamente significativo (Calegare, 2001). Assumir níveis de significância (α) igual a 5% significou analisar um número intermediário de variáveis (assertivas), considerado suficiente para o estudo. Utilizou-se o software estatístico "SPSS® 13.0" para processar os dados para a sua análise.

ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

A primeira fase da pesquisa, de natureza exploratória, objetivou identificar as variáveis para a competitividade das empresas junto à amostra composta de duas empresas industriais, a Coca Cola e a Souza Cruz, duas atacadistas, a Makro e a Tendas, e três supermercados, o Econ, a CoopeRhodia e o Sonda; obtiveram-se os seguintes resultados:

- a) Nas entrevistas espontâneas, as variáveis Preço, Produto/Marca e Distribuição surgiram facilmente nas suas falas. Essa ocorrência evidenciou que o conceito tradicional das estratégias de marketing, baseadas nos "4 Ps", poderia ser suficiente para caracterizar as variáveis de vantagens competitivas. No entanto, quando os dados coletados foram analisados por empresa, observou-se que estavam concentrados em apenas três das 25 variáveis espontaneamente citadas. Além disso, houve uma dispersão muito

grande entre os entrevistados por empresas e por segmentos na citação das variáveis;

- b) Nas entrevistas estimuladas, orientadas por assertivas, a ordem de importância das variáveis foram alteradas. Aspectos relacionados ao RBV (*Resource Based View*) como informação, conhecimento (*know-how*), entrega no tempo certo e treinamento passaram a ser consideradas relevantes pelos gestores.

Com base nesse resultado, essas variáveis competitivas foram associadas às etapas de implementação e medidas de desempenho da gestão colaborativa, segundo os procedimentos do CPFR (1998).

PERFIL DOS PARTICIPANTES

Do total de questionários enviados aos respondentes das empresas, retornaram 31 em condições de serem aproveitados, revelando o seguinte perfil: (1) 62% deles ocupavam o cargo de diretor e gerentes, 20% ocupavam cargo de comprador e 18% ocupavam outros cargos como coordenador e gerente de produto; (2) 67,7% das empresas eram indústrias, 9,7% atacadistas e 22,6% empresas varejistas; (3) 87,1% das empresas do setor de alimentos faturavam anualmente mais de R\$ 10 milhões, 9,7% faturavam entre R\$ 1 e 10 milhões, e 3,2% das empresas faturavam até R\$ 1 milhão.

ETAPAS DA GESTÃO COLABORATIVA

As etapas da gestão colaborativa, implementadas e não implementadas, da amostra de empresas são mostradas na Tabela 1.

Tabela 1 - Etapas da gestão colaborativa.

Práticas Colaborativas	Implementada		
	Sim	Não	Total
1 Guia de regras	28	3	31
2 Objetivos comuns a serem atingidos	31	0	31
3 Métricas para avaliação de resultados	30	1	31
4 Plano conjunto de ações	31	0	31
5 Calendário comum de atividades	30	1	31
6 Previsão de vendas	23	8	31
7 Ajuste da previsão de vendas	19	12	31
8 Previsão do pedido	22	9	31
9 Servidor <i>web</i>	16	15	31
10 Parcerias	26	5	31

Observa-se que, das 10 etapas da gestão colaborativa analisadas, as mais implementadas sob o ponto de vista dos gestores da cadeia de suprimentos foram: "Objetivos comuns a serem atingidos" e "Plano conjunto de ações" com 100% de respostas.

Por outro lado, "Ajuste da previsão de vendas" e "Servidor web" são as menos praticadas. A implementação dessas duas etapas é complexa, tornando-as de implementação mais lenta. No caso do "ajuste de previsão de vendas", dependendo da natureza do produto, pode se exigir remanejamentos de ordens de produção, tendo como consequência reflexos em setores como suprimentos, armazenamentos, transportes e produção. No caso do "Servidor web", podem-se exigir mudanças no sistema de informação e investimentos em hardware.

