

REFERENCIA

BONFIM, R. M.; FILHO, H. M. S. ; SILVA, A. L. Análise do desenvolvimento e implementação de sistemas de avaliação de desempenho no abastecimento de frutas, legumes e verduras em uma rede varejista no Brasil. In: SIMPOI, 6. , 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV/EAESP, 2003.

ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ABASTECIMENTO DE FRUTAS, LEGUMES E VERDURAS EM UMA REDE VAREJISTA NO BRASIL

**RENATO MANZINI BONFIM
HILDO MEIRELLES DE SOUZA FILHO
ANDREA LAGO DA SILVA**

ÍNDICE

1. Introdução
2. Referencial Teórico
3. Metodologia
4. Discussão dos Resultados
- 4.1. Origens da Proposta
- 4.2. Sistema de Avaliação do Nível de Serviço Comercial
- 4.3. Considerações sobre o Sistema NSC
5. Considerações Finais
6. Referências Bibliográficas

1. INTRODUÇÃO

Frutas, Legumes e Verduras (FLV) têm gradativamente ganhado a preferência do consumidor e levado varejistas a desenvolverem essa categoria como atrativo de clientes. Essa estratégia exige uma atenção maior do varejo quanto ao abastecimento das lojas e à qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Dadas as particularidades inerentes a essa linha de produtos, os processos envolvidos na sua comercialização e distribuição requerem planejamento da produção e sistemas de controle sobre o processo de abastecimento, os quais têm sido incluídos dentro de programas de melhoria adotados pelas empresas. Internamente, redes de varejo têm reestruturado sistemas logísticos, no relacionamento mais cooperativo entre os departamentos de compras e gerenciamento de categorias, e no aprimoramento das operações de loja. Externamente, mobilizam-se para capacitar sua base de fornecimento. Nesse processo, a utilização de sistemas de avaliação de desempenho desponta como um meio eficiente de direcionar os esforços de capacitação de todos os agentes envolvidos.

Nesse artigo, pretende-se apresentar um caso, onde a empresa estudada desenvolveu, dentro de um programa de melhoria do seu setor de FLV, um sistema para avaliação do desempenho da empresa na operação de abastecimento dessa linha de produtos, denominado sistema de avaliação do Nível de Serviço do Comercial (NSC). Trata-se de um modelo de sistema de avaliação de desempenho que toma por base o *Balanced Scorecard* (BSC) e foi elaborado com a finalidade de melhorar o

nível de serviço aos clientes e a rentabilidade de FLV. Este trabalho investiga o processo que de melhoria que ocorreu nessa rede varejista, descrevendo e analisando o desenvolvimento e a implementação desse sistema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O serviço é uma atividade que pode ser gerenciada e seu nível de desempenho pode ser medido (LALONDE e ZINSZER, 1996; BOWERSOX e CLOSS, 2001). Para isso, devem-se considerar três objetivos fundamentais – disponibilidade, desempenho e confiabilidade – que, de alguma forma, têm impacto na satisfação do consumidor. A logística é peça fundamental nesse processo, pois responde pelo planejamento, implementação e controle eficaz do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo. Num sistema logístico integrado, o controle não deve se limitar ao fluxo de materiais, produtos e informações entre os agentes, mas ampliar uma gestão estratégica sobre os agentes envolvidos e sobre seu desempenho. A integração deve incorporar clientes e fornecedores, e a eficiência deve ser estendida por toda a cadeia. Isso levou à necessidade de reformulação dos conceitos logísticos, buscando maior integração entre processos e aumento da eficiência operacional. Essa é a origem do conceito de gestão da cadeia de suprimentos, ou *supply chain management (SCM)*. A *SCM* envolve a integração de processos-chave do consumidor final até o primeiro fornecedor envolvido, promovendo o fluxo de produtos, serviços e informações que agreguem 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).

As oportunidades de ganhos em eficiência com a adoção da gestão integrada da cadeia têm atraído também o varejo. O aumento do seu poder de controle dentro de algumas cadeias produtivas tem lhe permitido traçar estratégias, suportadas por meio de alianças mais ágeis, especialmente com fornecedores (POIRIER e REITER, 1996). O varejo de alimentos tem utilizado tecnologia em prol da redução das suas próprias ineficiências operacionais e adotado mecanismos de integração e capacitação para com sua base produtiva. O gerenciamento dessa capacitação implica na identificação de competências essenciais, necessárias para cada função ou operação, tanto para si, quanto para seus fornecedores. SLACK et al. (1997) destacam alguns objetivos a serem estabelecidos na capacitação dos fornecedores: qualidade, confiabilidade, desempenho produtivo, custo, inovação e flexibilidade no atendimento e na produção.

Dentro do varejo alimentar, especial atenção tem sido dada à linha de frutas, legumes e verduras. Percebe-se, do lado do varejo, dificuldades que vão desde questões de custo e qualidade, até confiabilidade na entrega, na data e quantidade negociadas. É necessário selecionar uma base sólida de fornecedores e evidenciar quais são suas competências desejáveis. Essa não é uma tarefa trivial. A base produtiva é bastante heterogênea, e os produtores diferem muito quanto à tecnologia produtiva e gerencial utilizada, resultando em desempenhos muito diferentes. Na tentativa de melhorar seu abastecimento e reverter um quadro de insatisfação, grandes cadeias varejistas, principalmente supermercados de auto-serviço de alimentos, têm preferido a compra direta do produtor. Além de uma base enxuta e capacitada e da eficiência operacional no abastecimento de FLV, sistemas de monitoramento também são necessários, a fim de que se possa acompanhar a evolução da performance no abastecimento.

