

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO

FECAP

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARCIO ROBERTO DE SOUZA

**PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE COMPRAS DE
EMPRESAS VAREJISTAS DO BRASIL SOBRE O
PROCESSO DE GESTÃO DOS EVENTOS ECONÔMICOS
DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

São Paulo

2017

MARCIO ROBERTO DE SOUZA

**PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE COMPRAS DE
EMPRESAS VAREJISTAS DO BRASIL SOBRE O PROCESSO
DE GESTÃO DOS EVENTOS ECONÔMICOS
DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de
Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito
para a obtenção do título de Mestre em Ciências
Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Parisi

São Paulo

2017

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

Reitor: Prof. Dr. Edison Simoni da Silva

Pró-reitor de Graduação: Prof. Dr. Ronaldo Frois de Carvalho

Pró-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Edison Simoni da Silva

Diretor da Pós-Graduação Lato Sensu: Prof. Dr. Alexandre Garcia

Coordenador de Mestrado em Ciências Contábeis: Prof. Dr. Cláudio Parisi

Coordenador do Mestrado Profissional em Administração: Prof. Dr. Heber Pessoa da Silveira

FICHA CATALOGRÁFICA

S729p

Souza, Marcio Roberto de

Percepção dos gestores de compras de empresas varejistas do Brasil sobre o processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos / Marcio Roberto de Souza. -- São Paulo, 2017.

167 f.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Parisi

Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Mestrado em Ciências Contábeis.

1. Logística empresarial. 2. Compras - Administração. 3. Comércio varejista. 4. Contabilidade gerencial.

CDD 658.5

MARCIO ROBERTO DE SOUZA

**PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE COMPRAS DE EMPRESAS VAREJISTAS DO
BRASIL SOBRE O PROCESSO DE GESTÃO DOS EVENTOS ECONÔMICOS DA
CADEIA DE SUPRIMENTOS**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Marco Túlio Castro Vasconcelos
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Dr. Cláudio Parisi
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 28 de agosto de 2017.

Dedico este trabalho a minha esposa Renata pelo irrestrito e imensurável amor, pela leveza e praticidade como lida com as questões do nosso cotidiano, pelo apoio incondicional à minha carreira, sem jamais fraquejar na crença que ainda serei um profissional bem sucedido e pelo mais belo e abençoado presente que poderia receber nessas alturas da vida: Ana Beatriz, nossa primogênita, que um dia terá a noção do quanto já era amada ainda no ventre de sua mãe.

Agradecimentos

Agradeço, sobretudo, a Deus, pela vida, pela saúde, pela família, por conceder-me resiliência para chegar até aqui e continuar nessa jornada ainda sem prazo para terminar. Obrigado meu Senhor por, considerando minha história de vida, fazer de mim um vencedor.

À minha mãe Fátima, à minha avó materna Malvina e ao meu irmão Marcos, pelos valores, pelo meu caráter, pela minha formação como ser humano. Sou reflexo da criação que vocês me deram, com enormes restrições materiais, mas sempre abundante em amor.

À minha sogra Regina, ao meu sogro Manoel, aos meus cunhados Vanessa e Edson, ao meu tio Paulinho e aos demais parentes originalmente de minha esposa, pela consideração com a qual sempre me tratam desde o dia que me conheceram, muito além da que mereço. Espero um dia conseguir retribuir.

Ao meu amigo, irmão e compadre André Venturini, por uma vida de inclusão em coisas boas, por considerar-me como parte de sua família, pela influência direta em meu “corinthianismo”, pela oportunidade de ter ao menos uma grande empresa no currículo. Sem sua amizade talvez minha vida não tivesse tomado esse rumo.

Aos amigos Eduardo, Alessandro, Antônio, Ricardo e Walter, pelo companheirismo, pelos anos difíceis, mas felizes, que passamos durante nossa graduação. Vocês não têm noção de como aqueles *hot-dogs* que muitas vezes vocês me pagavam na hora do intervalo faziam a diferença.

Ao meu amigo André, pela enorme boa vontade em ajudar-me num momento extremamente difícil da minha vida, no qual até alguns dos então supostos verdadeiros amigos esvaíram-se. Serei para sempre grato por você fazer uso do seu dom e literalmente ter-me colocado em pé.

Ao Professor Doutor Cláudio Parisi, por proporcionar-me a realização do sonho de tornar mestre, desde o momento em que me entrevistou, acreditou em minha capacidade e me admitiu no programa, passando pela transmissão de conhecimento durante os créditos e pelas orientações para a conclusão deste trabalho, as quais, ao mesmo tempo em que me mostravam o caminho, indiretamente me faziam refletir sobre minha ignorância, sobre como precisava e ainda preciso preparar-me para tornar um profissional melhor e, quem sabe um dia, um bom pesquisador. Mestre, muito obrigado por tudo.

Aos Professores Doutores Ivam Ricardo Peleias e Marco Túlio Castro Vasconcelos, pela transmissão de conhecimento no momento da qualificação deste trabalho. Todas as refutações, críticas, sugestões e correções, expressivas em quantidade e conteúdo, que

poderiam desanimar, tiveram o efeito contrário, pois me deram força para que eu buscasse mais conhecimento para concluir este estudo. Eu e, espero, a Ciência, somos muito gratos.

Aos professores e colegas de curso, pelos conhecimentos transmitidos e compartilhados e pela aceitação respeitosa de “um estranho no ninho”, de um administrador entre contadores em sua grande maioria, num programa de Mestrado em Ciências Contábeis. Aprendi muito e admiro o conhecimento de todos vocês.

Aos amigos, colegas, chefes, colaboradores e pares da AXT Telecomunicações Ltda. e do grupo Commcenter, por me aturarem todos os dias e pela ajuda direta e indireta para a realização deste trabalho. Meu muito obrigado pelo apoio.

Por fim, agradeço a todos que em algum momento colaboraram para a realização deste trabalho. Vai Corinthians!

“É muito importante que procuremos conjecturar teorias verdadeiras; mas a verdade não é a única propriedade importante de nossas teorias conjecturais, pois não estamos particularmente interessados em propor trivialidades ou tautologias. ‘Todas as mesas são mesas’ é certamente verdade – é certamente mais verdadeiro do que as teorias de Newton e de Einstein – mas intelectualmente não é emocionante: não é o que procuramos em ciência. Em outras palavras, não estamos simplesmente procurando a verdade, estamos procurando uma verdade interessante e esclarecedora, teorias que ofereçam soluções a problemas interessantes. E, se possível, estamos à busca de teorias profundas.” (Sir Karl Raimund Popper)

Resumo

Compreender e praticar o gerenciamento da cadeia de suprimentos – ou SCM, acrônimo de *Supply Chain Management* – com excelência tornou-se pré-requisito para a continuidade das organizações na era da competição em rede. No entanto, mesmo depois de algumas décadas de evolução sob a égide da abordagem sistêmica, ainda falta à metodologia prover instrumentos capazes de mensurar os resultados econômicos desse sistema mais amplo, pois os modelos existentes na área – SCOR e GSCF – não cumprem essa função em sua plenitude e, por isso, alijam a capacidade de conferir se a cadeia de suprimentos é eficaz. Conjectura-se que a solução do problema passa pelo aproveitamento no SCM de inovações desenvolvidas no âmbito da Contabilidade Gerencial como é o Modelo de Gestão Econômica. Ao artefato contábil-gerencial se atribui os conceitos de eventos econômicos e lucro econômico – o melhor indicador de eficácia do “sistema empresa” e, acredita-se, do “sistema cadeia de suprimentos” – cuja aplicação no contexto da cadeia de suprimentos depende da habilidade dos gestores das empresas integrantes com maior poder de barganha em perceber sistemas, pois se não o enxergam, não o compreendem nem o gerenciam de modo estratégico, nem tampouco conhecem medidas adequadas para esse ângulo de análise. Este trabalho buscou, portanto, conhecer a visão sistêmica dos gestores de compras de varejistas brasileiros, das áreas de telefonia e/ou eletrônicos, sobre o processo de gestão dos eventos econômicos da rede à montante, não propriamente para já nesse momento aplicar um sistema de mensuração dos resultados econômicos globais do sistema, mas sim para investigar se há campo fértil para desenvolvê-lo, pois esses gestores, suportados pela companhia com maior poder de barganha da rede, têm em suas mãos a decisão sobre o evento econômico “compra” e podem influenciar os objetivos estratégicos das cadeias que sua empresa integra e a adoção de instrumentos para gerenciá-las. Para atingir o objetivo proposto, utilizou-se a técnica de *Focus Group* com seis gestores do varejo e análise de conteúdo para tratar os dados levantados nessa etapa. Posteriormente, se investigou suas inferências por meio de questionários enviados a gestores de compras do varejo de todo o país. Os dados de 44 respondentes foram modelados com regressão logística e constatou-se que a congruência de objetivos e a criação de conhecimento em conjunto são os constructos que mais influenciam a visão sistêmica que os gestores têm sobre o processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos e que há espaço para o desenvolvimento de sistemas de mensuração do lucro econômico global do sistema.

Palavras-chave: Gerenciamento da cadeia de suprimentos; Gestores de compras; Varejistas brasileiros; Eventos econômicos; Modelo de Gestão Econômica.