De maneira geral, os resultados mostram que o relacionamento entre clientes e fornecedores parece ser caracterizado por um comportamento cooperativo em que apenas duas etapas de implementação ainda não merecem atenção por parte dos gestores da cadeia de suprimentos.

Conhecidas as etapas da gestão colaborativa, conforme descritas nos procedimentos metodológicos, prosseguiu-se na verificação do desempenho colaborativo dessas empresas face às etapas de gestão colaborativa, implementadas e não implementadas.

MEDIDAS DE DESEMPENHO DA GESTÃO COLABORATIVA

A análise dos dados das 31 empresas, por meio das frequências de respostas, revelou os desempenhos da gestão colaborativa conforme apresentados na Tabela 2.

Por essa tabela, verifica-se que das 17 assertivas relativas às medidas de desempenho da gestão colaborativa, duas delas (3 e 5) tiveram as maiores médias ponderadas e modas iguais a

4,74 e 5; 4,77 e 5, respectivamente. Outro ponto importante a observar é o valor de Alpha (α) de Chronbach igual a 0,935, mostrando que os atributos que compõem as assertivas têm uma boa consistência interna.

Diante de tal fato, pode-se interpretar que os atributos analisados são importantes para a gestão colaborativa, uma vez que a maioria delas está no lado concordante da escala adotada. No contexto da abordagem da gestão colaborativa, obter a acurácia na previsão de pedidos (assertiva 3) e reduzir o número de itens não disponíveis em relação ao número total de itens pedidos (assertiva 5) são pontos fundamentais no relacionamento entre as empresas do setor de alimentos (Arozo, 2003). Deve-se salientar que o aumento dos pedidos entregues na data marcada, revelado na assertiva 4, evidencia uma preocupação quanto ao alinhamento entre o que é pedido e o que é realmente entregue. Essa evidência é corroborada com os resultados obtidos com as assertivas 3 e 5.

As assertivas 13 e 14, relativas ao aumento do percentual de crescimento de vendas e à utilização da carga máxima permitida nos meios de transporte, mostram a preocupação das empresas ao adotar a gestão colaborativa como forma de otimização das receitas e custos, simultaneamente, face ao mercado competitivo como é característico no segmento dos alimentos.

A partir das respostas atribuídas às medidas de desempenho da gestão colaborativa, foi evidenciada a consistência interna dos atributos. Esses, ao se posicionarem do lado da con-

Tabela 2 - Frequência de respostas atribuídas às medidas de desempenho da gestão colaborativa.

Indicadores de Desempenho	Discordo (%)			Concordo (%)			Média	Moda
	DT	DM	DP	CP	CM	CT		
1 Redução de estoques	6,5		12,9	38,7	29,0	12,9	4,23	4
2 Acurácia da previsão de vendas	3,2		3,2	45,2	35,5	12,9	4,48	4
3 Acurácia da previsão de pedidos			6,5	25,8	54,8	12,9	4,74	5
4 Aumento do nº de pedidos entregues			9,7	32,3	48,4	9,7	4,58	5
5 Redução de itens não disponíveis			6,5	32,3	38,7	22,6	4,77	5
6 Produtos disponíveis na gôndola	3,2	6,5	12,9	38,7	29,0	9,7	4,13	4
7 Ciclo do pedido	3,2		16,1	25,8	45,2	9,7	4,39	5
8 Plano de promoções	3,2	6,5	12,9	38,7	35,5	3,2	4,06	4
9 Novos produtos	3,2	12,9	9,7	35,5	25,8	12,9	4,06	4
10 Plano de produção	3,2	9,7	19,4	45,2	16,1	6,5	3,81	4
11 Pedidos de urgência	3,2	6,5	22,6	19,4	45,2	3,2	4,06	5
12 Produtos obsoletos	3,2		9,7	48,4	29,0	9,7	4,29	4
13 Crescimento de vendas			3,2	41,9	38,7	16,1	4,68	4
14 Utilização da carga máxima	3,2			38,7	38,7	19,4	4,68	4
15 Quilômetros rodados	6,5	3,2	16,1	35,5	29,0	9,7	4,06	4
16 Custos de distribuição	6,5		12,9	41,9	25,8	12,9	4,19	4
17 Efetividade das promoções		3,2	9,7	29,0	45,2	12,9	4,55	5

Alpha (α) de Chronbach = 0,935

cordância da escala, indicam a importância de seu gerenciamento junto aos gestores da cadeia de suprimentos, com especial atenção aos atributos, redução de itens não disponíveis e acurácia do número de pedidos entregues.

