

O PROCESSO GESTÃO DE RELACIONAMENTO DO FORNECEDOR: UM ESTUDO DE CASO ENTRE A CADEIA DE SUPERMERCADOS DE MÉDIO PORTE E SEU FORNECEDOR DE ALFACE

FABIANA ROSSI

fabianarossi@dep.ufscar.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCAR - SÃO CARLOS

ROSANE LÚCIA CHICARELLI ALCÂNTARA

rosane@ufscar.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCAR

HILDO MEIRELLES DE SOUZA FILHO

hildo@dep.ufscar.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCAR

Resumo: *O TERMO GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT, SCM) TEM SIDO CADA VEZ MAIS UTILIZADO, UMA VEZ QUE HÁ UM CRESCENTE AUMENTO DA IMPORTÂNCIA EM SE GERIR OS RELACIONAMENTOS ENTRE EMPRESAS AO LONGO DAS CADEIAS. MUITOS PESQUISADORES TÊM TENTADO DEFINIR, ESTRUTURAR E CONSTRUIR MODELOS TEÓRICOS PARA O SUCESSO DO SCM NA PRÁTICA. O GLOBAL SUPPLY CHAIN FORUM (GSCF) DESENVOLVEU UM MODELO BASEADO NA INTEGRAÇÃO DE OITO PROCESSOS DE NEGÓCIOS ENTRE OS MEMBROS CHAVES DA CADEIA DE SUPRIMENTOS. DENTRE ESSES PROCESSOS DE NEGÓCIOS, O PROCESSO DE GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES (SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT, SRM) FOCA, DE UMA MANEIRA GERAL, NO DESENVOLVIMENTO E MANUTENÇÃO DE DIFERENTES RELACIONAMENTOS DE LONGO PRAZO COM OS FORNECEDORES. EM UM ESTUDO DE CASO REALIZADO ENTRE UMA REDE SUPERMERCADISTA DE MÉDIO PORTE LOCALIZADA NO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO E SEUS FORNECEDORES DE ALFACE, OBSERVA-SE QUE A REDE REALIZA O SRM COM ESSES FORNECEDORES, PORÉM NÃO EXECUTA TODAS AS ATIVIDADES PROPOSTAS PELO MODELO DE PROCESSO DE SRM PROPOSTO PELO GSCF, EXECUTANDO O SEU SRM CONFORME A SUA ESTRUTURA FINANCEIRA E DE PESSOAL. SENDO ASSIM, O SRM QUE A REDE REALIZA NÃO PODE SER CONSIDERADO UM PROCESSO DE NEGÓCIO DA SCM DE ACORDO COM O MODELO PROPOSTO PELO GSCF, NO ENTANTO, ESSE MODELO PODE SERVIR PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇAS IMPORTANTES PARA O SRM DA REDE SUPERMERCADISTA.*

Palavras-chaves: GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS; GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM OS FORNECEDORES; GLOBAL SUPPLY CHAIN FORUM; REDE SUPERMERCADISTA DE MÉDIO PORTE; FORNECEDORES DE ALFACE.

THE SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT PROCESS: A CASE STUDY BETWEEN THE MID-SIZED SUPERMARKET CHAIN AND ITS SUPPLIER OF LETTUCE

Abstract: *THE TERM SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM) HAS BEEN INCREASINGLY USED, SINCE THERE IS AN INCREASING IMPORTANCE IN MANAGING THE RELATIONSHIPS BETWEEN COMPANIES ALONG THE CHAINS. MANY RESEARCHERS HAVE ATTEMPTED TO DEFINE, DESIGN AND CONSTRUCT THEORETICAL MODELS FOR THE SUCCESS OF THE SCM IN PRACTICE. THE GLOBAL SUPPLY CHAIN FORUM (GSCF) DEVELOPED A MODEL BASED ON THE INTEGRATION OF EIGHT BUSINESS PROCESSES BETWEEN THE KEY MEMBERS OF THE SUPPLY CHAIN. AMONG THIS BUSINESS PROCESSES, THE SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT PROCESS (SRM) FOCUSES, IN GENERAL, IN THE DEVELOPMENT AND MAINTENANCE OF DIFFERENT LONG-TERM RELATIONSHIP WITH SUPPLIERS. IN A CASE STUDY CONDUCTED BETWEEN A MID-SIZED SUPERMARKET CHAIN LOCATED UPSTATE SÃO PAULO AND ITS SUPPLIERS OF LETTUCE, IT IS OBSERVED THAT THE CHAIN PERFORM THE SRM WITH THIS SUPPLIERS, BUT DOES NOT PERFORM ALL THE ACTIVITIES PROPOSED BY THE MODEL OF SRM PROCESS FROM THE GSCF, PERFORMING THE SRM ACCORDING TO ITS FINANCIAL AND STAFF STRUCTURE. THUS, THE SRM PERFORMED BY THE CHAIN CANNOT BE CONSIDERED A BUSINESS PROCESS OF THE SCM ACCORDING TO THE MODEL PROPOSED BY THE GSCF, HOWEVER THIS MODEL CAN BE VERY USEFUL TO IMPLEMENT IMPORTANT CHANGES IN THE SRM PERFORMED BY THE SUPERMARKET CHAIN.*

Keyword: *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT; SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT; GLOBAL SUPPLY CHAIN FORUM; MID-SIZED SUPERMARKET CHAIN; SUPPLIERS OF LETTUCE.*