Um sistema de avaliação de desempenho pode ser definido como um conjunto de medidas pelo qual a empresa administra seu desempenho, de acordo com seus objetivos estratégicos (MARTINS, 1998). Esses sistemas seriam utilizados para três funções básicas (ATKINSON et al., 1997): coordenação, monitoramento e diagnóstico. Em geral, relacionam-se aos objetivos de aumentar a satisfação dos clientes, redução de custos e melhoria do uso do capital. Como premissa básica tem-se a

confrontação de algo acontecido (resultado) com algo que foi estabelecido anteriormente (meta), exercendo papel importante na gestão das organizações.

Inicialmente, os sistemas de avaliação de desempenho privilegiavam indicadores financeiros. Atualmente, há uma tendência de se combinarem indicadores financeiros e não financeiros, incorporando-se indicadores sociais e ambientais, quando necessário. Um importante avanço nessa associação de indicadores financeiros e não financeiros foi dado com o desenvolvimento do modelo denominado *Balanced Scorecard* (KAPLAN e NORTON, 1997). Nesse modelo propõe-se o desdobramento dos objetivos em quatro perspectivas: financeira, do cliente, operacional e de aprendizagem e crescimento. São consideradas as relações de causa e efeito entre os objetivos, cuja avaliação considera métricas financeiras e operacionais, associadas.

O BSC depara-se com barreiras à sua implantação, pois propõe mudanças abrangentes, interna e externamente. Insucessos têm sido determinados por falhas, tais como o uso de indicadores de desempenho que não se relacionam com objetivos, ações que nunca foram implementadas, funcionários que não aceitam serem avaliados, dentre outros. Assim, especial atenção deve ser dada à construção e implementação do modelo (NEELY e BOURNE, 2000; HO e MCKAY, 2002). Identificar um número reduzido de indicadores, que abranjam os processos-chave, pode reduzir possíveis ineficiências no BSC (KAPLAN e NORTON, 1997).

No varejo nacional, pouco se avançou no desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho do abastecimento, assim como de fornecedores, principalmente de produtos perecíveis como carnes e FLV, embora grandes empresas já disponham da estrutura tecnológica necessária para comportar tais sistemas, como códigos de barras. Embora as empresas atuem na melhoria de suas operações internas e da base de fornecimento, sistemas de avaliação de desempenho ainda são pouco considerados nesse processo (GUNASEKARAN et al., 2001).

3. METODOLOGIA

Optou-se por realizar um estudo de caso único, uma vez que se dispunha acesso irrestrito a informações de uma rede varejista de grande porte, bem como aos responsáveis pelo processo de centralização pelo qual a mesma vinha passando, nos anos de 2000/2001. Trata-se de uma empresa considerada pioneira em processos de mudança gerencial no setor. A coleta de dados primários foi realizada junto à unidade de negócios de hortifrutigranjeiros, comumente denominada pelo setor varejista como FLV (Frutas, Legumes e Verduras). Foram entrevistados (questionários semi-estruturados) indivíduos que respondiam pelos seguintes cargos: diretor de comercialização de perecíveis, diretor de comercialização de FLV, diretor de logística, gerente de Controle de qualidade, gerente de informática e gestores de categoria de FLV. O processo de desenvolvimento e implantação de modelos do sistema que avalia o Nível de Serviço Comercial (NSC) foi acompanhado pelos pesquisadores. Por solicitação da empresa, seu nome, assim como dados que permitiriam identificá-la, foram omitidos para resguardar o sigilo.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. ORIGENS DA PROPOSTA

A referida empresa tem o desenvolvimento do setor de FLV como um dos focos estratégicos para a conquista de mercado e para melhor atender seus clientes. Para isso, deve minimizar as incertezas quanto ao abastecimento do ponto de venda, de forma que os consumidores pudessem encontrar os produtos procurados, além da qualidade e do sortimento esperados.

Na análise de suas operações relacionadas com o abastecimento de FLV, a empresa detectou a necessidade de selecionar e capacitar sua base de fornecedores, e redesenhar suas operações internas,

de forma a torná-las mais eficientes quanto ao nível de serviço oferecido pela rede de lojas aos seus clientes. O Programa de Excelência em FLV, projeto de melhoria elaborado para o setor de FLV da empresa, destinava-se incrementar esse nível de serviço. Pretendia-se melhorar o atendimento aos consumidores finais, e, como contrapartida, aumentar da rentabilidade do setor. Esse nível de serviço seria obtido com a garantia do abastecimento: um baixo nível de ruptura e produtos de acordo com o padrão de qualidade estabelecido.