Conhecido o grau de implementação das etapas da gestão colaborativa pela amostra de empresas, procurou-se verificar se haveria associação (de dependência ou independência) nas respostas obtidas entre as etapas da gestão colaborativa e o desempenho obtido. Para tanto, a amostra de 31 respondentes foi subdividida em empresas com etapas de gestão colaborativa implementada e empresas com etapas não implementadas. Saliencia-se que, na análise, foram consideradas apenas empresas com no mínimo três etapas da gestão colaborativa implementadas, cuja razão foi explicitada nos procedimentos metodológicos.

ASSOCIAÇÃO DE MEDIDAS DE DESEMPENHO POR ETAPA DA GESTÃO COLABORATIVA

Com a aplicação do teste da estatística não-paramétrica, U de Mann-Whitney, para verificar a associação das medidas de desempenho da gestão colaborativa por etapa implementada e não implementada, chegou-se aos resultados apresentados na Tabela 3.

Considerando um nível de significância (α) igual a 5%, rotulado como "teste provavelmente significativo" (Calegare, 2001), verifica-se pela Tabela 3 que:

- Na intersecção entre a etapa "Guia de regras" e a medida de desempenho "Crescimento de vendas", o nível de significância foi de 2,6%. Esse resultado mostra evidência de melhor desempenho da variável "Crescimento de vendas" nas empresas que adotam "Guia de regras" em relação às empresas que não as adotam. Em geral "Guia de regras" denota diretrizes para o bom relacionamento entre vendedor e comprador como princípios básicos de conduta, objetivos gerais da colaboração, acordos confidenciais e dados a serem trocados;
- Na intersecção entre a etapa "Parcerias" e as medidas de desempenhos: "Redução de estoques", "Crescimento de vendas", "Utilização da carga máxima" e "Custos de Distribuição", os níveis de significância foram: 0,8%, 4,6%, 3,4% e 0,9%, respectivamente. Da mesma forma como no caso anterior, em empresas cuja etapa "Parcerias" foi implementada, existem evidências de que as variáveis "Redução de estoques", "Crescimento de vendas", "Utilização da carga máxima" e "Custos de distribuição" têm

Tabela 3 - Associação das medidas de desempenho da gestão colaborativa por etapas de implementação.

Etapas de Implementação da Gestão Colaborativa		Guia de regras	Previsão de vendas	Ajuste da previsão de vendas	Previsão do pedido	Servidor web	Parcerias	
1	Redução de estoques	0,064	0,450	0,211	0,585	0,160	0,008 ⁽¹⁾	
2	Acurácia da previsão de vendas	0,614	0,481	0,221	0,690	0,317	0,840	
3	Acurácia da previsão de pedidos	0,149	0,881	0,637	0,613	0,540	0,789	
4	Aumento do nº de pedidos entregues	0,856	0,625	0,404	0,906	0,480	0,561	
5	Redução de itens não disponíveis	0,805	0,651	0,304	0,408	0,545	0,842	
6	Produtos disponíveis na gôndola	0,727	0,085	0,149	0,649	0,342	0,060	
7	Ciclo do pedido	0,943	0,250	0,228	0,799	0,721	0,549	
8	Plano de promoções	0,778	0,757	0,230	0,476	0,427	0,444	
9	Novos produtos	0,809	0,944	0,148	0,787	0,624	0,453	
10	Plano de produção	0,698	0,600	0,275	0,462	0,835	0,798	
11	Pedidos de urgência	0,671	0,649	0,651	0,836	0,476	0,200	
12	Produtos obsoletos	0,195	0,961	0,793	0,778	0,932	0,105	
13	Crescimento de vendas	0,026 ⁽¹⁾	0,244	0,266	0,528	0,188	0,046 ⁽¹⁾	
14	Utilização da carga máxima	0,069	0,630	0,363	0,236	0,399	0,034 ⁽¹⁾	
15	Quilômetros rodados	0,781	0,796	0,411	0,058	0,345	0,163	
16	Custos de distribuição	0,219	0,635	0,130	0,125	0,059	0,009 ⁽¹⁾	
17	Efetividade das promoções	0,644	0,613	0,437	0,781	0,500	0,475	
	Pontos de contro- les significantes	Quantidade (%)	1 5,9	0 0	0 0	0 0	0 0	4 23,5