1. Introdução

A crescente elevação do poder aquisitivo dos consumidores tem resultado em um aumento do seu desejo por produtos e serviços diferenciados, que possam ser configurados de acordo com suas necessidades (BOWERSOX *et al.*, 2007). Essa tendência afeta a atual gestão dos negócios, pois a emergência desse novo ambiente competitivo faz com que o sucesso destes dependa da capacidade gerencial de uma firma em integrar a sua rede de relacionamentos (CHRISTOPHER, 1998 & DRUCKER, 1998 *apud* LAMBERT, 2008, pg. 2). A gestão dos relacionamentos ao longo das cadeias de suprimentos é denominada *Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management, SCM)* (LAMBERT, 2008). O termo *SCM* tornou-se mais proeminente no começo dos anos 90 (COOPER *et al.*, 1997), impulsionado por uma ênfase na competição baseada em qualidade e tempo e pela tendência de *sourcing*, que forçou as empresas a aperfeiçoarem a coordenação do fluxo de materiais dentro e fora de suas fronteiras, o que poderia ser obtido por meio de um relacionamento mais próximo com seus fornecedores (MENTZER *et al.*, 2001).

Vários pesquisadores vêm tentando definir, estruturar e criar modelos teóricos e ferramentas para o *SCM*. O *Global Supply Chain Fórum (GSCF)*, que é composto por um grupo de firmas não concorrenciais entre si e um time de pesquisadores, têm se reunido desde 1992 com esse propósito. O *GSCF*, liderado por Douglas M. Lambert, propôs um modelo teórico para o *SCM* baseado na integração de oito processos de negócios com os membros-chaves da cadeia de suprimentos. Dentre esses processos, o processo de *Gestão do Relacionamento com os Fornecedores (Supplier Relationship Management, SRM)*, tornou-se crítico devido à necessidade de ser competitivo em custos e de desenvolver relacionamentos mais próximos com fornecedores-chaves (LAMBERT, 2008). Desta forma, como os fornecedores passaram a constituir um elo importante no sistema geral de entrega de valor para o cliente de uma empresa, a maioria das empresas hoje trata seus fornecedores como parceiros (KOTLER & ARMSTRONG, 2007).

No segmento varejista, a coordenação de fornecedores tem assumido um papel importante para a competitividade. Nas últimas décadas, o mercado varejista brasileiro tem passado por um processo de concentração, caracterizado por fusões e aquisições de empresas supermercadistas. Esse processo acirrou a concorrência pelo mercado consumidor, resultando na adoção de novas estratégias e na mudança de processos organizacionais, produtivos e comerciais (YOKOYAMA *et al.*, 2006).

Apesar desse fenômeno de concentração, as redes médias de supermercados, ao contrário, continuaram a abrir novas lojas, baseando a sua expansão para o interior do país (ABMAPRO, 2010). A ampliação dessas redes médias tem despertado a atenção e a curiosidade da imprensa, de especialistas e da concorrência, uma vez que elas estão conseguindo se firmar e garantir o seu lugar, enfrentando de um lado, os grandes grupos e do outro as mercearias e as padarias (BORGES, 2001).

A crescente preocupação dos consumidores brasileiros em consumir alimentos frescos e saudáveis justifica o aumento das vendas de frutas, legumes e verduras (FLV) no país (PASSADOR *et al.*, 2006), fazendo desse setor um grande potencial estratégico para os supermercados (MACHADO, 2004). Essa categoria de produtos é capaz de incrementar o tráfego interno de clientes e aumentar a frequência de visitas às lojas, tornando-se produtos bastante rentáveis para o setor supermercadista (LOURENZANI, 2003).

Dentre os FLV, a alface é a hortaliça folhosa mais consumida no Brasil (HENZ & SUINAGA, 2009). Segundo o último Censo Agropecuário realizado pelo *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)* em 2006, foram produzidas 525.602 toneladas de alface em

todo país, sendo o Estado de São Paulo responsável por 31,34% dessa produção, ou seja, 164.774 toneladas.

Diante do cenário de acirramento da competição que se encontra o sistema varejista brasileiro, a integração e a coordenação entre as empresas varejistas e seus fornecedores tornaram-se crucial para a sustentação da competitividade. Esse artigo apresenta um levantamento das atividades realizadas por uma rede média de supermercados para gerenciar o relacionamento com seus fornecedores de alface, com o intuito de analisar se essas atividades assemelham-se às estabelecidas pelo modelo teórico de processo de *SRM* proposto pelo *GSCF*. Assim, pretende-se avaliar em que grau o *SRM* praticado pela rede supermercadista se aproxima de um processo de negócio da *SCM* proposto pelo *GSCF*.

O estudo de caso foi empregado como metodologia para a elaboração desse artigo por se tratar do mais adequado para o cumprimento dos objetivos do mesmo. O estudo em questão foi realizado na matriz de uma rede média de supermercados, composta por 15 lojas, localizada no interior do Estado de São Paulo. A escolha da matriz da rede como alvo de investigação justifica-se por ser nela que são feitos 100% dos pedidos dos produtos comercializados pela rede. Para a obtenção das informações necessárias, optou-se pela utilização de um questionário semi-estruturado, contendo 25 questões, elaborado a partir do referencial teórico de processo de *SRM* proposto pelo *GSCF*. Esse questionário foi aplicado por meio de uma entrevista junto ao responsável, na área comercial da matriz da rede, pelo contato com os fornecedores de FLV.