Abstract

Understanding and practicing Supply Chain Management – SCM - with excellence has become a prerequisite for the continuity of the organizations in the era of network competition. However, even after some decades of evolution under the aegis of the systemic approach, the methodology still needs to provide instruments capable of measuring the economic results of this broader system, since the existing models in the area - SCOR and GSCF - do not fulfill this function in its completeness and, therefore, does not allow to check if the supply chain is effective. The probable solution of the problem passes through the use of innovations developed in the scope of Managerial Accounting such as the Model of Economic Management in the SCM. To the accounting-management artifact is attributed the concepts of economic events and economic profit - the best indicator of effectiveness of the "enterprise system" and, it is believed, the "supply chain system" - whose application in the context of the supply chain depends on the ability of managers from companies with greater bargaining power to perceive systems, because if they do not see it, they do not understand it or manage it strategically, nor do they know adequate measures for this angle of analysis. This work aimed, therefore, to know the systemic view of the managers of purchases of Brazilian retailers, of the areas of telephony and/or electronics products, on the process of management of the economic events of the upstream supply chain, not properly for that moment to apply a system of measurement of the global economic results of the system, but to investigate if there is fertile field to develop it, because these managers, supported by the company with greater bargaining power in the chain, have in their hands the decision about the economic event "purchase" and can influence the strategic objectives of the chains that their company integrates and the adoption of instruments to manage them. To achieve the proposed goal, the Focus Group technique was used with six retail managers and content analysis to handle the data collected at this stage. Subsequently, their inferences were investigated through questionnaires sent to retail purchasing managers from all over the country. The data of 44 respondents were modeled with logistic regression and it was verified that the congruence of objectives and the creation of knowledge together are the constructs that most influence the systemic vision that the managers have on the process of management of the economic events of the chain of and there is propensity for the development of systems for measuring the overall economic profit of the system.

Key-words: Supply chain management; Purchasing managers; Brazilian retailers; Economic events; Economic Management Model.

Sumário

1	Introdução	12
1.1	Contextualização	12
1.2	Justificativa da pesquisa	20
1.3	Situação-problema e questão de pesquisa	21
1.4	Objetivos da pesquisa	23
1.5	Contribuições esperadas	24
1.6	Organização da dissertação	24
2	Fundamentação Teórica	25
2.1	SCM: alternativa à “ética darwiniana” do mundo dos negócios	25
2.1.1	<i>Conceito geral de sistema e abordagem sistêmica: a lógica do SCM</i>	26
2.1.2	<i>Da logística ao SCM: aspectos gerais da evolução</i>	34
2.1.3	<i>SCM como filosofia de gestão</i>	37
2.1.3.1	<i>Integração</i>	41
2.1.3.2	<i>Cooperação</i>	43
2.1.3.3	<i>Formação de parcerias</i>	45
2.1.3.4	<i>Compartilhamento de informações</i>	47
2.1.3.5	<i>Compartilhamento de riscos e recompensas</i>	49
2.1.3.6	<i>Criação de valor para o consumidor final</i>	51
2.1.4	<i>Último “nó” do sistema: o varejo e seu papel no SCM</i>	54
2.1.4.1	<i>Breve contexto histórico do varejo no Brasil</i>	55
2.2	Contabilidade Gerencial e a mensuração do lucro econômico da rede	59
2.2.1	<i>Supply Chain Metrics: estado da arte na mensuração do lucro da rede</i>	63
2.2.2	<i>Abordagem de eventos econômicos no SCM: uma tentativa inédita</i>	67
2.2.2.1	<i>Concepção do Modelo de Gestão Econômica, eventos econômicos e SCM</i>	67
2.2.2.2	<i>Eventos econômicos, eficácia e resultado econômico</i>	75
2.2.2.3	<i>Eventos econômicos e modelo de gestão</i>	78
2.2.2.4	<i>Eventos econômicos e modelo de decisão</i>	79
2.2.2.5	<i>Eventos econômicos e modelo de mensuração</i>	80
2.2.2.6	<i>Eventos econômicos e modelo de informação</i>	82
2.2.2.7	<i>Processo de planejamento/gestão dos eventos econômicos</i>	83
2.2.2.8	<i>Eventos econômicos da cadeia e sua conexão com o GSCF e o SCOR</i>	87
2.3	Constructos da pesquisa	95
2.3.1	<i>Amplitude de decisões</i>	96
2.3.2	<i>Compartilhamento de informações</i>	97
2.3.3	<i>Congruência de objetivos</i>	98
2.3.4	<i>Sincronização de decisões</i>	99

2.3.5	<i>Alinhamento de incentivos</i>	100
2.3.6	<i>Criação de conhecimento em conjunto</i>	100
3	Procedimentos Metodológicos	102
3.1	Plataforma teórica e construção das hipóteses de pesquisa	102
3.2	Tipo de pesquisa	105
3.2.1	<i>Quanto à abordagem</i>	105
3.2.2	<i>Quanto à natureza</i>	105
3.2.3	<i>Quanto aos objetivos</i>	106
3.2.4	<i>Quanto aos procedimentos</i>	106
3.3	Amostragem	106
3.4	Instrumentos de coleta de dados	107
3.4.1	<i>Focus Group</i>	107
3.4.2	<i>Questionário</i>	108
3.5	Procedimentos para análise dos dados	110
3.5.1	<i>Procedimentos para análise de conteúdo do Focus Group</i>	110
3.5.2	<i>Procedimentos para análise dos dados do questionário</i>	112
3.6	Matriz de amarração metodológica	114
4	Análise dos Dados e Apresentação dos Resultados	117
4.1	Análise de conteúdo e apresentação dos resultados do <i>Focus Group</i>	117
4.2	Análise dos dados e apresentação dos resultados dos questionários	123
4.2.1	<i>Análise descritiva dos dados dos questionários</i>	123
4.2.2	<i>Análise multivariada dos dados dos questionários</i>	134
5	Considerações Finais	138
	Referências	141
	Apêndice A – Instrumento de Coleta de Dados – Transcrição do <i>Focus Group</i>	153
	Apêndice B – Carta de Apresentação e Anúncio da Pesquisa	164
	Apêndice C – Carta Convite para Participação na Pesquisa	165
	Apêndice D – Instrumento de Coleta de Dados – Questionário	166
	Apêndice E – Comprovante de Doação dos Alimentos Não-Perecíveis	167

1 Introdução

1.1 Contextualização

O ambiente empresarial dos anos 1990, caracterizado por hostilidade, instabilidade e globalização onipresentes, fez com que muitas empresas espontânea ou compulsoriamente passassem a revisitar suas práticas e procedimentos de atuação com maior frequência (Parisi, 2001). Sob a influência de uma “espécie de revolução” proporcionada por esse processo e dos então crescentes desafios de obter-se um produto ou serviço desejado, no lugar certo, no momento adequado e ao menor custo, as companhias começaram a depreender que **melhorar a eficiência em seu ambiente interno já não era mais suficiente para manter ou ganhar vantagem competitiva**: havia a necessidade de trabalhar para melhorar o entorno, o ambiente próximo, ao menos as principais companhias com as quais realizavam suas transações (Lambert & Cooper, 2000; Li, Rao, Ragu-Nathan, & Ragu-Nathan, 2005).

A ideia de que era, no mínimo, contraproducente utilizar somente os próprios recursos para ganhar competitividade também começava a ser expandida no âmbito acadêmico, a ponto de pesquisadores como Christopher (2009) e Lambert, Cooper, e Pagh (1998) declararem ainda nos anos 1990 que uma das mudanças mais significativas nos paradigmas da então moderna gestão de negócios consistia na percepção de que as empresas não mais competiam isoladamente, como entidades autônomas, mas sim como **integrantes de um sistema mais amplo**. Para esses autores a gestão de negócios havia assim adentrado à era da competição entre redes, na qual, ao invés de competir empresa contra empresa, competiriam cadeia de suprimentos *versus* cadeia de suprimentos e se recompensaria quem melhor estruturasse e coordenasse as transações e os relacionamentos com seus parceiros em um sistema cujo compromisso seria o de entregar valor superior ao consumidor final.

O “sistema mais amplo” denominado **cadeia de suprimentos** é, nesse contexto, a rede de organizações interligadas por meio de vínculos à montante e à jusante, nos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços para o mercado final (Christopher, 2009). Ao versar que as companhias do entorno à empresa focal também necessitavam “ser eficientes” para que os recursos fossem combinados e o “todo” funcionasse no atendimento das necessidades do consumidor final ou ao declarar que a competição passaria a ocorrer entre redes, reforçava-se que compreender e praticar o **gerenciamento da cadeia de suprimentos** – ou **SCM**, acrônimo de *Supply Chain Management* doravante utilizado nesta dissertação – com excelência seria pré-requisito para que as organizações garantissem sua sobrevivência e continuidade (Lambert & Cooper, 2000).