Teste de Mann-Whitney – Nível de significância ($\alpha \leq 0,05$).

⁽¹⁾ Aceita H_0 – Amostras são independentes (ou não associadas).

melhor desempenho do que nas empresas que não as têm. Ressalta-se, ainda, a presença da medida de desempenho "Crescimento de vendas", a qual se mostra uma variável importante tanto na etapa "Guia de regras" como em "Parcerias" da gestão colaborativa.

Com base nesses dois resultados, observa-se que empresas que adotam parcerias formais são mais propensas a obter melhores desempenhos. Nesta etapa, conforme é mostrado na Tabela 3, foram analisadas 17 variáveis, sendo que quatro apresentaram melhor desempenho, correspondente a 23,5% de eficiência.

De forma geral, segundo Bowersox *et al.* (2006), as empresas, para formalizarem parcerias comerciais, querem clareza e compromissos de longo prazo. A extensão mais comum é realizar parcerias não-oficiais e com o tempo estenderem o relacionamento em direção a uma aliança. Nesses arranjos organizacionais, as empresas cedem parte de sua autonomia operacional como um esforço para perseguir conjuntamente metas específicas.

Diante dessa observação, argumentada por Bowersox *et al.* (2006), e em se tratando de gestão colaborativa, procurou-se verificar em quais medidas de desempenho colaborativo seria possível evidenciar uma associação (de dependência ou inde-

pendência) de respostas considerando agora o relacionamento entre empresas do ramo industrial e não industrial, no entanto, pertencentes à mesma cadeia de suprimentos. Para tanto, aplicou-se novamente o teste não paramétrico de U de Mann-Whitney cujos resultados são mostrados na Tabela 4.

Observa-se pela Tabela 4 que, em nível de significância ($\alpha = 5\%$), a assertiva 4, representada pela medida de desempenho "Aumento do número de pedidos entregues", mostrou-se estatisticamente não associada (ou independente). Próximo a esse nível ($\alpha = 10\%$), as medidas "Redução de estoques" (Assertiva 1) e "Redução de itens não disponíveis" (Assertiva 5) também se mostraram não associadas (ou independentes), com valores iguais a 6,0% e 6,7%, respectivamente.

Dada a proximidade dessas medidas com o atendimento ao cliente, esses resultados parecem evidenciar que há o desejo de trabalhar juntos, que comumente envolve uma atitude de trabalhar as diferenças e, sobretudo, um nível de compartilhamento de informações e, por conseqüência, melhorar o nível de atendimento ao cliente. Considerando que o objetivo central que estimula a gestão colaborativa é a "Redução de estoques", medidas de desempenho como "Aumento do número de pedidos entregues na data prevista" e "Redução do número de itens não disponíveis" ainda permanecem com desempenho aquém do esperado.

Tabela 4 – Associação de medidas de desempenho da gestão colaborativa entre empresas do ramo alimentício industrial x não industrial.