2. Referencial Teórico

Os conceitos de *SCM* e *SRM* foram utilizados como referencial teórico para esse artigo com o propósito de fornecer uma estrutura teórica para o estudo de caso.

2.1 Gestão da Cadeia de Suprimentos (*SCM*)

O termo *SCM* foi introduzido por consultores no começo da década de 80 (KEITH & WEBBER, 1982 *apud* CHRISTOPHER, 1992 *apud* LAMBERT, 2008, pg.3) e, desde então, tem sido amplamente utilizado (LA LONDE, 1998 *apud* LAMBERT, 2008, pg.3). Apesar da popularidade desse termo, tanto no meio acadêmico como na prática, ainda existe uma considerável confusão sobre o seu significado (MENTZER *et al.*, 2001). Muitos praticantes, consultores e acadêmicos consideram o *SCM* como sinônimo de logística, porém integrando clientes e fornecedores (SIMCHI-LEVY *et al.*, 2000 *apud* LAMBERT, 2008, pg. 1), outros o consideram com um novo nome para as atividades de compras e operações (MONCZKA *et al.*, 1998 *apud* LAMBERT, 2008, pg. 1) ou até mesmo a combinação de compras, operações e logística (WISNER *et al.*, 2004 *apud* LAMBERT, 2008, pg.1). Desta forma, vários autores têm conceituado o *SCM* de diferentes maneiras (MENTZER *et al.*, 2001).

Segundo Mentzer *et al.* (2001), o *SCM* é definido como a coordenação sistêmica e estratégica das funções tradicionais de negócio e funções táticas dentro de uma empresa e ao longo da cadeia de suprimentos, com o propósito de aperfeiçoar o desempenho a longo prazo das empresas individuais e da cadeia de suprimentos como um todo. Para Bowersox *et al.* (2007), o *SCM* consiste na colaboração entre empresas para impulsionar o posicionamento estratégico e para melhorar a eficiência operacional. Para cada empresa envolvida, o relacionamento na cadeia de suprimentos reflete uma opção estratégica. Uma estratégia de cadeia de suprimentos é um arranjo de canais baseado na dependência e na colaboração reconhecidas. As operações da cadeia de suprimentos exigem processos gerenciais que

extrapolem as áreas funcionais de cada empresa e conectem parceiros comerciais e clientes para além das fronteiras organizacionais. Segundo Slack *et al.* (2009), o *SCM* é a interconexão das empresas que se relacionam por meio de ligações à montante e à jusante entre os diferentes processos que produzem valor na forma de produtos e serviços para o consumidor final.

De acordo com Bowersox *et al.* (2007), muito já foi escrito sobre o *SCM*, sem muita preocupação com as definições fundamentais, a estrutura ou o vocabulário comum. Existe uma confusão acerca do escopo adequado de uma cadeia de suprimentos, até que ponto envolve integração com outras empresas, em contraste com as operações internas de integração, e como melhor implementar a gestão, em termos de práticas competitivas e restrições legais. Desta forma, vários pesquisadores têm tentado estruturar o *SCM*, uma vez que o meio acadêmico tem sido muito mais guiado pelos negócios na prática do que vice versa, havendo a necessidade de construção de teoria e desenvolvimento de ferramentas e métodos para o seu sucesso na prática (LAMBERT, 2008).

O *Global Supply Chain Forum (GSCF)* e o *Supply Chain Council (SCC)* propuseram modelos para o *SCM* que são baseados em processos de negócios. Esses processos são um conjunto estruturado de atividades com saídas (*outcomes*) voltadas para os consumidores. Inicialmente, os processos de negócios eram tidos como uma maneira de integrar as funções corporativas dentro da firma, agora eles são utilizados para estruturar as atividades entre membros da cadeia de suprimentos (LAMBERT, 2008).

O modelo proposto pelo *SCC* é o *Supply Chain Operations References (SCOR)*, que como já citado, utiliza o conceito de processos de negócios, porém a partir da construção de um modelo de referência. Segundo o *SCC* (2010), o modelo de processo de referência integra os conceitos de reengenharia de processos de negócios, *benchmarking* e medições dos processos em uma estrutura inter-funcional. Os processos de negócios são divididos em quatro níveis: processos, elementos dos processos, tarefas e atividades. O *SCOR* utiliza cinco processos de negócios: planejar, abastecer, fabricar, entregar e retornar.

O modelo proposto pelo *GSCF*, que é utilizado na análise realizada nesse artigo, é composto por oito processos de negócios: gestão do relacionamento com os clientes, gestão do relacionamento com os fornecedores, gestão dos serviços ao cliente, gestão da demanda, gestão (preenchimento) de pedidos, gestão dos fluxos de produção, desenvolvimento de produto e comercialização e gestão dos retornos. A definição dada pelo *GSCF* para o *SCM* é justamente a integração desses oito processos de negócios, dos consumidores finais até os fornecedores primários, de forma a oferecer produtos, serviços e informações com valor agregado para os consumidores e outros *stakeholders*.

Para que os processos propostos pelo *GSCF* sejam efetivos e eficientes, é necessário que haja a participação de todas as funções corporativas da firma que estejam envolvidas com o produto ou com os serviços de entrega. Cada função corporativa da firma prove *inputs* necessários para todos os processos de negócios.