Em diagnóstico realizado, detectou-se que o problema central, que levava ao desabastecimento das lojas, encontrava no próprio modelo adotado para a operação de suprimentos. Consistia basicamente na entrada direta dos produtos, ou seja, sua entrega era realizada diretamente nas lojas da rede, pelos próprios fornecedores. Esse modelo permitia pouco controle sobre a qualidade dos produtos e sobre a quantidade entregue. A definição da qualidade do produto recebido era feita pelo próprio fornecedor, e a avaliação dessa qualidade era executada pelas equipes de lojas, pouco preparadas para essa atribuição. A mensuração da ruptura, ou seja, da falta do produto nas gôndolas, evidenciava o problema, porém tardiamente, deixando poucas alternativas para uma ação corretiva.

A ampla abordagem do programa envolveu a elaboração de subprojetos que atuassem à montante, junto à base fornecedora, e à jusante, na redefinição das operações internas. Esses subprojetos, descritos na Figura 1, compreendiam as ações em duas frentes de atuação: centralização do recebimento do FLV na central de distribuição e criação de um sistema de avaliação de desempenho.

Por meio da centralização, tornou-se possível a avaliação da qualidade dos produtos por uma equipe de técnicos treinados, segundo os padrões que seriam estabelecidos pelas fichas técnicas. Em um segundo momento, foram feitos ajustes no processo de abastecimento e criados sistemas de avaliação de desempenho para mensurá-lo.

Externamente, a capacitação dos fornecedores envolveu a instauração de auditorias periódicas, feitas pelo departamento de controle de qualidade, sendo avaliados aspectos produtivos de impacto na qualidade dos produtos. Além disso, a empresa definiu o padrão de qualidade para o FLV, de forma a minimizar a subjetividade na avaliação da qualidade e padronizar a linguagem entre fornecedor, área comercial e departamento de controle de qualidade. O padrão técnico recebeu o nome de Ficha Técnica.

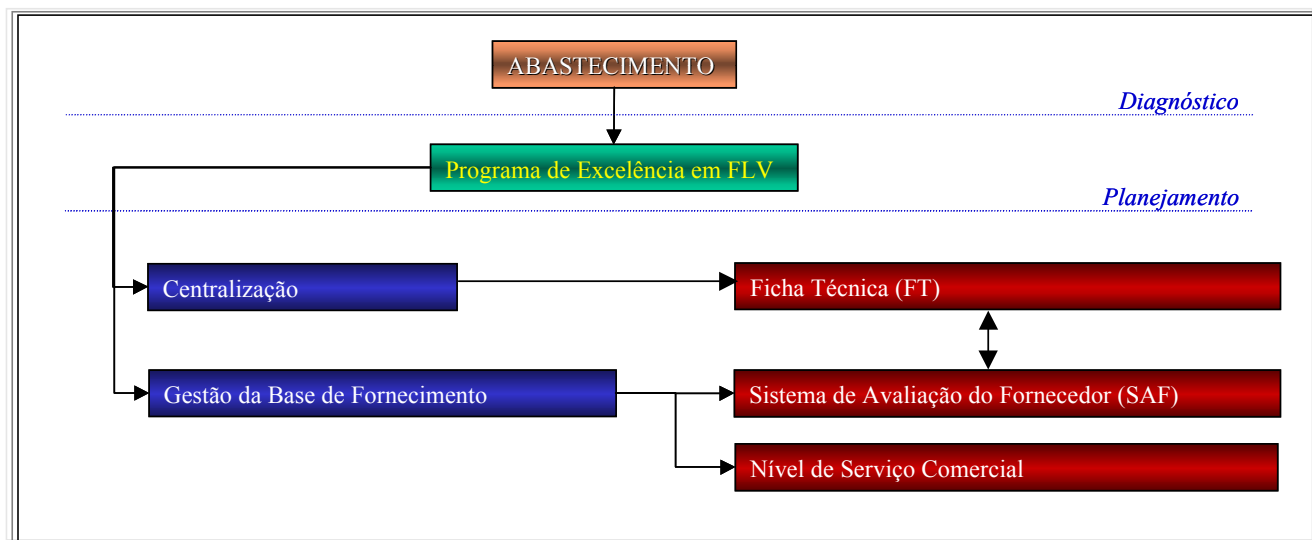


FIGURA 1: subprojetos do Programa de Excelência em FLV

Fonte: Elaborado a partir das entrevistas

A avaliação dos fornecedores também seria realizada por meio de um sistema composto por um grupo de cinco indicadores, denominado Sistema de Avaliação do Fornecedor (SAF). Esses indicadores mensuravam a qualidade do produto, a quantidade entregue, a confiabilidade da entrega na data contratada, a pontualidade de horário de entrega e o uso de embalagens de acordo com a ficha técnica. O SAF é também um dos componentes do sistema corporativo de avaliação do abastecimento, denominado Nível de Serviço do Comercial (NSC).

4.2. SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SERVIÇO COMERCIAL

O sistema de avaliação do desempenho para o comercial, tendo como foco o abastecimento, passou a ser elaborado como suporte à estratégia de desenvolvimento do FLV. Conforme demonstrado pela Figura 2, o conjunto de sistemas de controle do abastecimento foram posicionados em diferentes etapas do processo. O SAF atuando na relação entre o comercial da central de distribuição e o fornecedor; o NSC visando o controle do abastecimento das lojas pelo CD; e o índice de ruptura, na avaliação da falta do produto nas gôndolas.