De fato, o SCM apresenta-se hoje de modo mais consolidado como um instrumento com potencial para melhorar a lucratividade e prover vantagem competitiva – portanto, com potencial para garantir a sobrevivência e continuidade – às companhias que se adéquam à sua filosofia (Mentzer et al., 2001). Funciona como um “motivador” para que as empresas abandonem o velho antagonismo ao fazer negócios em favor de um estilo de gestão mais integrativo, direcionado a coordenar atividades por toda a rede (Chen & Paulraj, 2004a; Christopher, 2009; Holmberg, 2000; Li et al., 2005). Contudo, após análise de sua própria história, revisitada com maior ênfase nos anos 1990 pelos motivos aqui já mencionados, e exame do contexto no qual a metodologia desenvolveu-se, **conjectura-se que o processo de gestão da cadeia de suprimentos não é completo porque ainda lhe faltam mecanismos capazes de mensurar os resultados econômicos desta organização virtual.**

A história do SCM demonstra que parte de sua evolução como metodologia de gestão ocorreu em conjunto com o desenvolvimento da abordagem sistêmica no âmbito das organizações. A abordagem sistêmica moderna inicia-se a partir do momento em que se passa a utilizar as ideias preconizadas pela Teoria Geral dos Sistemas no campo da Administração. Dentre os resultados dessa migração de ideias, a **otimização do sistema visto como um todo, em oposição à subotimização de uma ou algumas de suas partes**, começara a popularizar-se: o sucesso da abordagem sistêmica em coordenar as funções internas do negócio motivou a florescer conceitos como o de **logística integrada** no período pós Segunda Grande Guerra e a fazer com que se pensasse na extensão da metodologia para além dos limites outrora imaginados, de uma empresa individual para a cadeia de suprimentos completa (Holmberg, 2000; Machline, 2011; Maximiano, 2012; Rigby, Day, Forrester, & Burnett, 2000).

O desenvolvimento da abordagem sistêmica nas organizações possibilitou que o conceito de logística evoluísse a ponto de tornar-se SCM. A lógica por trás dessa evolução é a noção que sistemas devem ser definidos em termos da percepção e das distinções traçadas pelos observadores, pois são constructos, entidades construídas cognitivamente pelas pessoas (Maximiano, 2012). Assim, num contexto de SCM, a companhia, por meio da percepção e das distinções traçadas pelos seus gestores, pode passar a ver-se como **parte de uma rede de valor agregado**, com o alcance de seus processos para além de suas fronteiras, e a condicionar sua organização, desempenho e sobrevivência ao equilíbrio no tratamento entre sistemas internos e externos e ao alinhamento de suas capacidades as capacidades de sua rede (Ackoff, 1971; Leuschner, Rogers, & Charvet, 2013; Li et al., 2005; Maximiano, 2012; Pereira, 2001; Richey, Roath, Whipple, & Fawcett, 2010; Viana, Barros, & Añez, 2014).

Ademais, o campo de visão ampliado decorrente do enfoque sistêmico possibilita lidar com a complexidade – atributo também onipresente na moderna arena de negócios e amplificado por percepções como a de competir-se em rede – e enxergar as totalidades dentro de limites ou recortes preestabelecidos para a observação, não somente os componentes isolados da organização ou a própria como um elemento desagregado de um sistema maior (Ackoff, 1971; Maximiano, 2012; Pereira, 2001). Em síntese, as cadeias de suprimentos tornam-se “observáveis” com o uso da abordagem sistêmica, mesmo paradoxalmente se tratando de organizações virtuais. Tornar-se “observável”, no entanto, ainda não é suficiente para que, como sistemas que competem entre si, as redes tenham um processo de gestão completo (Holmberg, 2000; Manuj & Sahin, 2011), capaz de contribuir com o alcance dos objetivos estratégicos almejados para essas “organizações mais amplas”.

Os principais objetivos estratégicos dessas organizações virtuais deveriam relacionar-se direta ou indiretamente com a otimização do valor total gerado, pois assim estariam aderentes ao que se considera uma “filosofia de SCM” (Mentzer et al., 2001). Otimizar o valor total está ligado à lucratividade da cadeia como um todo, representada pela diferença entre a receita gerada pelo consumidor final e o custo total em seu decorrer. Quanto maior for sua lucratividade, mais bem sucedida será a rede e seu sucesso deve ser mensurado em termos de lucratividade de todo o ciclo econômico e não somente com base nos lucros ou geração de valor de um estágio ou um segmento isolado. (Chopra & Meindl, 2003; Christopher & Ryals, 2014; Lambert & Knemeyer, 2007; Pereira, 2011). A dificuldade reside, no entanto – e aqui se insere uns dos desafios-chave no sentido de tornar o processo de gestão da cadeia de suprimentos mais completo – em **como mensurar o valor total gerado pela rede**.

Diversos estudos de SCM com o propósito de mensurar o resultado total da rede valem-se dos modelos de referência para auxiliar na tarefa (Lambert, García-Dastugue, & Croxton, 2005; Mentzer et al., 2001). Conforme Lambert et al. (2005), as abordagens mais conhecidas e utilizadas na área, como a do SCC (*Supply Chain Council*) denominada SCOR (*Supply Chain Operations Reference*) de 1996 e a do GSCF (*The Global Supply Chain Forum*) também de 1996, reforçam a ideia de foco nas métricas para o todo. Contudo, constitui-se numa das premissas pelas quais partem este trabalho a constatação de que tanto a abordagem do SCOR como a do GSCF não oferecem mecanismos capazes de mensurar os resultados econômicos dos próprios processos que as constituem, falham em demonstrar como o desempenho no nível da atividade contribui para o sucesso corporativo de cada empresa da rede e tampouco mensuram o resultado econômico do sistema em sua totalidade.

Os direcionadores de geração de valor do SCOR, por exemplo, por terem como objetivo a eficiência operacional, estão centrados na redução de custos e em melhorar a utilização de ativos (Lambert et al., 2005). Nesse sentido, Gunasekaran e Kobu (2007) vinculam os principais processos da abordagem a diversas medidas que visam majoritariamente a “perna” dos custos. Para exemplificar, o processo “planejar” pode ser medido pelo tempo de resposta da cadeia; já “abastecer”, mensura-se pelo custo de inventário e/ou obsolescência; “produzir”, mede-se pelo custo de produção e/ou despesas fixas; enquanto o processo “entregar”, calcula-se pelo custo de ruptura e/ou custo total de distribuição. Ao focar somente os aspectos de redução de custos e utilização de ativos, o SCOR não explora o aspecto de geração de receitas e deixa de lado a apuração correta dos resultados econômicos dos seus processos.

Já a abordagem do GSCF possui um escopo mais amplo, pois além de tentar mensurar a redução de custos e a produtividade dos ativos, também se propõe a identificar as implicações nas receitas oriundas de uma gestão de relacionamentos mais efetiva entre fornecedores e clientes-chave (Lambert et al., 2005). O modelo aponta as conexões de cada medida operacional com o EVA[®] da empresa e sugere a combinação dos Demonstrativos do Resultado do Exercício entre clientes e fornecedores para direcionar as oportunidades de aumento de receitas e redução de custos e para tentar apurar o resultado global da cadeia (Lambert & Pohlen, 2001). Todavia, falha em demonstrar a qualidade das decisões dos gestores e a contribuição de cada atividade da companhia focal – aquela que se coloca como referência para iniciar um estudo ou análise de uma cadeia de suprimentos – em seu próprio resultado e no resultado global da cadeia que integra.

Em suma, tanto SCOR como GSCF não são capazes de mensurar o lucro da rede de modo adequado. Pondera-se que no sistema “empresa” o lucro caracteriza-se como o melhor indicador de seu grau de eficácia (Catelli, Pereira, & Vasconcelos, 2001; Cornachione, 1999; Guerreiro, 1989) e ajuda, inclusive, a mitigar o problema do foco excessivo nas ações de curto prazo (Santos, 2012) quando corretamente mensurado. Configura-se numa segunda premissa pela qual parte este estudo a de que **no sistema “cadeia de suprimentos” o lucro mensurado com correção deve exercer o mesmo papel que na empresa vista de maneira isolada**. Assim, ainda que sua mensuração seja uma atividade complexa, deixá-la de fazer ou fazê-la incorretamente significa alijar-se da capacidade de conferir se a rede é ou não eficaz, impedindo a evolução do item “controle” quando se avalia o seu processo de gestão ou mesmo, devido ao alcance do conceito, impedindo a evolução em sua gestão como um todo.

Estudiosos como Catelli, Guerreiro, Pereira e Almeida (2001), Cornachione (1999), Guerreiro (1989), Padoveze (2012), Parisi & Nobre (2001) e Santos (2012) mencionam os termos “lucro corretamente mensurado” como sinônimo de “lucro econômico”, o qual, de modo conceitual, corresponde ao resultado econômico da empresa e expressa em que medida esta tem cumprido sua missão ao quantificar o impacto econômico de todos os eventos decorrentes de decisões internas e de fatores tempo-conjunturais que alteram seu patrimônio (Pereira, 2001). Ao proferir a expressão “lucro corretamente mensurado”, esses autores também sinalizam que o lucro contábil ortodoxo é um indicador de desempenho, no mínimo, incongruente. Assim, dado que os modelos do GSCF e SCOR visam mensurar o lucro contábil, mesmo se o fizessem com correção não atenderiam aos propósitos do SCM.