Medidas de Desempenho	Teste de Mann-Whitney Nível de Significância ($\alpha \leq 0,05$)	H ₀
1 Redução de estoques	0,060	
2 Acurácia da previsão de vendas	0,306	
3 Acurácia da previsão de pedidos	0,925	
4 Aumento do nº de pedidos entregues	0,044	Aceita
5 Redução de itens não disponíveis	0,067	
6 Produtos disponíveis na gôndola	0,675	
7 Ciclo do pedido	0,770	
8 Plano de promoções	0,348	
9 Novos produtos	0,484	
10 Plano de produção	0,274	
11 Pedidos de urgência	0,964	
12 Produtos obsoletos	0,466	
13 Crescimento de vendas	0,874	
14 Utilização da carga máxima	0,470	
15 Quilômetros rodados	0,245	
16 Custos de distribuição	0,231	
17 Efetividade das promoções	0,192	

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A estratégia de pesquisa adotada encontrou dificuldades em relação: (1) à coleta dos dados, porque esta, em ambas as fases, utilizou amostras não probabilísticas; (2) aos respondentes, em que se procurou selecionar gestores de cadeia de suprimentos que exerciam funções diversas, como de compradores e de gerentes de logística, oriundas das mais variadas formações acadêmicas, que gerou uma variabilidade grande de respostas sobre gestão colaborativa.

As variáveis da gestão colaborativa tratadas neste estudo foram circunscritas, fundamentalmente, àquela proposta pela VICS (1998). No entanto, não foi objeto desse estudo verificar se a metodologia proposta pela VICS estava em curso nas empresas, e sim se haveriam indícios de prática da gestão colaborativa entre os membros da cadeia, de acordo com a opinião dos entrevistados, e se estes indícios, caso existissem, estariam resultando em incremento de desempenho.

Por conta disso, as inferências extraídas das amostras devem ser ressalvadas, valendo apenas para as empresas nela incluídas (Kerlinger, 1980).

CONCLUSÕES

Com relação ao objetivo proposto, o estudo forneceu evidências fracas de que a gestão colaborativa em empresas de alimentos localizadas no município de São Paulo seja eficiente. Apenas 5 pontos de análises de um total de 102, correspondentes às 17 variáveis da gestão colaborativa em 6 etapas [17 x 6 = 102], foram significantes. Todavia, o estudo forneceu aprendizados relevantes, tais como:

- a) A baixa importância (estatisticamente) em relação à medida (ou variável) "acurácia da previsão de pedidos", por meio do compartilhamento de informações de melhor qualidade e "redução de itens não disponíveis", atribuída pelos gestores das empresas pesquisadas. O gerenciamento dessas duas variáveis pode resultar em substanciais economias e contribuir para o crescimento de vendas e diminuir os custos de distribuição. Isso vem confirmar o relatado pelo presidente da Associação Brasileira de Logística (ASLOG, 2005) de que, em média, 40% dos pedidos realizados pelos supermercados não coincidem com o que está nas notas fiscais quando são entregues. Esse fato acarreta despesas adicionais relativas à necessidade de contatar a empresa fornecedora para confirmar o pedido, solicitar as correções, gerar uma nota de devolução ou alteração de preço e aguardar a finalização do processo da compra;
- b) A importância que os gestores da cadeia de suprimentos das empresas da amostra atribuem à prática da gestão colaborativa (a maioria das respostas ficou no lado concordante da escala estatística). A sua adoção representa, de fato, uma oportunidade para o crescimento das vendas e a redução dos níveis de estoques e de distribuição, necessitando ser efetivamente praticada por eles;
- c) A lenta implementação das etapas da gestão colaborativa que demandam elevados investimentos. De fato, iniciativas para obter ganhos de competitividade por meio de gerenciamento do fluxo de produto e de informações nas cadeias de suprimentos requerem investimentos em tecnologias de informação, capacitação gerencial e treinamento operacional, que não são de pequeno valor;
- d) A efetivação de parcerias parece estimular melhores desempenhos. Perante esses resultados, as necessidades de investimentos são de riscos menores, por possibilitarem a busca de oportunidades e sinergia dentro da cadeia de suprimentos existente;
- e) Os melhores desempenhos estão fundamentados em redução de estoques, utilização da carga máxima, aumento do número de pedidos entregues, custo de distribuição e crescimento de vendas. Na realidade, é a evidência de que as empresas pesquisadas buscam resultados imediatos, de curto prazo.