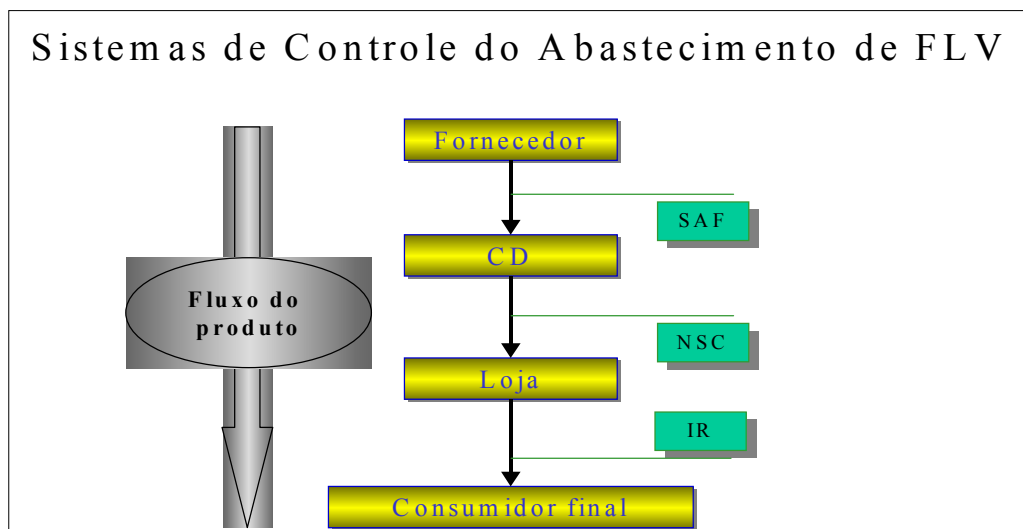


FIGURA 2: Sistemas de controle do abastecimento

Fonte: Material disponibilizado pela empresa pesquisada

Como referência, foi utilizado o modelo do *Balanced Scorecard* (BSC), de KAPLAN e NORTON (1997). O BSC foi escolhido por acrescentar indicadores não financeiros aos financeiros comumente utilizados. Além disso, despontava como um sistema de suporte à gestão que vinha ganhando espaço nas grandes empresas.

Procurou-se adaptar o modelo às necessidades da empresa, optando-se por criar um sistema simples. A proposta elaborada pela equipe é esclarecida pelo mapa estratégico da Figura 3. Ele apresenta o desdobramento dos objetivos de desempenho, definidos pelo comercial, para a avaliação do nível de serviço, para com as lojas. Pelo modelo, são seguidas as quatro perspectivas do modelo proposto por KAPLAN e NORTON (1997).

O objetivo primário da unidade de negócio ateu-se à rentabilidade, alinhando-se com as metas corporativas. Para incrementar a rentabilidade, seria necessário aumentar as vendas e melhorar o Índice de Desempenho Comercial (IDC). O IDC avalia o desempenho da área comercial nas negociações, sendo determinado pelo custo de aquisição dos produtos e pela receita gerada com bonificações, como venda de pontas de gôndola ou percentuais de contrato. O aumento das vendas seria atingido por meio da melhoria do nível de serviço às lojas, reduzindo a ruptura; e com uma maior competitividade em

preços, promovendo atratividade e maior giro dos produtos. Essa competitividade também melhoraria o IDC.

Em nível operacional, o melhor atendimento aos clientes (lojas) implicaria em buscar um melhor desempenho dos fornecedores, elevando seu *score* no SAF. Além disso, também seria necessário reduzir o índice de falta de produtos no CD, otimizando a relação entre a quantidade recebida dos fornecedores e a solicitada. Para garantir a competitividade, a equipe de compras precisaria comprar a um custo inferior à média de mercado, preparando-se melhor para a negociação para alcançar esse objetivo. Nesse sentido, ampliou-se o conjunto de informações sobre o fornecedor, produtos e mercado, auxiliando na elaboração da estratégia de compra.