O SCM deveria, portanto, “socorrer-se” da Contabilidade Gerencial para desenvolver mecanismos capazes de mensurar o lucro econômico global da rede e prover informações para a coordenação e controle gerencial efetivo das atividades entre as organizações que a compõem (Souza, 2008; Fellous, 2009), pois se considera que a metodologia poderá vislumbrar ser classificada como gerencialmente completa e, por isso, mais útil à gestão vanguardista das empresas, a partir do momento que atingir esse ponto em seu processo de evolução. Se na Contabilidade Gerencial quando o tema é “mensurar o lucro econômico de uma única empresa” existe um desenvolvimento mais consistente, não há razão para não se aproveitar desse conhecimento no SCM. A contribuição da Contabilidade Gerencial nesse sentido representaria uma inovação para ambas as áreas.

Embora alguns pesquisadores alertem para o que se pode denominar “estabilidade da Contabilidade Gerencial” ao afirmar que a pesquisa contábil pouco tem afetado a prática das organizações (Guerreiro, Cornachione, & Soutes, 2011), sua história demonstra que as inovações na área sempre foram pautadas pela necessidade recorrente do momento (Atkinson, Kaplan, Matsumura, & Young, 2015). Ainda que fatores como a proliferação de “gurus” contemporâneos, vendedores de soluções mágicas, possam “envenenar” sua evolução (Almeida, 1996; Micklethwait & Wooldridge, 1998), há um “antídoto” com o qual se pode trabalhar: o conhecimento científico. Por meio de sua aplicação, prognostica-se que a Contabilidade Gerencial continuará a evoluir e desenvolver ferramentas capazes de contribuir direta ou indiretamente com a moderna gestão de empresas – e SCM, inclusive.

Uma comprovação da evolução no conhecimento produzido no âmbito da Contabilidade Gerencial ocorre quando, a despeito das críticas, dos gurus e separando o “joio do trigo”, observa-se que diversos instrumentos têm sido desenvolvidos e disseminados nas últimas décadas com foco nas soluções para a gestão empresarial, dentre os quais se destaca o

Modelo de Gestão Econômica. Criado pelo professor Armando Catelli em meados dos anos 1970, esse artefato contábil-gerencial parte, assim como o próprio SCM, de uma abordagem sistêmica e busca analisar estrategicamente a empresa para torná-la flexível e adaptável ao ambiente, abrangendo toda a cadeia produtiva ao considerar os clientes e fornecedores numa perspectiva interna e externa à companhia. (Lima, Espejo, Pereira, & Frezatti, 2011).

A noção de como o Modelo de Gestão Econômica poderia contribuir com a evolução do SCM fica mais clara com a compreensão de um dos conceitos que abrange: o conceito de eventos econômicos. Definidos como o conjunto de transações pertencentes à mesma classe ou natureza, que ocorrem dentro de uma ou mais entidades, com valor econômico e potencial para alterar a situação patrimonial da companhia, os eventos econômicos constituem-se nos pontos focais para a tomada de decisões e podem ser utilizados como objeto de mensuração para apuração de resultado econômico da empresa (Pereira, 2011) e, conjectura-se, do resultado econômico total da cadeia de suprimentos na qual está inserida. Autores como Beuren (1994), Cornachione (1999), Guerreiro (1989), Padoveze (2012), Parisi (1995), Parisi e Nobre (2001), Peleias (1992, 2002), Pereira (2000, 2011) abordam – não exaustivamente, acredita-se – o tema “eventos econômicos” em suas pesquisas.

Entende-se, por conseguinte, que **os eventos econômicos ainda podem ser estudados num contexto sistêmico interorganizacional, de SCM**, devido ao seu potencial tanto para produzir como para mensurar valor sob o prisma não somente da empresa vista de modo isolado, mas também sob a ótica da cadeia de suprimentos (Santos, 2000). Seus conceitos aplicados ao SCM podem contribuir para o desenvolvimento de mecanismos capazes de mensurar os resultados econômicos globais da rede, tornando mais completo o item “controle”, assim como o próprio processo de gestão desse sistema virtual na íntegra, já que também contempla o “planejamento” e a “execução”. Seria capaz de exprimir em que medida as empresas têm utilizado seu entorno para competir e qual é o tamanho desse “novo sistema” criado a partir da união de diversas companhias “numa única corrente” (Pereira, 2001), fortalecendo a ideia de competição em rede, mais propagada nos anos 1990.

Em síntese, a aplicação dos conceitos de eventos econômicos no SCM pode ajudar a superar o desafio de “como mensurar o valor total gerado pela cadeia de suprimentos”. **Pressupõe-se, contudo, que a condição prioritária para tornar essa contribuição efetiva é a percepção da visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia**, pois sua ausência limitaria consideravelmente qualquer tentativa de desenvolver um modelo de gestão econômica para medir seus resultados econômicos como um todo. Considera-se ainda que, quando se aborda um conjunto de empresas, muitas vezes com objetivos

conflitantes, é necessário analisar outras variáveis antes de propor a aplicação ou o desenvolvimento de novas ferramentas, mesmo quando estas prometem superar os desafios de sua gestão. A propósito, é nesta análise prévia que este trabalho se concentra e é delimitado.

O desbalanceamento de poder entre as empresas que compõem determinada cadeia de suprimentos, por exemplo, é uma variável integrante de ssa análise prévia por expressar parte dos desafios a serem superados em sua gestão (Kampstra, Ashayeri, & Gattorna, 2006). A atitude clássica de tirar a máxima vantagem de cada situação ainda perdura para aquelas companhias que “falam mais alto”, que buscam somente a própria maximização de lucro numa visão de curto prazo e muitas vezes impõem situações irregulares aos “elos mais fracos da corrente”, comprometendo o desempenho da cadeia como um todo (Novaes, 2001; Pereira, 2001). **Se antes eram os fabricantes quem “davam as cartas” na rede, com a imposição de seus produtos, serviços e/ou condições comerciais de modo geral às demais organizações do sistema, hoje os varejistas tendem a assumir esse papel** (Bowersox, Closs, Cooper, & Bowersox, 2014; Parente & Barki, 2014; Rosenbloom, 2002).

Quando se começa a perceber que redes configuradas a partir da demanda têm maior probabilidade de êxito (Christopher, 2009), os varejistas passam a ganhar maior relevância e poder em seu âmbito, a ponto de hoje não serem mais recebedores passivos de produtos alocados para suas lojas pelos fabricantes, pois agora as controlam e organizam, da produção ao consumo (Sparks, 2010). Como são os agentes do sistema mais capacitados para avaliar e suprir as exigências de seu último nó (Novaes, 2001; Ponte, 2001), cada vez mais submetem seus fornecedores a rigorosas avaliações e, dada a disponibilidade de oferta, compram de outros se o desempenho não satisfizer suas exigências (Christopher, 1999). O varejista está propenso a não mais absorver qualquer ineficiência de seu fornecedor ao cumprir seu papel de intermediário entre este e o consumidor final (Parente & Barki, 2014).

No Brasil, onde se situa espacialmente esta pesquisa, desde o advento do Plano Real em 1994, além da mudança estrutural no projeto e configuração da própria cadeia com o passar dos anos, a tendência dos varejistas em não mais assimilar qualquer tipo de ineficiência de seus fornecedores é refletida por dois fatores adicionais, a saber: 1) aumento da dificuldade em repassar essas ineficiências aos seus consumidores por meio de majoração de preços, pois os impactos das transformações econômicas da época afetaram o mercado de modo significativo e a inflação deixou de ser uma justificativa aceita; e 2) início da concentração no setor, permitindo ao varejista ganhar força na relação com seus fornecedores, elevar seu poder de barganha e, de alguma maneira, ditar as regras e influenciar os objetivos estratégicos de suas redes de suprimentos. (Cereali, 2003; Ponte, 2003; Saab & Corrêa, 2008).

Um fenômeno testemunhado pelo autor deste estudo em seu cotidiano profissional como gestor de planejamento e operações de fabricantes e distribuidores, no entanto, permite acreditar que o elevado poder de barganha do varejista tende a ser generalizado, independentemente de seu porte. Devido às exigências crescentes para se fazer negócios com os grandes varejistas a partir do advento do Plano Real em 1994, os fornecedores passaram a dedicar maior atenção a canais alternativos – pequenos e médios varejistas, inclusive – para a distribuição de seus produtos e manutenção de sua lucratividade. Ao longo dos anos, essa maneira de atuar dos fornecedores acarretou excesso de oferta em tais canais, permitindo aos pequenos e médios varejistas comportar-se hoje quase que do mesmo modo que os grandes: mudam de fornecedor se o desempenho estiver aquém de suas expectativas. Por isso, também podem influenciar os objetivos estratégicos das cadeias de suprimentos que integram.