Enfim, a colaboração exige troca de informações e, muitas vezes, alteração nas formas da disputa dos negócios entre as empresas. No Brasil, as operações de compra e venda têm passado por mudanças significativas. Nas décadas de 1970 e 1980, o governo, por meio do Conselho Interministerial de Preços – CIP, regulava as relações entre fornecedores e clientes. Na época de inflação elevada, as empresas situadas à jusante da cadeia de suprimentos eram obrigadas a aceitar os constantes reajustes cobrados pelos fornecedores para não ver as prateleiras das lojas vazias. Com a abertura de mercado e economia com baixa inflação, a situação se inverteu. A gestão colaborativa pode ter um papel fundamental na busca do equilíbrio dessas forças.

Para prosseguimento dessa pesquisa são sugeridos: (1) segregar as empresas a serem objeto de pesquisa em indústrias, atacado e varejo, e posteriormente coletar dados para que as comparações sejam feitas considerando-as separadamente, de maneira a reduzir a variabilidade dos resultados; (2) aprofundar a questão das parcerias formais. Ao longo do estudo, palavras como colaboração, cooperação e parceria foram citadas como sinônimas. No entanto, essas palavras podem assumir várias formas como uso de equipamentos, de recursos humanos, materiais e de conhecimento. Na essência, trata-se de investigar se na ausência de vinculação contratual, dado os interesses comuns, a colaboração (cooperação ou parceria) não seria, de fato, uma imposição.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D.; KUMAR, V. e DAY, G. 2001. *Pesquisa de marketing*. São Paulo, Atlas, 745 p.
- ABIA. Associação Brasileira da Indústria Alimentícia. 2006. Site institucional. Disponível em: <http://www.abia.org.br>. Acesso em: 20/03/2006.
- AROZO, R. 2003. CPFR – Planejamento colaborativo: em busca da redução de custos e aumento do nível de serviço nas cadeias de suprimentos. In: FIGUEIREDO, K.F.; FLEURY, P.F. e WANKE, P. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. São Paulo, Atlas, 483 p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LOGÍSTICA – ASLOG. 2005. Site institucional. Disponível em: http://www.aslog.org.br/modo_impressao.php?secao=2&id=1. Acesso em: 17/12/2005.
- BARDIN, L. 1977. *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70 Ltda., 225 p.
- BARNEY, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1):99-120.
- BERTAGLIA, P.R. 2003. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. São Paulo, Saraiva, 509 p.
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. e COOPER, M.B. 2006. *Gestão logística de cadeias de suprimentos*. Porto Alegre, Bookman, 528 p.
- CALEGARE, A.J.A. 2001. *Introdução ao delineamento de experimentos*. São Paulo, Edgard Blucher, 130 p.
- CHIARA, M. e DANTAS, V. 2004. A ditadura do varejo. *O Estado de São Paulo*, Caderno de Economia / Conjuntura, São Paulo, 18 jan., p. B4.
- CHRISTOPHER, M. 1997. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo, Pioneira, 240 p.
- CHRISTOPHER, M. 1999. *O marketing da logística*. São Paulo, Futura, 220 p.
- COOL, K.; COSTA, L.A. e DIERICKX, I. 2002. Constructing competitive advantage. In: A. PETTIGREW; H. THOMAS e R. WHITTINGTON, *Handbook of strategy and management*. London, Sage Publications, 544 p.
- COLLABORATIVE PLANNING FORECASTING REPLENISHMENT – CPFR. 1998. *Guideline*. Disponível em: <http://www.cprf.org>. Acesso em: 29/03/2006.
- FLIEDNER, G. 2003. CPFR: An emerging supply chain tool. *Industrial Management & Data Systems*, 103(1/2):14-21.
- GHEMAWAT, P. e PISANO, G.P. 2000. Construindo e sustentando o sucesso. In: P.A. GHEMAWAT, *A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos*. Porto Alegre, Bookman, p.115-136.
- HEIZER, J. e RENDER, B. 2001. *Administração de operações, bens e*