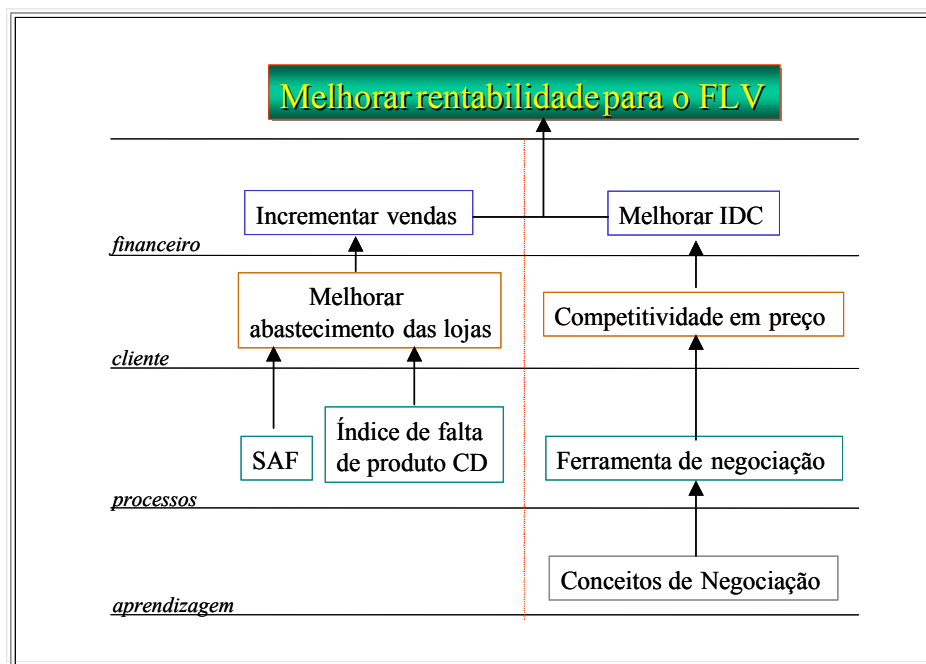


FIGURA 3.- Mapa estratégico do Nível de Serviço Comercial

Fonte: Material disponibilizado pela empresa pesquisada

No último nível, uma melhor negociação seria obtida com a capacitação do comercial em habilidades de análise de dados e compra. Para isso, a empresa investiu no desenvolvimento de treinamentos específicos para esse fim, recorrendo a duas consultorias especializadas em planejamento estratégico e recursos humanos. Essa capacitação teve foco em análise de informações e no desenvolvimento de um modelo comportamental a ser adotado pelos compradores. Também envolveu a utilização de novas ferramentas de suporte à negociação, como relatórios de desempenho comercial de produtos e fornecedores, disponíveis no sistema de informação da empresa.

A Figura 4 apresenta o detalhamento do mapa estratégico, com metas, suas relações com os objetivos, os indicadores sugeridos, e as ações de sustentação à estratégia. O mapa procurou colocar, de forma simples, a relação entre as ações e os objetivos, esclarecendo os procedimentos que seriam necessários para que a meta de rentabilidade fosse atingida. Valores numéricos foram definidos para cada meta. Assim, o ponto onde se pretendia chegar com o programa assumiu contornos definidos.

O detalhamento do mapa esclarece as etapas do processo. Assim, visa reduzir as dúvidas sobre o programa e minimizar as chances de erros, decorrentes da falta de compreensão sobre a estratégia. A primeira coluna da Figura 4 apresenta os objetivos, que descem em cascata, numa relação proposta de causa e efeito, atravessando as 4 perspectivas do modelo. Na coluna seguinte são apresentados os indicadores, que medirão as performances. A terceira coluna traz as metas quantitativas, definidas para os objetivos do Comercial. Elas permitem a mensuração da estratégia. Na última coluna são

explicitados os meios pelos quais pretende-se atuar na operação de abastecimento, direcionando os esforços da empresa.

Objetivo	Indicador	Meta	Ação
Incrementar rentabilidade	Margem percentual líquida	+ 2% na margem	Programa de Excelência em FLV
Aumento das vendas	Venda Bruta	+ 7,44%	Capacitação da equipe de loja
Melhoria do IDC <i>financeiro</i>	Índice de Desempenho Comercial (IDC)	+ 5%	Capacitação dos compradores
Abastecimento das lojas	Índice de Ruptura	8%	Garantir abastecimento do CD
Competitividade em preço <i>cliente</i>	Gráfico de Competitividade na venda de FLV	Abaixo da curva da concorrência	Critério na formação do preço de venda
Desenvolver fornecedor	SAF	Score A e B, para os 20 x 80 da curva ABC	Desenvolvimento e implantação do SAF
Reduzir falta de produto no CD	Índice de falta de produto no CD	8%	Capacitação dos compradores no uso de informações junto aos fornecedores
Reduzir custo de aquisição <i>processos</i>	Gráfico de Competitividade na compra de FLV	15% abaixo do custo do mercado	Capacitação dos compradores em negociação
Sistema de negociação <i>aprendizagem</i>	Índice funcionários treinados Nível de uso da ferramenta de negociação	100% semanal	

FIGURA 4 - Medidas de avaliação, metas e ações do mapa estratégico da área comercial
Fonte: Material disponibilizado pela empresa pesquisada

Os indicadores da perspectiva financeira, do cliente e de aprendizagem, referem-se aos objetivos internos. Eles serão o foco da melhoria dos processos dentro da corporação. Na perspectiva de processos, há o SAF, que avalia agentes externos à empresa, que são os fornecedores. Dessa forma, o modelo do indicador de desempenho do comercial, baseado no *Balanced Scorecard*, associa indicadores internos e externos. Essa mescla, embora sugerida por KAPLAN e NORTON (1997), não aparece em seu modelo conceitual. Seguindo, entretanto, a sugestão dos autores, a inserção do indicador de fornecedores ocorreu na perspectiva de processos, o que pareceu, à empresa, o mais acertado.

Na Figura 5 encontra-se um resumo dos indicadores apresentados na Figura 4, selecionados para compor o NSC. Pela descrição apresentada, a função desses indicadores parece estar adequada à sua posição, dentro do modelo de BSC da área comercial. O incremento das vendas e do IDC traria, conforme seus conceitos, maiores ganhos financeiros, melhorando a rentabilidade do negócio. Melhorar o abastecimento e a competitividade em preços, incrementariam a percepção do nível de serviços, pelas lojas e pelos consumidores finais, respectivamente; ambos considerados clientes dos processos. A aplicação do SAF e o controle da ruptura no CD, além do uso frequente das informações

contidas na ferramenta de negociação, aumentariam a eficiência das operações de garantir suprimentos, e de compra. A capacitação das equipes envolvidas desenvolveria habilidades específicas.