A delimitação deste estudo completa-se com a análise das interações do conceito de eventos econômicos no SCM levando em conta a variável “poder de barganha” e inicia-se com o exame dos principais aspectos do modelo de decisão dos gestores de compras das empresas que mais a detém – os varejistas – sobre o evento “compra”, um dos mais significativos da rede (Chen & Paulraj, 2004b). O evento econômico “compra”, classificado nesta pesquisa como de “ligação”, é provocado por esses gestores junto aos seus fornecedores e tem potencial para afetar todo o sistema ao gerar mais eventos econômicos, alguns diferentes e outros da mesma natureza, dentro e fora de suas empresas, também passíveis de gestão e mensuração, se os gestores responsáveis pela primeira decisão, assim o desejar. Supõe-se mais uma vez que processo de gestão desses eventos econômicos depende quase que exclusivamente da percepção que tais gestores têm a respeito de sua visão sistêmica.

Há que ter-se em vista que o evento econômico “compra”, seus eventos derivados e seu processo de gestão são, dessa maneira, os meios pelos quais uma parcela dos varejistas brasileiros, por intermédio seus gestores de compras, podem materializar seu poder de barganha sobre a rede, operacionalizar sua influência nos objetivos estratégicos das cadeias que integram e até viabilizar modelos de mensuração de lucros do sistema como um todo, contribuindo, portanto, mesmo que involuntariamente, para a evolução do SCM como ferramenta de gestão. Os eventos econômicos, como objeto de decisão desses gestores, têm assim potencial para contribuir com o planejamento, execução e controle na rede, até mesmo com sua competitividade, se geridos dentro e **fora dos limites organizacionais da empresa varejista**, sistemicamente à jusante e à **montante na cadeia de suprimentos**.

A relevância do pensamento sistêmico nessas circunstâncias é evidente, pois sua falta torna-se perturbadora quando instrumentos de mensuração são aplicados à cadeia de

suprimentos (Holmberg, 2000). **Neste trabalho não se objetiva a aplicar um sistema de mensuração, mas sim investigar se há campo fértil para desenvolvê-lo.** Mesmo assim, entende-se que no contexto em que os eventos econômicos, de maneira mais estrita, o evento “compra”, são aqui estudados, a falta de pensamento sistêmico ou a falta de capacidade em perceber sistemas tenham o mesmo efeito. Com isso posto, o conhecimento da percepção dos gestores de compras sobre a visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos configura-se no primeiro passo para investigar se há ambiente propício para a construção e aplicação de um modelo de apuração de seu lucro econômico.

1.2 Justificativa da pesquisa

Justifica-se a realização desta pesquisa devido ao seu potencial para, por intermédio da aplicação do conceito de eventos econômicos no SCM e do conhecimento da percepção dos gestores de compras de varejistas do Brasil sobre a visão sistêmica de seu processo de planejamento, começar a viabilizar a mensuração do lucro econômico da cadeia como um sistema único, tornando a própria metodologia de SCM mais completa. Assim como o estudo de Pereira (2000) aborda a importância dos eventos econômicos na formação do resultado econômico e consolida o conceito numa visão interna da empresa, neste trabalho tenta-se explorá-lo numa visão externa da organização, com a finalidade de buscar a otimização dos resultados globais da cadeia de suprimentos e a pensar-se num modelo de mensuração que atenda aos propósitos teóricos de SCM, de tecnologia de gestão e com possibilidade de complementar os modelos – SCOR e GSCF – já estabelecidos na área.

Faria (2003) sugeriu que pesquisas futuras deveriam abordar as consequências do SCM na competitividade e nos resultados econômicos das empresas após desenvolver estudo sobre custos logísticos, que viria a ser base de obra escrita em coautoria com Costa – (Faria & Costa, 2008) – anos mais tarde. Naquela época a pesquisadora já classificava a questão – SCM na competitividade e nos resultados econômicos das empresas – como relevante e complexa e dizia que o campo de estudo deveria merecer atenção especial no aprofundamento de tal linha de pesquisa devido à magnitude das transformações empresariais e pelo impacto econômico nos negócios que poderia promover. Assim, tenta-se aprofundar no tema “dimensão econômica do SCM” por meio desta dissertação, pois se comunga da mesma opinião de Faria (2003): os estudos voltados ao SCM podem ajudá-lo a promover ganho de competitividade e lucro às empresas envolvidas na cadeia de suprimentos.

O estudo de eventos econômicos como o que se propõe neste trabalho pode gerar benefícios ao SCM, por potencialmente ajudá-lo a consolidar-se como um instrumento de

gestão utilizando conceitos contábil-gerenciais, e à Contabilidade Gerencial, por incrementar sua capacidade de gerar inovação ao contribuir com a evolução do SCM. Atua desta forma em sentido oposto aos achados de Fellows (2009), para o qual pesquisas voltadas a investigar o apoio da Contabilidade Gerencial no SCM ainda são pouco exploradas no mundo. O autor destaca, por meio de estudo realizado com companhias brasileiras, que há uma percepção de carência de ferramentas de análise e informação aos gestores de cadeia de suprimentos que poderia ser suprimida com um envolvimento mais ativo da área de Contabilidade Gerencial das empresas. A tentativa de colaborar para melhorar essa “percepção” também pode ser apontada como uma das motivações para a realização desta pesquisa.

1.3 Situação-problema e questão de pesquisa

A habilidade de enxergar sistemas depende do observador, não do próprio sistema, pois as fronteiras entre os sistemas ou entre o sistema e o seu ambiente são arbitrárias: os “todos” complexos devem ser definidos em termos de percepção e das distinções traçadas pelo observador (Alves, 2012; Capra, 1996; Grzybowski, 2010). Nesse sentido, Almeida (2006) relata que companhias participantes de determinada cadeia não se enxergam, por meio de seus gestores, como parte de um sistema e, por isso, não o compreendem nem o gerenciam de modo estratégico, nem tampouco conhecem medidas adequadas para esse ângulo de análise. Assim é possível depreender que a abrangência da visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia, logo, a propensão em se adotar mecanismos para a mensuração de seus resultados econômicos globais, são definidas pela percepção do gestor que atua nas organizações integrantes com maior poder de barganha.

Num contexto de cadeia de suprimentos, os objetivos estratégicos do todo, bem como suas atividades gestoras, são determinados pelas companhias detentoras de maior poder de barganha em seu âmbito (Cereali, 2003; Ponte, 2003; Saab & Corrêa, 2008), fenômeno que favorece despontar a figura do gestor de compras do varejo como chave no processo.

Sob a ótica da cadeia de suprimentos estruturada a partir da demanda, esse gestor é o primeiro “observador” técnico do sistema à montante, ou seja, se perceber as nuances que o envolvem e a possibilidade de auferir benefícios, pode ser o primeiro a envidar esforços para delimitá-lo, analisá-lo e gerenciá-lo. Além disso, em termos práticos, representa sua empresa em quase todas as negociações com seus fornecedores: tratando-se dos grandes – e, às vezes, dos pequenos e médios – varejistas do Brasil o comprador frequentemente deixa de ser um negociador para tornar-se um porta-voz das exigências ou das condições *sine qua non* para que um terceiro comece ou continue a ser seu fornecedor (Rosenbloom, 2002), afinal, é

inerente à sua função decidir ou influenciar a decisão sobre o evento econômico compra, com o respaldo de uma companhia com elevado poder de barganha.

O porte das empresas que esses gestores representam, em alguns casos, por si só, explica o elevado poder de barganha que detém. Por isso, é necessário como ênfase em sua representatividade para estrutura das diversas cadeias de suprimentos que integram e, mais importante, em sua representatividade para a economia do país, fazer uma menção nesse sentido. O tamanho desses varejistas fica evidenciado quando se compara o faturamento bruto que obtiveram em 2015, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo – IBEVAR, com os critérios de classificação determinados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES (<http://www.bndes.gov.br/>, recuperado em 15 de maio, 2017), que categorizam a empresa como de grande porte quando alcança uma receita bruta maior que 300 milhões de reais por ano. Para ilustrar essa situação, os dez primeiros colocados do *ranking* do IBEVAR são demonstrados na Tabela 1:

Tabela 1
Maiores varejistas brasileiros em receita bruta (R\$)

Posição	Grupo	Receita Bruta 2015
1	Grupo Pão de Açúcar - Companhia Brasileira de Distribuição	R\$ 76.933.000.000,00
2	Grupo Carrefour	R\$ 42.701.594.004,00
3	Grupo Walmart Brasil	R\$ 29.323.141.083,00
4	Lojas Americanas - LASA	R\$ 20.714.500.000,00
5	Magazine Luiza	R\$ 10.498.300.000,00
6	Grupo Boticário	R\$ 10.100.000.000,00
7	Raia Drogasil	R\$ 9.424.777.000,00
8	Cencosud Brasil Comercial Ltda.	R\$ 9.267.780.338,00
9	Máquina de Vendas	R\$ 8.586.232.000,00
10	Lojas Renner S. A.	R\$ 8.073.387.000,00

Nota. *Ranking* extraído do IBEVAR - Instituto Brasileiro de Executivos de Varejo e Mercado de Consumo (<http://www.ibevar.org.br/>, recuperado em 15 de maio, 2017). Informações mais detalhadas sobre o instituto e sobre o setor de varejo brasileiro em geral podem ser encontradas no mesmo portal.