2.2 Gestão do Relacionamento com os Fornecedores (SRM)

Segundo Mettler e Rohner (2009) a *Gestão do Relacionamento com os Fornecedores (Supplier Relationship Management, SRM)* teve suas origens no final dos anos 80 baseado nos trabalhos de Dwyer *et al.* (1987) sobre teoria do relacionamento e Davenport e Short (1990) sobre re-design de processo.

Na literatura são encontradas algumas definições para o *SRM*, Lee *et al.* (2007) definem o *SRM* como um processo através do qual a firma sistematicamente acompanha seus vendedores e fornecedores utilizando, geralmente, um sistema de informação que automatiza o abastecimento (*sourcing*), as compras e a gestão diária das relações com os fornecedores. Ele é considerado uma parte essencial do *SCM* e também um componente crítico da tecnologia de informação de qualquer firma. Sendo assim, ele envolve tanto a compra de produtos como o gerenciamento de todo o espectro de relações entre a firma e seus fornecedores. Esses fornecedores por sua vez devem ser gerenciados de formas diferentes, de acordo com a sua posição estratégica para a firma, determinadas pelo o que eles fornecem e quão bem o fazem. Segundo Lu e Geyao (2010), o *SRM* pode ser definido como um novo método gerencial que encoraja as firmas a estabelecer e manter diferentes relacionamentos com diferentes tipos de fornecedores, de acordo com seus tipos de necessidades. Ele pode reduzir custos de compras, aumentar a vantagem competitiva e facilitar a implementação do *SCM*, que se baseia na cooperação dos membros participantes da cadeia de suprimentos e em uma filosofia gerencial orientada estrategicamente para o “ganha-ganha”. Uma escolha sensata dos fornecedores é a chave para uma implementação de sucesso do *SRM*.

Existem diversas empresas que desenvolvem *softwares* de suporte para o *SRM*, como a Oracle e a SAP. Segundo a SAP, o *SRM* inclui os processos relacionados com as atividades de compras de uma empresa, tanto de matérias-primas como de bens para consumo interno, fornecimento ou bens que integrarão o estoque, entre outros. Para alcançar uma rentabilidade sustentável, as diferentes empresas tomaram consciência das vantagens trazidas pela otimização da cadeia de fornecimento e dos processos de fornecimento. Uma correta gestão das despesas com fornecedores, que consiga reduzir os custos dos bens e dos serviços adquiridos, facilitará o aumento da rentabilidade.

Para Mettler e Rohner (2009) existe uma dicotomia entre a compreensão do conceito de *SRM*: definições orientadas pela gestão, que se concentram nos aspectos de colaboração e coordenação, e outras com um foco mais tecnológico, examinando as novas possibilidades de comunicações eletrônicas. Sendo assim, para esses autores, o *SRM* é definido como uma abordagem que visa melhorar a cooperação em nível de relacionamento dos negócios, a coordenação em nível de processos e a comunicação em nível de sistemas de informação entre a firma e seus fornecedores, com o intuito de melhorar continuamente a eficiência e eficácia da colaboração e concomitantemente melhorar a qualidade, segurança e inovação.

Para Lambert (2008), como já citado, o *SRM* é um dos oito processos de negócios necessários para a implementação do *SCM*. Ele proporciona a estrutura de como os relacionamentos com os fornecedores serão desenvolvidos e mantidos. Relacionamentos mais próximos são mantidos com um conjunto de fornecedores considerados chaves (devido ao grande valor que eles trazem para a firma ao longo do tempo), enquanto com outros fornecedores são mantidos relacionamentos mais tradicionais. Com isso, esse processo, assim como o *Processo de Gestão do Relacionamento com os Clientes (Customer Relationship Management, CRM)*, estabelece as ligações críticas ao longo da cadeia de suprimentos.

O *SRM* envolve o desenvolvimento de relações de parceria com os fornecedores, baseadas em comprometimento mútuo, colaboração de longo prazo e compartilhamento de sucesso, com o intuito de reduzir custos, inovar com novos produtos e criar valor para ambas as partes. Os seus objetivos principais são desenvolver e gerenciar os *Product and Service Agreements (PSAs)*. O *PSA* é um acordo que combina as exigências dos clientes com as capacidades da firma e com os objetivos desta. Para os fornecedores chaves são oferecidos *PSAs* customizados, de forma a atender as expectativas da empresa e desses fornecedores,

enquanto para o segmento de fornecedores não chaves são oferecidos *PSAs* tradicionais (LAMBERT, 2008).

Assim como todos os oito processos de negócios, o *SRM* é composto de processos estratégicos e operacionais que por sua vez são subdivididos em sub-processos. No processo estratégico, a firma, através de um time administrativo inter-funcional, estabelece e estrategicamente gerencia o processo como um todo, criando uma estrutura que irá guiar todo o processo operacional. No processo operacional a firma, através de vários times administrativos inter-funcionais (um para cada fornecedor chave e um para cada segmento de fornecedores) executa diariamente o que foi estabelecido no processo estratégico. Tanto o processo estratégico como o operacional, e seus respectivos sub-processos, podem ou não interagir com os outros sete processos (LAMBERT, 2008). O processo estratégico do *SRM* é composto de cinco sub-processos e o processo operacional é composto de sete sub-processos. A TABELA 1 a seguir descreve detalhadamente o processo estratégico e operacional do *SRM*, seus respectivos sub-processos e suas interfaces com os outros sete processos de negócios.