INDICADOR	DESCRIÇÃO
➤ Venda bruta	Venda total (R\$)
➤ Venda líquida	Venda bruta retirados os impostos
➤ Margem líquida (R\$)	Venda líquida retirado o CMV
➤ Margem percentual líquida	Equivale à relação da margem líquida (R\$) sobre a venda líquida (R\$)
➤ CMV (Custo da mercadoria vendida)	Custo de aquisição acrescido de um markup para custeio da armazenagem no CD e do transporte para as lojas
➤ Indicador de Desempenho Comercial (IDC)	Esse indicador avalia o desempenho da área comercial, integrando um grupo de medidas de performance. Nele, são inseridos valores de preço de venda da concorrência, das bonificações captadas pela empresa e o CMV. O desempenho comercial melhora na medida que o valor do IDC aumenta
➤ Competitividade de FLV (venda)	Essa competitividade é medida por meio de um gráfico. Nele, há uma linha com o preço de venda médio de mercado para o FLV. As linhas de preço da empresa, assim como dos concorrentes, são comparados a ela
➤ Sistema de Avaliação do Fornecedor (SAF)	Ele foi desenvolvido para a avaliação da base de fornecedores., mas também compõe a estrutura do NSC
➤ Índice de falta de produto (IFP), na central de distribuição (CD)	Ele compara a quantidade, em tonelagem, dos produtos solicitados pelas lojas, com a entregue no CD. Assim, é calculado o quanto do pedido será atendido
➤ Índice de funcionários treinados	Para melhorar o processo de negociação, as equipes envolvidas seriam capacitadas em conceitos teóricos, e em sistemas de informação, com dados quantitativos sobre produtos e fornecedores. O índice avalia o número de funcionários treinados, em relação ao total.
➤ Nível de uso da ferramenta de negociação	A área de informática mensura, pelo código pessoal de acesso à base de dados, o acesso aos sistemas

Figura 5: Indicadores de desempenho do NSC

Fonte: Material disponibilizado pela empresa pesquisada

4.3. CONSIDERAÇÕES SOBRE O SISTEMA NSC

Embora a relação de causa e efeito pareça correta, considerando a posição de cada indicador e sua aplicação, o sistema não poderia ser caracterizado como um BSC completo, que otimizaria a rentabilidade do FLV. Essa eficiência apenas parcial decorre, principalmente, da sua excessiva simplicidade e pouca abrangência, pois deixa de considerar importantes etapas envolvidas no seu sistema de abastecimento. Dentre elas, quatro podem ser consideradas de grande impacto sobre a rentabilidade, considerando-se a lógica da relação de causa e efeito do modelo de BSC da empresa, e pela percepção dos responsáveis. Delas, três estariam atreladas à perspectiva de processos, e uma de aprendizagem e crescimento (Figura 6).