O gigantismo desses varejistas – alguns com respondentes participantes nesta pesquisa – fica evidenciado na tabela, uma vez que o décimo do *ranking* fatura por ano quase 27 vezes mais do que o necessário para ser classificado como grande. Por isso, pode-se afirmar que exercem forte influência sobre as atividades e lucratividade das cadeias que integram: para atingir números grandiosos em vendas, possuem números igualmente grandiosos em compras. No entanto, não é o foco deste trabalho e nem tampouco haveria recursos disponíveis no momento para investigar, por meio de seus diversos gestores de compras alocados por

categoria de produtos, todas as diferentes cadeias de suprimentos nas quais esses varejistas são as empresas focais. Decide-se por essa razão direcionar a pesquisa apenas para as cadeias de telefonia e/ou eletrônicos, pois além delimitá-la com mais clareza, também se aproveita dessa maneira a proximidade do autor deste estudo com tais setores.

Assim, visando à eficácia dessas redes, compostas de varejistas de todos os portes, é necessário entender como a percepção dos gestores de compras das áreas de telefonia e/ou eletrônicos influencia o modo como enxergam a abrangência e o comportamento do evento econômico “compra” e de seus eventos derivados, como os planejam, qual é o alcance de suas decisões sobre conjunto de transações de sua responsabilidade dentro e fora de seus limites organizacionais, quais variáveis consideram para decidir e quais são as implicações dentro das mais importantes cadeias nas quais suas empresas estão inseridas, antes, durante e depois da tomada de decisão sobre o evento econômico “compra”. Em resumo, o questionamento orientador que se faz para esta pesquisa é: **Qual é a percepção dos gestores de compras de varejistas brasileiros, das áreas de telefonia e/ou eletrônicos, sobre a visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos à montante?**

1.4 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é conhecer a percepção dos gestores de compras de empresas varejistas brasileiras, das áreas de telefonia e/ou eletrônicos, sobre a visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos à montante. Para atingi-lo, se estabelece os seguintes objetivos secundários:

- ✓ Identificar quais são os eventos econômicos da cadeia de suprimentos e esboçar o modelo de mensuração dos resultados econômicos globais do sistema a ser mais bem desenvolvido por meio de estudos mais avançados do próprio autor num futuro próximo;
- ✓ Propor constructos com indicadores capazes de operacionalizar a percepção dos gestores de compras do varejo sobre a visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos, combinando conceitos de SCM e do Modelo de Gestão Econômica;
- ✓ Depreender das informações obtidas pelo *Focus Group* e questionários se na visão desses gestores há ambiente propício para o desenvolvimento de instrumentos que mensurem os resultados econômicos da cadeia como um todo e funcionem como ferramenta de retroalimentação do sistema para melhorar sua gestão.

1.5 Contribuições esperadas

A contribuição original desta pesquisa é propriamente o estudo de eventos econômicos num contexto interorganizacional, sistêmico, de SCM, a partir da visão de um grupo de gestores responsável pelo último nó da cadeia de suprimentos – os varejistas – com potencial para propor ou, até mesmo, para impor melhorias em sua gestão e na aferição de seu resultado econômico como um todo. Entender o processo de gestão e o modelo de decisão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos, fundamentados nos conceitos do Modelo de Gestão Econômica a partir do planejamento e execução do evento econômico “compra”, praticado pelos varejistas junto aos seus fornecedores, poderá contribuir para o desenvolvimento de um novo sistema de mensuração de resultados econômicos e ser uma alternativa às abordagens mais conhecidas na área, voltadas à aferição de desempenho operacional de processos ou somente à apuração de custos.

Investigar se por meio da análise da percepção de um grupo de gestores sobre a visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos há propensão à aplicação de um modelo de mensuração dos resultados econômicos deste sistema mais amplo, deste grupo de empresas disposto em uma organização virtual, já representa uma contribuição à Contabilidade Gerencial, que será ainda maior quando, por intermédio de estudos futuros, o modelo efetivamente estiver desenvolvido e aplicado. Por ora, como parte-se do comum pressuposto que se mensura para melhorar a gestão, desenvolver um trabalho como este, tentando adaptar as idéias de Catelli – corroboradas e ampliadas por diversos pesquisadores do Modelo de Gestão Econômica – ao SCM, poder-se-á ao menos vislumbrar-se a eficácia da cadeia de suprimentos em função da eficácia das empresas que a compõem e a otimização do resultado econômico além das fronteiras organizacionais.

1.6 Organização da dissertação

A dissertação é contextualizada com esta introdução. Em seguida discorre-se por meio de sua fundamentação teórica sobre o SCM, sua origem, filosofia e conceitos que o embasam; apresenta-se as principais características do setor varejista; demonstra-se as características mais relevantes do Modelo de Gestão Econômica, especialmente sobre os eventos econômicos; e coloca-se os constructos da pesquisa. Em seguida é apresentada a metodologia da pesquisa, a análise dos seus resultados e finalizada com as considerações finais.

2 Fundamentação Teórica

2.1 SCM: alternativa à “ética darwiniana” do mundo dos negócios

A maior parte das organizações tradicionalmente enxerga-se como agentes que existem de maneira independente de outros e que, de fato, precisam competir entre si para sobreviver. “Há quase uma ética darwiniana da ‘sobrevivência do mais adaptado’ a orientar boa parte da estratégia corporativa”. Essa filosofia, no entanto, pode ser autodestrutiva caso determine que somente a companhia mais adaptada à competição tenha chance de sobreviver: a mesma filosofia, em tese, deveria igualmente incentivar a cooperação (Christopher, 2009, p. 16), pois a empresa compete tanto na obtenção de recursos, quanto na distribuição de seus produtos e serviços a clientes, mas, conforme afirma Pereira (2001), a maximização de resultados de determinado segmento em detrimento de outro pode não conduzir o todo a um nível maior de eficácia. Assim, depreende-se que para otimizar, também é preciso cooperar.

SCM é o conceito que embasa este raciocínio aparentemente paradoxal, utilizado sem a intenção de atribuir menor importância à competição. Pelo contrário, quando se menciona “cooperar”, o que se tenta é expandir e melhorar o “sistema” que compete, ou seja, se coloca mais elementos neste, direcionados ao mesmo objetivo, a fim de torná-lo mais forte. Esse sistema, mais conhecido como cadeia de suprimentos, existe aparte de se querer ou não tal realidade, e a competição acontece nesse nível, não mais entre empresas de modo isolado. Assim, quanto mais alto for o grau de colaboração entre as empresas que o integram, maior será sua probabilidade de sucesso. O desafio em sua gestão implica na conscientização dos gestores que atuam nas organizações para a adoção de um estilo mais colaborativo de se fazer negócios (Christopher, 2009; Fellous, 2009; Lambert, Cooper, & Pagh, 1998).

Na medida em que os gestores sentem-se como parte integrante desse “sistema mais amplo”, sua propensão em compreendê-lo e gerenciá-lo estrategicamente eleva-se (Almeida, 2006). O processo de gestão do sistema “cadeia de suprimentos” e qualquer evolução no sentido de torná-lo mais completo dependem, nessa lógica, da percepção que os gestores que trabalham nas organizações que integram o sistema têm ao seu respeito. O recorte utilizado para este trabalho – a percepção dos gestores de compras de varejistas do Brasil sobre a visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos – pode determinar em que medida há ambiente propício ao desenvolvimento de instrumentos de mensuração do resultado econômico global do sistema. Dessa forma é que pode pensar-se em otimizar seus recursos, aflorando sua eficácia e sua capacidade de competir de modo expandido, em rede.

Não sem razão, há uma menção explícita à **abordagem sistêmica** no conteúdo até aqui narrado, pois além de ela ser uma das teorias nas quais o SCM assenta-se, fornece as bases para que o instrumento seja conceitualmente uma alternativa à “ética darwiniana” do mundo dos negócios. Em outras palavras, a abordagem sistêmica oferece uma perspectiva para lidar-se com as dificuldades próprias do SCM e do ambiente empresarial moderno de modo geral; trata de modo peculiar as questões organizacionais, os fatores internos e externos, e o funcionamento e lugar apropriado dos subsistemas; é uma linguagem capaz de comunicar e decifrar a natureza das **complexidades dinâmicas e interdependências** e fornece as ferramentas para facilitar o entendimento desse processo. (Anderson & Johnson, 1997; Johnson, Kast, & Rosenzweig, 1964; Maximiano, 2012; Monat & Gannon, 2015).

O uso da abordagem sistêmica é o que paradoxalmente torna visível o sistema virtual “cadeia de suprimentos”. Como seu ponto de partida é a ideia de sistema (Maximiano, 2012), é necessário compreender sob qual perspectiva o entendimento de ambos – sistemas e/ou abordagem sistêmica – é útil para esta pesquisa. É o que se apresenta a seguir.

2.1.1 Conceito geral de sistema e abordagem sistêmica: a lógica do SCM

Cientistas e filósofos trabalham há muito tempo com a ideia de sistema. O termo cobre uma ampla gama de conceitos, mas de modo geral pode ser definido como um todo complexo e/ou organizado, cujo funcionamento e alcance de objetivos dependem das interações entre seus elementos ou partes, os quais, mesmo com funções próprias, executam atividades necessárias ao funcionamento do todo. Qualquer entendimento da ideia de sistema compreende, desse modo, um conjunto de entidades chamadas partes, elementos ou componentes; alguma espécie de relação ou interação das partes; e a visão de uma entidade nova e distinta criada por essa relação, em um nível sistêmico de análise. (Ackoff, 1971; Bertalanffy, 1972; Bio, 2008; Guerreiro, 1989; Jackson, 2003; Johnson et al., 1964; Maximiano, 2012; Peleias, 2002; Pereira, 2001, 2002; Santos, 2010).