TABELA 1 - Descrição do processo estratégico e operacional do *SRM* proposto pelo modelo do *GSCF*.

Processo Estratégico	Descrição do sub-processo	Interface com os outros processos
1° Sub-processo Rever as estratégias corporativas, de marketing, de produção e de <i>sourcing</i>	O time administrativo inter-funcional identifica segmentos de fornecedores (componentes de produtos, produtos e serviços) que são críticos para o sucesso da firma atualmente e no futuro, para que se possa com eles estabelecer relações de longo prazo.	Não estabelece interface com os outros sete processos de negócios
2° Sub-processo Identificar critérios para segmentar os fornecedores	O time administrativo inter-funcional identifica quais critérios (volume de compras, tecnologia, capacidade, inovação, etc) serão utilizados para segmentar os fornecedores. Os fornecedores considerados chaves são agrupados e oferecidos <i>PSAs</i> customizados e os não chaves são agrupados e oferecidos <i>PSAs</i> padronizados.	Não estabelece interface com os outros sete processos de negócios
3° Sub-processo Prover guias para o grau de diferenciação nos <i>PSAs</i>	O time administrativo inter-funcional considera as implicações na qualidade e nos custos de diferentes alternativas de customização e cria limites para o grau de diferenciação dos <i>PSAs</i> .	Estabelece interface com todos os outros sete processos de negócios
4° Sub-processo Desenvolver um quadro de métricas	O time administrativo inter-funcional desenvolve métricas para medir o desempenho dos fornecedores. Com essas métricas, pode-se relacionar os impactos dos fornecedores na lucratividade da firma e os impactos da firma na lucratividade dos fornecedores. O impacto financeiro dos fornecedores pode ser medido pelo <i>Economic Value Added (EVA)</i> .	Estabelece interface com todos os outros sete processos de negócios
5° Sub-processo Desenvolver guias para o compartilhamento dos benefícios, oriundos da melhoria do processo, com os fornecedores	O time administrativo inter-funcional deve quantificar, em termos financeiros, os benefícios advindos da melhoria do processo, sendo que essas melhorias devem ser do tipo “ganha-ganha” para a firma e para os fornecedores.	Não estabelece interface com os outros sete processos de negócios
Processo Operacional	Descrição do sub-processo	Interface com os outros
	O time administrativo inter-funcional segmenta os fornecedores utilizando os	Não estabelece interface com os

1° Sub-processo Segmentar os fornecedores	critérios estabelecidos no nível estratégico. São realizadas análises de lucratividade e custo total, além de potencial de crescimento, valor estratégico e direcionadores.	outros sete processos de negócios
2° Sub-processo Preparar os times administrativos inter-funcionais responsáveis pelos fornecedores ou segmento de fornecedores	São formados times administrativos inter-funcionais para cada fornecedor chave e times para cada segmento de fornecedores (não chaves).	Não estabelece interface com os outros sete processos de negócios
3° Sub-processo Rever internamente os fornecedores e segmento de fornecedores	Os times administrativos inter-funcionais fazem uma análise crítica para determinar qual o papel que cada fornecedor ou segmento de fornecedores tem na cadeia de suprimentos e tentam identificar oportunidades de melhoria.	Não estabelece interface com os outros sete processos de negócios
4° Sub-processo Identificar oportunidades com os fornecedores	Os times administrativos inter-funcionais trabalham com cada fornecedor ou segmento de fornecedores para desenvolver oportunidades de melhorias (de vendas, redução de custos, serviços, etc).	Estabelece interface com todos os outros sete processos de negócios
5° Sub-processo Desenvolver os <i>PSAs</i> e planos de comunicação	Os times administrativos inter-funcionais dos fornecedores chaves desenvolvem <i>PSAs</i> mutuamente benéficos que contém um plano de comunicação e melhoria contínua, já os times dos segmentos de fornecedores desenvolvem <i>PSAs</i> padronizados que representam os requerimentos mínimos para ser fornecedor e não são negociáveis.	Não estabelece interface com os outros sete processos de negócios
6° Sub-processo Implementar os <i>PSAs</i>	Com os fornecedores chaves são feitas reuniões regulares. Os times administrativos inter-funcionais do <i>SRM</i> fornecem informações para todos os outros times dos outros sete processos de negócios que são afetados pela customização feita nos <i>PSAs</i> .	Estabelece interface com todos os outros sete processos de negócios
7° Sub-processo Medir o desempenho e gerar relatórios de custo de fornecedor/lucratividade	Os times administrativos inter-funcionais elaboram relatórios de custo/lucratividade através das medições de desempenho feitas com as métricas desenvolvidas para o <i>SRM</i> e para os outros sete processos. Esses relatórios fornecem informações para medir e vender o valor do relacionamento para cada fornecedor. Esse valor deve ser vendido em termos de custo, impacto nas vendas e investimentos associados.	Estabelece interface com todos os outros sete processos de negócios

Fonte: elaborado pela autora com dados obtidos de Lambert *et al.* (2008).

3. Resultados e Discussões

Na TABELA 2 são apresentados os resultados obtidos no estudo de caso, sendo feito um comparativo entre as atividades executadas no modelo teórico de processo de *SRM* proposto pelo *GSCF* e as atividades do *SRM* executadas pela rede com os seus fornecedores de alface.