- serviços. Rio de Janeiro, LTC, 647 p.
- HITT, M.A.; IRELAND, R.D. e HOSKISSON, R.E. 2002. *Administração estratégica*. São Paulo, Thomson, 550 p.
- JANK, M.S. e NASSAR, A.M. 2000. Competitividade e globalização. In: D. ZYLBERSZTAJN e M.F. NEVES, *Economia & gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo, Pioneira, p. 137-158.
- KERLINGER, F.N. 1980. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*. São Paulo, EPU/EDUSP, 378 p.
- KOTLER, P. 2000. *Administração de marketing*. São Paulo, Prentice Hall, 764 p.
- LEE, H.L.; PADMANABHAN, V. e WHANG, S. 1997. Information distortion in a supply chain: The bullwhip effect. *Management Science*, 43(4):546-558.
- LEVIN, J. 1987. *Estatística aplicada a ciências sociais*. São Paulo, Harbra, 392 p.
- MCCARTHY, T. e GOLICIC, S.L. 2002. Implementing collaborative forecasting to improve supply chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(6):431-454.
- MENDES, M.L. 2003. Gestão esperta – não estão entregando. *Revista Exame*, São Paulo, ed.0799, 20 ago.
- NALEBUFF, B. e BRANDENBURGER, A. 1996. *Coopetição*. Rio de Janeiro, Rocco, 308 p.
- PIRES, S.R.I. 2004. *Gestão da cadeia de suprimentos*. São Paulo, Atlas, 310 p.
- PORTER, M. 1985. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Editora Campus, 512 p.
- PORTER, M. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6):61-79.
- PRAHALAD, C.K. e HAMEL, G. 1998. A competência essencial da corporação. In: C.A. MONTGOMERY e M. PORTER. *Estratégia – a busca da vantagem competitiva*, Rio de Janeiro, Campus, p. 293-316.
- SCHROEDER, R.G. 1993. *Operations management: Decision making in operations function*. New York, McGraw-Hill, 848 p.
- SEIFERT, D. 2002. *Collaborative planning, forecasting and replenishment: How to create a supply chain advantage*. Bonn, Galileo Business, 297 p.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M. e COOK, S.W. 1967. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo, Editora da Universidade de São Paulo, 715 p.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A. e JOHNSTON, R. 1997. *Administração da produção*. São Paulo, Editora Atlas, 726 p.
- TEECE, D.J.; PISANO, G. e SHUEN, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7):509-533.
- VOLUNTARY INTERINDUSTRY COMMERCE STANDARDS – VICS. 1998. *Guideline*. Disponível em: <http://www.vics.org>. Acesso em: 05/03/2006.
- WANKE, P. 2003. Estratégia logística: conceitos, implicações e análise da realidade brasileira. In: K.F. FIGUEIREDO; P.F. FLEURY e P. WANKE. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*, São Paulo, Atlas, p. 57-72.
- WHITTINGTON, R. 2002. *O que é estratégia*. São Paulo, Editora Thomson, 179 p.

Submissão: 14/11/2006

Aceite: 17/09/2007

ROBERTO GIRO MOORI

Doutor em Engenharia da Produção pela Escola Politécnica da USP. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie
E-mail: rgmoori@mackenzie.br
Rua Tamandaré, 272 – Apto 102, Bloco B, CEP 01525-000, São Paulo – SP.

MARCO ANTONIO DE ALMEIDA FILHO

Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Gerente de Trade Marketing da Nokia do Brasil
E-mail: malmeidafilho@hotmail.com
Rua Cônego Eugenio Leite, 693 – Apto 82. CEP 05414-011, São Paulo – SP.

REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

Doutor em Administração de Empresas pela USP. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.
E-mail: reynaldo.marcondes@terra.com.br
Rua da Consolação, 896, Edifício Modesto Carvalhosa, CEP 01302-907, São Paulo – SP.