Diante da abrangência do conceito, é possível que se pense em sistemas de várias maneiras. Por exemplo, nos arredores físicos existem as bacias hidrográficas, os sistemas de montanhas, até mesmo o sistema solar; o próprio corpo é um organismo complexo que inclui o sistema circulatório, o sistema locomotor e o sistema nervoso; diariamente as pessoas interagem com o sistema de transporte, o sistema de comunicações, e com o sistema econômico; a ciência é frequentemente descrita como um sistemático corpo de conhecimento, cujos princípios ou fatos são organizados em uma conexão ou dependência racional, um complexo de ideias, princípios, leis formando um todo coerente. (Bio, 2008; Johnson et al.,

1964; Peleias, 2002); a própria cadeia de suprimentos é um complexo de organizações constituintes de um “todo com algum sentido”.

Bertalanffy (2012), de maneira mais sofisticada, considera três diferentes distinções ao tratar de elementos de complexos, a saber: 1) de acordo com o seu número; 2) de acordo com sua espécie; e 3) de acordo com suas relações. O assunto pode ser esclarecido conforme exemplo da Figura 1, onde *a* e *b* simbolizam vários complexos:

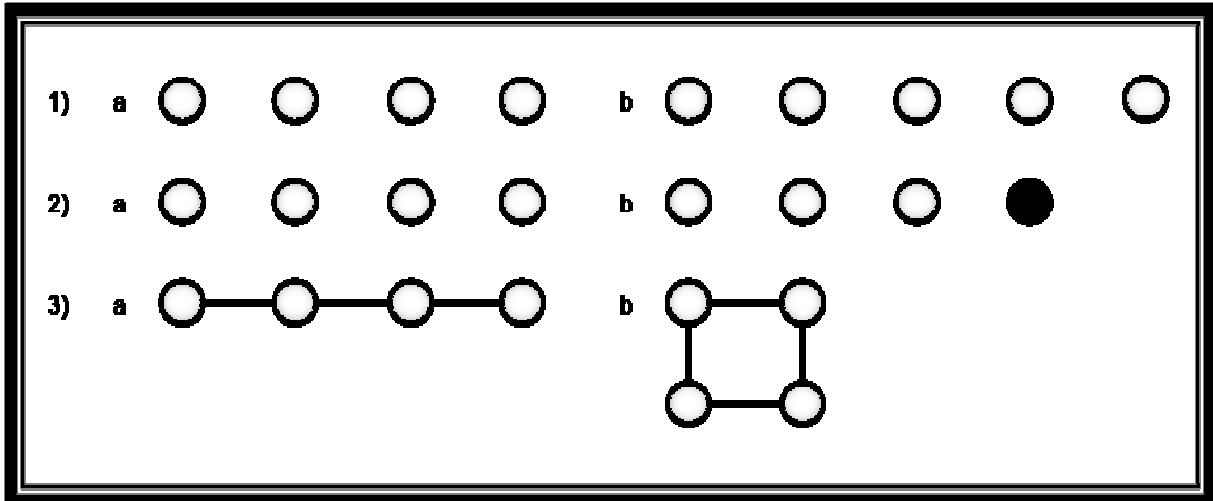


Figura 1. Simbolização de elementos de complexos

Fonte: De “Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações (6a ed.)” de L. V. Bertalanffy, 2012, Petrópolis: Vozes, p. 82.

O primeiro e o segundo complexo apresentam características somativas, pois têm as somas de seus elementos consideradas de modo isolado. O terceiro complexo expressa atributos constitutivos, pois exige que se reconheça seus elementos e suas relações. Assim, o significado da expressão “o todo é mais do que a soma das partes” deve-se ao fato de as características constitutivas não serem explicáveis a partir das partes isoladas: ao comparar os atributos do complexo aos dos elementos, depara-se com algo novo ou emergente. Porém, quando se conhece o total das partes de um sistema e suas relações, seu comportamento pode ser derivado das partes, bem como enquanto se pode “conceber uma soma como sendo composta gradualmente, um sistema, enquanto total de partes com suas inter-relações, tem que ser concebido como constituído instantaneamente”. (Bertalanffy, 2012, p. 83).

Por suposto nem mesmo Bertalanffy imaginava a abrangência que esses conceitos se avultariam, o alcance e o sem-número de corroborações que sua proposição viria a atingir através dos anos ao preconizar a Teoria Geral dos Sistemas – a maior influente do conceito de sistema como se conhece atualmente – como uma investigação científica de conjuntos e totalidades. Um dos indícios disso são os próprios dizeres do biólogo que à época afirmava não fazer muito tempo que estudar os conjuntos e totalidades transcendia os limites da

ciência, pois carregava aspectos metafísicos (Bertalanffy, 2012). Metafísicas ou não, o fato é que as abordagens de natureza sistêmica ou holística, generalista ou interdisciplinar começavam a fazer sentido diante da complexidade que permeava a tecnologia e a sociedade já naquele tempo. Pode-se dizer que até hoje as mesmas abordagens ainda fazem sentido.

A ciência clássica dos anos 1930, até então influenciada pelo pensamento científico da Antiguidade, apregoava o raciocínio analítico, mecanicista e causal numa só direção. Os distintos paradigmas com os quais se deparou ao longo da sua história ainda não haviam conseguido transformar a explicação que ela dava à realidade, geralmente em termos de regras e leis e com uma visão linear de causa e efeito. Tudo que não se encaixava nos modelos determinados por tal racionalismo científico eram considerados metafísicos ou, simplesmente, não científicos. (Grzybowski, 2010). Por isso, para dar mais credibilidade a então moderna e revolucionária abordagem dos sistemas, Bertalanffy (1972) recomendava olhar o conceito não como uma moda efêmera ou técnica recente, mas situá-la no contexto da sua história, uma vez que, para o autor, a noção de sistema é tão antiga como a filosofia na Europa.

Os sistemas complexos – como são as cadeias de suprimentos, por exemplo – são os “calcanhares de Aquiles” da ciência cartesiana e positivista. O resultado disso é que o conhecimento obtido quando da análise um sistema complexo a partir de um modelo simplificador resume-se a aprender a manipular, operacionalizar ou reduzir a simplificações, com admissão de algumas forças agindo em conjunto. As frações do sistema analisadas limitam a conclusão sobre o todo, ou seja, as análises parciais produzem apenas conclusões parciais. Não existe um impedimento em trabalhar-se desta forma, porém se deve ter em mente que o resultado da fragmentação e simplificação é a superespecialização e descrição parcial da realidade. (Grzybowski, 2010). Num contexto de SCM, fracionar a análise, limitando-se às próprias fronteiras organizacionais, pode produzir resultados insatisfatórios.

O esquema de unidades isoláveis atuando segundo a causalidade em um único sentido mostrou-se insuficiente e foi o responsável pelo aparecimento de conceitos tais como totalidade, holístico, orgânico e *Gestalt* nos mais variados campos da ciência, significando todos que, em última instância, havia de se pensar em termos de sistemas e de elementos de interação mútua, levando em conta as noções de teleologia e finalidade (Bertalanffy, 2012). Para Capra (1996, p. 40), o grande impacto oriundo da “ciência do século XX foi a percepção de que os sistemas não podem ser entendidos pela análise. As propriedades das partes não são propriedades intrínsecas, mas só podem ser entendidas dentro do contexto do todo mais amplo”. A estratégia colaborativa condiz assim com a abordagem de sistemas, pois determina que todos os elementos do complexo atuem no mesmo sentido, de modo teleológico.

Não menos abrangentes que seus conceitos também são suas classificações, as quais podem constituir-se embasadas por inúmeras visões. Os sistemas podem ser físicos ou conceituais, simples ou complexos, abertos ou fechados, estáveis ou dinâmicos, adaptáveis ou não-adaptáveis, permanentes ou temporários, entre outros. (Ackoff, 1971; Stair, 1998; Pereira, 2001; Peleias, 2002; Maximiano, 2012). Apesar de poder ser constituída por inúmeras visões, a lógica fundamental do conceito alicerça-se em Bertalanffy (2012). O autor afirmava que além dos sistemas reais, existem os sistemas conceituais – essencialmente construtos simbólicos – como a lógica e a matemática que em combinação com sistemas abstratos **formam sistemas conceituais correspondendo à realidade**. A este aspecto atribui-se boa parte do sucesso da teoria e suas variadas aplicações em diversos campos do conhecimento.