TABELA 2 - Comparativo entre as atividades executadas no modelo teórico de processo de SRM proposto pelo GSCF e as atividades do SRM executadas pela rede com os seus fornecedores de alface.

PROCESSO ESTRATÉGICO	
Principais atividades executadas no modelo teórico de processo de SRM proposto pelo GSCF:	Principais atividades executadas no SRM da matriz da rede supermercadista:
1° Sub-processo: rever as estratégias corporativas, de marketing, de produção e de sourcing	
<p>* Identificação pelo time administrativo inter-funcional dos componentes de produtos, produtos e serviços que são críticos para o sucesso da firma atualmente e no futuro.</p>	<p>* A identificação dos produtos que são estratégicos para a rede é feita na área comercial da matriz que é composta por aproximadamente 30 funcionários exclusivos dessa área. Esses funcionários são divididos em “negociadores” que negociam os preços dos produtos junto aos fornecedores e os “abastecedores” que fazem e acompanham os pedidos feitos pelos “negociadores” e também coordenam os funcionários que recebem e organizam os produtos em cada loja da rede. Esses funcionários são gerenciados por um líder que possui contato com as outras áreas funcionais da rede.</p> <p>* Os FLV são considerados estratégicos para a rede, pois promovem a fidelização de clientes. Nesse setor trabalham um “negociador” e um “abastecedor”.</p> <p>* No caso da alface, existe uma preocupação em oferecer uma ampla gama de produtos, tanto em termos de diversidade de variedade (lisa, crespada, americana, romana, mimosa, grega), como de apresentação do produto (<i>in natura</i>, processado e orgânico).</p>
2° Sub-processo: identificar critérios para segmentar os fornecedores	
<p>* Escolha pelo time administrativo inter-funcional dos melhores critérios para segmentar os fornecedores.</p>	<p>* A rede trabalha com 12 fornecedores de alface convencional, 2 fornecedores de alface orgânica e 2 indústrias de processamento. Os produtores são todos agricultores pequenos localizados no vale do Paraíba, região de Campinas, Jundiá e Sorocaba.</p> <p>* A rede não segmenta esses fornecedores, eles são fixos e contratados.</p> <p>* Existe um maior contato com aqueles que fornecem maior volume de produtos e alguns desses fornecedores são exclusivos de determinada loja pela proximidade.</p>
3° Sub-processo: prover guias para o grau de diferenciação nos PSAs	
<p>* O time administrativo inter-funcional considera as implicações na qualidade e nos custos de diferentes alternativas de customização e cria limites para o grau de diferenciação dos PSAs.</p>	<p>* A rede não trabalha com PSAs, pois os contratos são os mesmos para todos os fornecedores.</p>
4° Sub-processo: desenvolver um quadro de métricas	
<p>* O time administrativo inter-funcional desenvolve métricas para medir o desempenho dos fornecedores.</p> <p>* Relaciona essas métricas desenvolvidas com o impacto financeiro dos fornecedores na lucratividade da firma, bem como o impacto da firma na lucratividade dos fornecedores.</p>	<p>* A rede não desenvolve métricas para medir o desempenho de seus fornecedores.</p> <p>* Com relação ao impacto financeiro, a rede tem consciência de que a ausência do setor de FLV dentro de suas lojas poderia acarretar em uma perda de 10% no faturamento total da rede.</p> <p>* O impacto que a rede tem para seus fornecedores é desconhecido para a mesma.</p>
5° Sub-processo: desenvolver guias para compartilhamento dos benefícios, oriundos das melhorias do processo, com os fornecedores	
	<p>* A rede não desenvolve guias para compartilhar os</p>