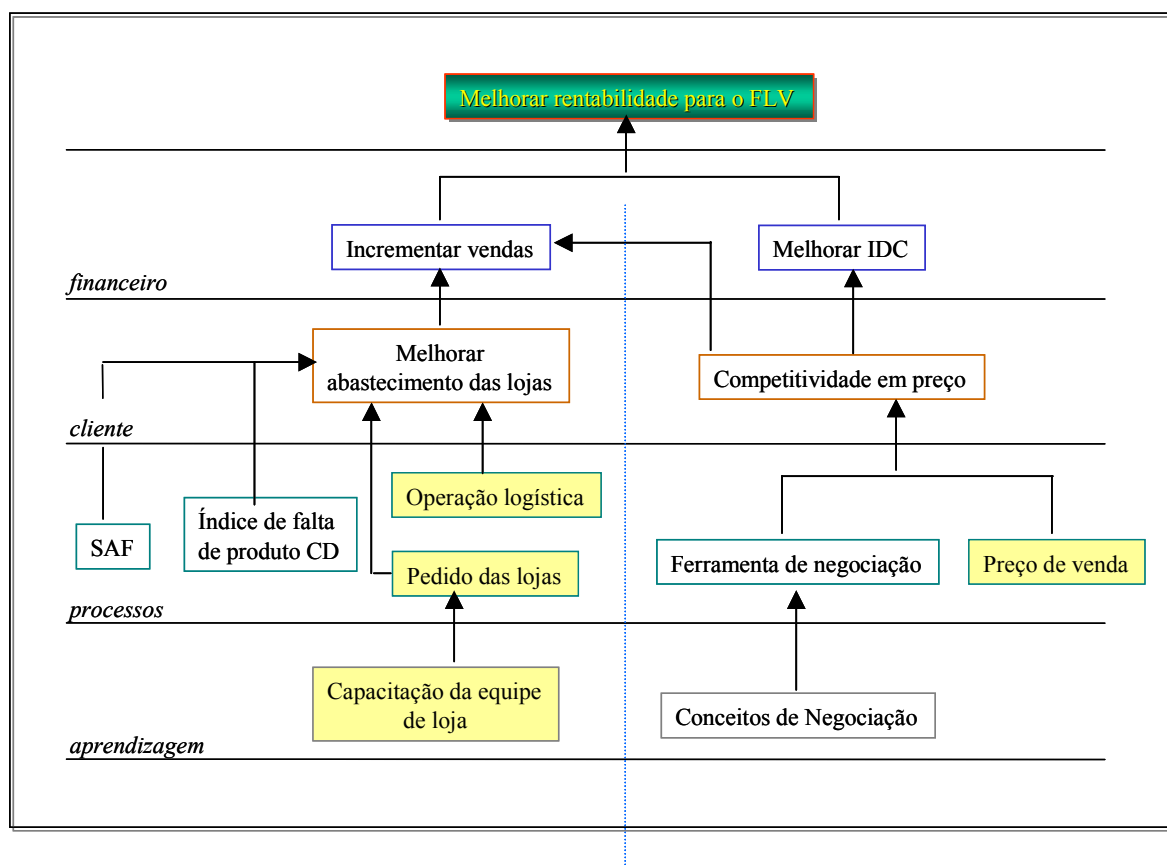


FIGURA 6 - Mapa estratégico do Nível de Serviço Comercial, considerando-se os novos objetivos envolvidos no abastecimento

Fonte: Material disponibilizado pela empresa

A seguir, são detalhados os indicadores sugeridos como complementos ao sistema:

a) Perspectiva de processos:

a.1) Sistema de pedido de loja

Durante a pesquisa de campo encontrava-se em elaboração um sistema de cálculo automático do pedido de mercadorias a ser enviado para as lojas. Ele consideraria variáveis como: dia da semana, do mês, vendas realizadas no mesmo dia para os meses anteriores, etc. A definição dos algoritmos ainda estava em estudo. Esse pedido automático teria duas funções principais:

- reduzir o tempo gasto com essa operação, liberando o pessoal de loja para permanecer mais tempo na área de venda, aumentando o contato com os clientes; e,
- reduzir os erros decorrentes de um pedido inadequado (insuficiente ou excessivo). Para a gestão de categorias, a ineficiência dos encarregados do setor, nas lojas, em relação à quantidade de mercadoria solicitada ao CD, acarreta excesso ou falta de produtos nas gôndolas. O pedido tem, então, que ser corrigido pela área comercial. Isso, entretanto, nem sempre é possível, já que os compradores negociam com os fornecedores a quantidade exata das solicitações das lojas, não havendo estoques, dada a perecibilidade dos produtos. Essa correção do pedido acaba gerando um retrabalho, e interferindo na operação de compras, já que toma parte do tempo que seria aplicado na busca por uma melhor negociação.

Na opinião dos responsáveis, entretanto, o pedido automático não retira a responsabilidade dos encarregados sobre a gestão do abastecimento das lojas. Por isso, o sistema permitirá ajustes de cerca

de 10% da quantidade em decorrência de situações pontuais que podem ocorrer, como uma alta não prevista na venda. Para isso, o treinamento desses funcionários também se faz necessário.

a.2) logística do CD e de abastecimento das lojas

A armazenagem no CD e o transporte para as lojas são partes de um processo que, na visão da equipe do projeto, tem levado a conflitos entre controle de qualidade, comercial, gestão de categorias e operações de loja. Esse conflito decorre de alguns fatores:

- armazenagem – após o recebimento das mercadorias no CD, elas são transportadas até boxes de loja, que são áreas demarcadas para receberem os produtos antes do envio. Nesse processo, podem ocorrer erros na separação, acarretando sobras no CD e faltas para a loja. Essa falha é percebida no inventário diário, acusando a sobra, e pela advertência da loja, que ficou sem o item.
- refrigeração – o departamento de qualidade, responsável pelo controle dos produtos das câmaras frigorificadas, pode cometer os mesmos erros dos separadores quanto à quantidade armazenada. Assim, ocorre a perda do valor de venda do produto. Em geral, os itens refrigerados provêm de importações, como cerejas, ameixas, pêssegos, etc., de razoável valor agregado, cuja perda pode representar um considerável prejuízo direto, além da falta nas prateleiras.
- transporte - numa tentativa de otimizar o frete das lojas, a área de logística definiu quantidades mínimas para serem transportadas. Assim, cada pedido de batatas, por exemplo, deveria corresponder a um pallet, com 25 caixas de 20 kg. Em algumas ocasiões, essa quantidade excede, em muito, a capacidade de venda da loja, gerando estoques desnecessários e aumentando as perdas nas mesmas. Além disso, erros na separação no CD podem levar para as gôndolas itens não solicitados. Isso gera operações de devolução para o depósito, o desgaste da relação entre os departamentos, e custos com esse transporte. Essa mercadoria, em geral, acaba perdendo seu valor de comercialização, sendo descartada e aumentando o ônus dessa ineficiência.

a.3) formação do preço de venda

Esse fator tem forte impacto sobre a competitividade da empresa. Erros na definição do preço de venda podem gerar:

- a percepção por parte dos consumidores de que se trata de uma rede varejista com preços inacessíveis, ou ainda, excessivamente baratos, podendo colocar em dúvida a qualidade dos produtos. Além disso, preços muito abaixo do mercado, decorrentes de fatores externos, como políticas macroeconômicas, ou mesmo sazonalidade, podem acarretar insatisfação junto aos clientes;
- insatisfação dos fornecedores, que podem considerar abusivos os preços praticados na ponta, em relação aos pagos. Numa situação contrária, preços muito baixos podem causar uma redução nas margens de lucro; e,
- prejuízo à lucratividade da empresa, porque irá alterar o equilíbrio na margem final do *mix* de produtos.

b) Perspectiva de aprendizagem:

b.1) capacitação da equipe de loja – esse objetivo remete à melhoria do pedido das lojas, abordada na perspectiva anterior. Embora o pedido automático minimize essa ocorrência, o sistema não estava em vigor. Além disso, há o ajuste de até 10% que, se feito erradamente, poderá gerar perdas que ultrapassem as metas da loja, em geral, de 1,5% a 4%. Assim, para o ajuste do pedido, é considerado

essencial pela equipe operacional o conhecimento sobre os produtos e sobre o sistema, além do gerenciamento da venda.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O NSC apresenta uma aparente insuficiência em termos de amplitude e baseia-se na expectativa de existência de uma relação de causa e efeito entre os objetivos adotados. A relação de causa e efeito parece correta, considerando a posição de cada indicador e sua aplicação, embora seja necessária a mensuração da real correlação entre os objetivos de desempenho, dentre as perspectivas. Quanto à sua amplitude, o sistema NSC é caracterizado por sua incompletude, o que pode reduzir sua eficiência em otimizar a rentabilidade do FLV, embora possa incrementá-la. Essa eficiência parcial decorre, principalmente, da sua excessiva simplicidade e pouca abrangência, deixando de considerar importantes etapas envolvidas no seu sistema de abastecimento.

Em primeiro lugar, destaca-se a necessidade de implantação de um sistema de cálculo automático do pedido de mercadorias para as lojas. Esse pedido automático teria duas funções principais: reduzir o tempo gasto com essa operação, liberando o pessoal de loja para permanecer mais tempo na área de venda, aumentando o contato com os clientes; e reduzir os erros decorrentes de um pedido inadequado (insuficiente ou excessivo).

Segundo, a armazenagem no CD e o transporte para as lojas são partes de um processo que tem levado a conflitos entre controle de qualidade, comercial, gestão de categorias e operações de loja. Esse conflito decorre de fatores relacionados a erros na armazenagem e no transporte.

Terceiro, a formação do preço de venda tem forte impacto sobre a competitividade da empresa. Erros na definição do preço de venda geram percepções negativas dos consumidores finais, insatisfação de fornecedores e prejuízo à lucratividade da empresa.

Quarto, sob a perspectiva de aprendizagem, a capacitação da equipe de loja remete à melhoria do pedido das lojas, abordada na perspectiva anterior. Embora o pedido automático minimize essa ocorrência, ajustes são permitidos. Esses ajustes, se realizados erradamente, podem gerar perdas que ultrapassem as metas da loja. Assim, para o ajuste do pedido, são considerados essenciais os conhecimentos sobre os produtos e sobre o sistema, além do gerenciamento da venda.

Sua implementação não encontrou barreiras no que se refere à falta de infra-estrutura, pois grande parte das informações já se encontrava disponível no banco de dados da empresa, precisando apenas ser atreladas ao NSC. Por outro lado, a disponibilização das informações viu-se dificultada pela pouca agilidade da área de informática envolvida no programa.

A avaliação do maior ou menor grau com que o sistema contribuirá para o sucesso da estratégia de garantia do abastecimento depende de dados que não disponíveis até o momento. Entretanto, essa avaliação futura traria importantes contribuições para sua validação e no aumento do conhecimento acadêmico sobre sistemas de controle do abastecimento de FLV.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATKINSON, A.A., WATERHOUSE, J.H. and WELLS, R.B. **A stakeholder approach to strategic performance measurement**. Sloan Management Review, vol. 38 n. 3, p. 25-37, 1997.

BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. **Logística Empresarial – o processo de Integração da cadeia de suprimentos**. Editora Atlas, São Paulo, p.594, 2001.

GUNASEKARAN, A. & PATEL, C. & TIRTIROGLU, E. **Performance measures and metrics in a supply chain environment**. International Journal of Operations & Production Management, v.21, n.1/2, p.71-87, 2001.

HO, S.K.; MCKAY, R. **Balanced Scorecard: two perspectives**. The CPA Journal, New York, v.72, n.3, p.20-25, mar. 2002.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. Editora Campus, Rio de Janeiro, p.344, 1997.

LALONDE, B.J. & ZINSZER, P.H. **Costumer service: meaning and measurement**. National Council of Physical Distribution Management, Chicago, 1976.

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.

MARTINS, R.A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso**. São Paulo, 1998. Tese (doutorado). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

NELLY, A.; BOURNE, M. **Why measurement initiatives fail**. Quality Focus, Bradford, v.4, n.4, p.3-6, 2000.

POIRIER, C.C. & REITER, S.E. **Otimizando sua rede de negócios – como desenvolver uma poderosa rede entre fornecedores, fabricantes, distribuidores e varejistas**. Chicago, 1996.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

Palavras chaves: varejo, cadeia de suprimentos, modelos para medição de desempenho e FLV (Frutas, Legumes e Verduras)