<p>* O time inter-funcional quantifica, em termos financeiros, os benefícios oriundos das melhorias no processo.</p> <p>* O time desenvolve opções (guias) para compartilhar esses benefícios com os fornecedores.</p>	<p>benefícios gerados pelo seu relacionamento com os fornecedores.</p> <p>* Existe, no entanto, uma preocupação em fazer com que esses relacionamentos sejam vantajosos para ambos, por isso há um contato diário do negociador com os fornecedores, em que são discutidos preços dos produtos, aspectos de mercado e verificadas oportunidades de comercialização.</p>
PROCESSO OPERACIONAL	
Principais atividades executadas no modelo teórico de processo de SRM proposto pelo GSCF:	Principais atividades executadas no SRM da matriz da rede supermercadista:
1º sub-processo: segmentar os fornecedores	
<p>* O time administrativo inter-funcional segmenta os fornecedores de acordo com os critérios estabelecidos no nível estratégico.</p> <p>* O time desenvolve análises de lucratividade e custo total dos fornecedores, além de avaliar o potencial de crescimento, valor estratégico e direcionadores.</p>	<p>* A rede não segmenta seus fornecedores.</p>
2º sub-processo: Preparar os times administrativos inter-funcionais responsáveis pelos fornecedores ou segmento de fornecedores	
<p>* São formados times que serão responsáveis pelos fornecedores e segmento de fornecedores. Esses times são constituídos por um líder e membros inter-funcionais. Para cada fornecedor chave existe um time e para cada segmento de fornecedores (não chaves) existem outros times.</p>	<p>* A rede não segmenta seus fornecedores, por isso não existem times inter-funcionais responsáveis por aqueles fornecedores chaves e não chaves.</p> <p>* Toda a compra de alface é de responsabilidade do “negociador” e do “abastecedor”, que trabalham exclusivamente na área comercial e não possuem contato com as outras áreas da rede.</p> <p>* Existe um contato diário com os fornecedores de alface, pois as compras são efetuadas diariamente.</p>
3º sub-processo: rever internamente os fornecedores e segmentos de fornecedores	
<p>* Os times administrativos inter-funcionais identificam os produtos comprados, determinam o crescimento das vendas e reveem de forma crítica cada fornecedor.</p>	<p>* Há uma grande preocupação em verificar constantemente os fornecedores contratados. Antes da realização das compras é analisada a qualidade dos produtos ofertados, se houve a utilização de algum produto proibido na sua produção e os cuidados com os mesmos, não sendo permitida a aquisição de produtos a granel.</p> <p>* Há também uma preocupação de se obter somente produtos embalados, com código de barras e com etiqueta caracterizando o mesmo.</p>
4º Sub-processo: identificar oportunidades com os fornecedores	
<p>* Os times administrativos inter-funcionais identificam oportunidades de venda, avaliam oportunidades de redução de custos e determinam oportunidades de melhoria de serviços com os fornecedores e segmento de fornecedores.</p>	<p>* A rede realiza a compra de alface diariamente e com volume variável, havendo um contato constante do “negociador” com os fornecedores contratados. Nesse contato diário, são verificadas oportunidades de negociação e comercialização dos produtos que sejam vantajosas para ambas às partes.</p>
5º Sub-processo: desenvolver os PSAs e planos de comunicação	
<p>* Os times administrativos inter-funcionais desenvolver os PSAs.</p> <p>* Ganham o comprometimento das funções corporativas da firma.</p>	<p>* A rede não trabalha com PSAs.</p> <p>* A comunicação com os fornecedores é feita por telefone diariamente, existindo também um contato</p>

<ul style="list-style-type: none"> * Ganham a aceitação dos <i>PSAs</i> pelos fornecedores. * Entram em acordo com os fornecedores em um plano de comunicação e melhorias contínuas. 	quando é efetuada a entrega dos produtos.
6° Sub-processo: implementar os <i>PSAs</i>	
<ul style="list-style-type: none"> * Os times administrativos inter-funcionais implementam os <i>PSAs</i> de acordo com o plano desenvolvido. * Se reúnem regularmente com os fornecedores e clientes chaves. 	<ul style="list-style-type: none"> * A rede não trabalha com <i>PSAs</i>. * Existe um contato diário com todos os fornecedores.
7° Sub-processo: medir o desempenho e gerar relatórios de custo/lucratividade dos fornecedores	
<ul style="list-style-type: none"> * Os times administrativos inter-funcionais medem por fornecedores e para os fornecedores aspectos como: receita, lucratividade, custos, serviços, qualidade, etc. * Elaboram relatórios de desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> * A rede não mede o desempenho dos fornecedores, existe um acompanhamento dos produtos que são fornecidos de forma a manter a qualidade dos mesmos.

Fonte: elaborado pela autora com dados obtidos de: Lambert *et al.* (2008); questionário semi-estruturado utilizado no estudo de caso.

Através dos dados apresentados na TABELA 2, observa-se que a rede supermercadista realiza o *SRM* com os seus fornecedores de alface, porém as atividades não são executadas por um time administrativo inter-funcional, e sim por dois funcionários: um “negociador” e um “abastecedor” que ficam restritos à área comercial da matriz da rede, assim como todos os 30 funcionários responsáveis pelos outros produtos que a rede comercializa. Existem algumas atividades propostas pelo modelo teórico do *GSCF* que a rede não executa, por exemplo, ela não segmenta os fornecedores de alface, não desenvolve *PSAs*, não tem o conhecimento de como o relacionamento da rede com esses fornecedores impacta os mesmos, não existe o desenvolvimento de métricas para medir o desempenho desses fornecedores, entre outras. No entanto, apesar do *SRM* implementado pela rede não ser considerado um processo de *SRM* de acordo com o modelo teórico do *GSCF*, é visível a preocupação da rede em realizar o *SRM* com os seus fornecedores de alface uma vez que o setor de FLV é considerado estratégico para a mesma. Sendo assim, a rede executa o seu *SRM* de acordo com a sua estrutura financeira e de pessoal.

4. Conclusões

Através desse estudo de caso, pode-se concluir que a rede supermercadista de médio porte realiza o *SRM* com seus fornecedores de alface. No entanto, a rede não executa o *SRM* da mesma maneira proposta pelo modelo teórico de processo de *SRM* do *GSCF*. A rede poderia implementar algumas mudanças no *SRM* que ela executa, por exemplo, a formação de times inter-funcionais para executar as atividades, para que essas não fiquem restritas à área comercial, a elaboração de estratégias e critérios para segmentar os fornecedores de alface, o desenvolvimento de *PSAs*, a identificação junto aos fornecedores dos impactos causados nos mesmos pelo o relacionamento com a rede, entre outras mudanças. Apesar do *SRM* implementado pela rede não poder ser considerado um processo de *SRM* conforme o modelo teórico do *GSCF*, é visível a preocupação da rede em realizar o *SRM* com os seus fornecedores de alface, que é feito de acordo com a sua estrutura financeira e de pessoal. Sendo assim, o modelo do *GSCF* pode ser um instrumento importante para a implementação de mudanças no *SRM* da rede, podendo prover melhorias para a competitividade da mesma.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARCAS PRÓPRIAS E TERCEIRIZAÇÃO (ABMAPRO). Disponível em: <http://www.abmapro.org.br/page/noticias_clipping_detalhes.asp?id=934>, Agosto, 2010. Acesso em 20 de Janeiro de 2011.

BORGES, A. R. **Marketing de varejo: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes**. 155 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção, Área: Gestão de Negócios), Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, 2001.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística**. 2º Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2007. 442 p.

CHRISTOPHER, M. G. **Logistics: The Strategic Issue**, London: Chapman and Hall, 1992.

CHRISTOPHER, M. G. Relationships and Alliances: Embracing the Era of Network Competition. In: **Strategic Supply Chain Management**, ed. John Gattorna, Hampshire, England: Gower Press, 1998, pp. 272-284.

COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. **The International Journal of Logistics Management**, Vol. 8, N° 1, 1997, pp 1-14.

DAVENPORT, T. H.; SHORT, J. E. The New Industrial Engineering. **Information Technology and Business Process Redesign**, Sloan Management Review, Vol. 31, n° 4, pp. 11-27, 1990.

DRUCKER, P. F. Management's New Paradigms, **Forbes Magazine**, pp. 152-177, October 5, 1998.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, Vol. 15, n° 2, pp. 11-27, 1987.

HENZ, G. P.; SUINAGA, F. Tipos de alface cultivados no Brasil. Comunicado Técnico n° 75. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Novembro/2009, Brasília/DF. Disponível em: <http://www.cnph.embrapa.br/paginas/serie_documentos/publicacoes2009/cot_75.pdf>. Acesso em 20 de Janeiro de 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/listabl.asp?c=819&z=p&o=2&i=P>>. Acesso em 10 de Janeiro de 2011.

KEITH, O. R.; WEBBER, M. D. Supply-Chain Management: Logistics Catches Up with Strategy, Outlook, 1992.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12º ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2007. 600 p.

LA LONDE, B. J. Supply Chain Evolution by the Numbers, **Supply Chain Management Review**, Vol. 2, N° 1 (1998), pp.7-8.

LAMBERT, D. M. **Supply Chain Management: processes, partnerships, performance**. 3º ed, Supply Chain Management Institute, Sarasota, Florida, 2008. 431 p.

LEE, D.; KANG, S.; LEE, S-K.; KIM, Y-G.; LEE S-G. **BestChoice SRM: A Simple and Practical Supplier Relationship Management System for e-Procurement**. In: PROCEEDINGS OF THE 3RD INTERNATIONAL WORKSHOP ON DATA ENGINEERING ISSUES IN E-COMMERCE AND SERVICES: IN CONJUNCTION WITH ACM CONFERENCE ON ELECTRONIC COMMERCE (EC '07), Vol. 236, Page 5-11, 2007. San Diego, California.

LOURENZANI, A. E. B. S. **Análise da competitividade dos principais canais de distribuição de hortaliças: o caso do tomate in natura no estado de São Paulo**. 147 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos/SP, 2003.

LU, M.; GEYAO, Y. The Selection of Construction Material Suppliers in Supplier Relationship Management (SRM). 2010 International Conference of Information Science and Management Engineering. 189-192. Xi'an.

MACHADO, M. D. **Canais de distribuição para produtos da agricultura familiar: um estudo em hortaliças**. 190 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos/SP, 2004.

MENTZER, J. T.; DEWITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N. W.; SMITH, C. D. Defining supply chain management. **Journal of business logistics**, Vol. 22, N° 2, 2001, p 1-25.

METTLER, T.; ROHNER, P. Supplier Relationship Management: A Case Study in the Context of Health Care. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, Vol. 4, Issue 3, December, 2009, pp. 58-71.

MONCZKA, R. M.; TRENT, R. J.; HANDFIELD, R. B. **Purchasing and Supply Chain Management**. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 1998.

PASSADOR, J. L.; FILHO, D. O.; SPANHOL, C. P.; RODRIGES, F. S.; SABES, J. J. S. Desempenho de vendas no varejo: estudo da percepção dos consumidores sobre três formatos de comercialização de frutas, legumes e verduras. **Anais... XIII SIMPEP**, Bauru, 6 a 8 de Novembro de 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/82.pdf>. Acesso em 23 de Janeiro de 2011.

SAP BRASIL. Disponível em: <<http://www.sap.com/brazil/about/glossario/index.epx#8>>. Acesso em 24 de Janeiro de 2011.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2° ed. São Paulo: Atlas, 2009. 747 p.

SIMCHI-LEVY, D.; KAMINSKI, P.; SIMCHI-LEVY, E. **Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies**, Boston, MA: Irwin/McGraw Hill, 2000.

SUPPLY CHAIN COUNCIL (SCC). Disponível em: <<http://supply-chain.org>> Acesso em 20 de Janeiro de 2011.

WISNER, J. D.; LEONG, G. K.; TAN, K-C. **Supply Chain Management: A Balanced Approach**, Mason, OH: Thomson South-Western, 2004.

YOKOYAMA, M. H.; SILVA, A. L.; LOURENZANI, A. E. B. S. Exigências dos canais de distribuição para aquisição de FLV: uma comparação entre teoria e alguns casos estudados. In: XLIV CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: SOBER, 2006.