Nesse sentido, Holmberg (2000) afirma que a racionalidade que embasa o uso do pensamento sistêmico é a sua capacidade de fornecer um método para descrever, analisar e planejar sistemas complexos dos mais variados tipos. Este método oferece uma maneira de entender problemas e comunicar esse entendimento para outros. Por meio da análise de sistemas é possível representar o mundo real com a construção estruturada de modelos, com liberdade para o observador definir os componentes da abordagem geral (regras, políticas, fenômenos, máquinas, pessoas), decidir quais devem ser incluídos no sistema e definir como os componentes estão relacionados. Quando se trata do gerenciamento de um sistema mais amplo como uma rede de suprimentos, acredita-se que os únicos observadores com liberdade para definir e decidir são os gestores que atuam nas empresas integrantes com maior poder.

Ainda sob o aspecto de sua concepção para o observador, Alves (2012, p. 95) afirma que “todo sistema é uma construção mental, mas nem toda construção mental é um sistema”. A observação permite ao ser humano ter uma visão única de mundo; pode ser adequada ao observador, que a delimita para atender aos seus variados tipos de necessidades, como, por exemplo, de adaptação à sua capacidade cognitiva e, no limite, até mesmo à sua sobrevivência. Contudo, dado seu caráter pessoal, não se pode afirmar que necessariamente representa o mundo real do observador. A observação individualizada forma o sistema, que se modifica com o acúmulo de mais observações. Portanto, um resultado possível para esta pesquisa pode ser a descoberta de que o observador do sistema “cadeia de suprimentos” ainda não o enxerga como necessitando de instrumentos de mensuração de seu lucro econômico.

Após extensa revisão de literatura, Monat e Gannon (2015) discorrem sobre sistemas em diversos aspectos. De acordo com um de seus achados, há diferentes visões considerando a definição de pensamento sistêmico e entre essas não existe uma corrente amplamente aceita. Apesar disso, alguns temas comuns aparecem em várias fontes, levando-os a concluir que

“pensamento sistêmico é uma perspectiva, uma linguagem ou um conjunto de ferramentas”. Para os objetivos deste trabalho, convém discorrer sobre o item “perspectiva” desta definição, pois por meio dele apresenta-se uma visão incomum de sistemas em comparação com o pensamento de outros estudiosos do assunto – não se refuta o reducionismo totalmente, ao contrário, o situa como importante e o complementa – e explora-se de maneira peculiar “sistemas de acordo com a visão do observador”.

Quando falam em “perspectiva”, os pesquisadores reconhecem “sistemas” como uma coleção de componentes que são interligados e necessários. Dentro desta coleção, os inter-relacionamentos entre os componentes são no mínimo tão importantes como os próprios componentes. No entanto, não refutam o pensamento reducionista, pelo contrário, ressaltam que o pensamento sistêmico, assim como requer visão de futuro, também necessita de compreensão do passado. Por isso reconhecem que uma metodologia científica de aspecto reducionista, que já dura mais de dois séculos, não estaria completamente equivocada. O pensamento sistêmico, portanto, não deve suplantá-los, nem tampouco o pensamento analítico ou reducionista, mas sim complementá-los, conforme se demonstra na Figura 2:

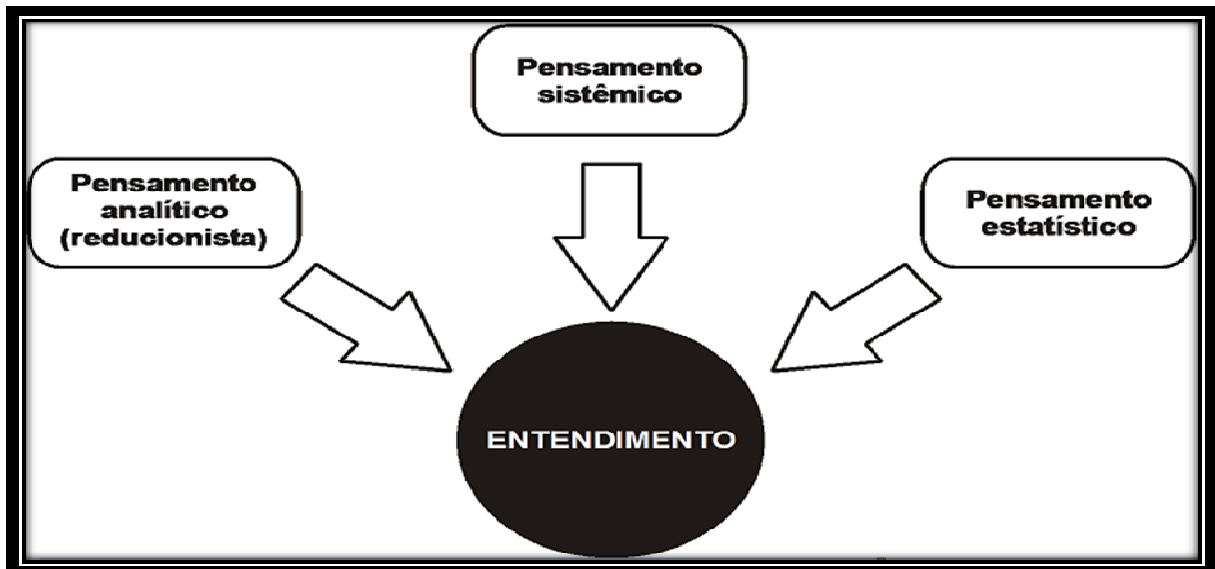


Figura 2. Pensamento sistêmico: complemento do pensamento reducionista e estatístico

Fonte: De “What is Systems Thinking? A review of selected literature plus recommendations” de J. P. Monat e T. F. Gannon, 2015, *American Journal of Systems Science*, p. 18, doi: 10.5923/j.ajss.20150401.02

Ainda sobre “perspectiva” no contexto da definição, os autores afirmam que o pensamento sistêmico requer que se reconheça que em sistemas projetados por humanos, eventos repetidos ou modelos derivam das estruturas sistêmicas, as quais, por seu turno, derivam de modelos mentais. Demonstram isso na Figura 3 utilizando o chamado “Modelo Iceberg”, por meio do qual os eventos e modelos podem ser observados, ao contrário das estruturas sistêmicas e modelos mentais que os originam, não visualizados facilmente:

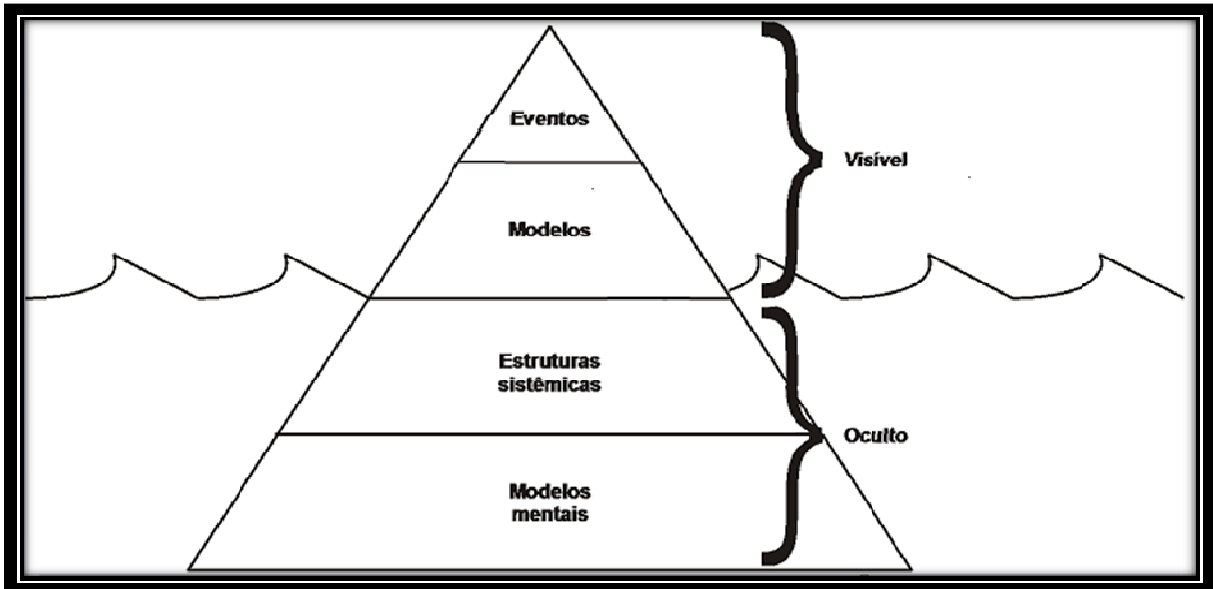


Figura 3. O “Modelo *Iceberg*”

Fonte: De “What is Systems Thinking? A review of selected literature plus recommendations” de J. P. Monat e T. F. Gannon, 2015, *American Journal of Systems Science*, p. 18, doi: 10.5923/j.ajss.20150401.02

O terceiro enfoque dado ao item “perspectiva” diz respeito à classificação dos sistemas e a distinção necessária para abordá-los no próprio diagrama denominado “Modelo *Iceberg*”. Para os autores, em sistemas naturais, as estruturas são sempre auto-organizadas, enquanto em sistemas projetados por humanos, as estruturas podem ser auto-organizadas ou planejadas. Outra distinção localiza-se na base da pirâmide: enquanto os sistemas naturais decorrem de forças químicas e físicas, os sistemas projetados por humanos decorrem de modelos mentais, como se observa na Figura 4:

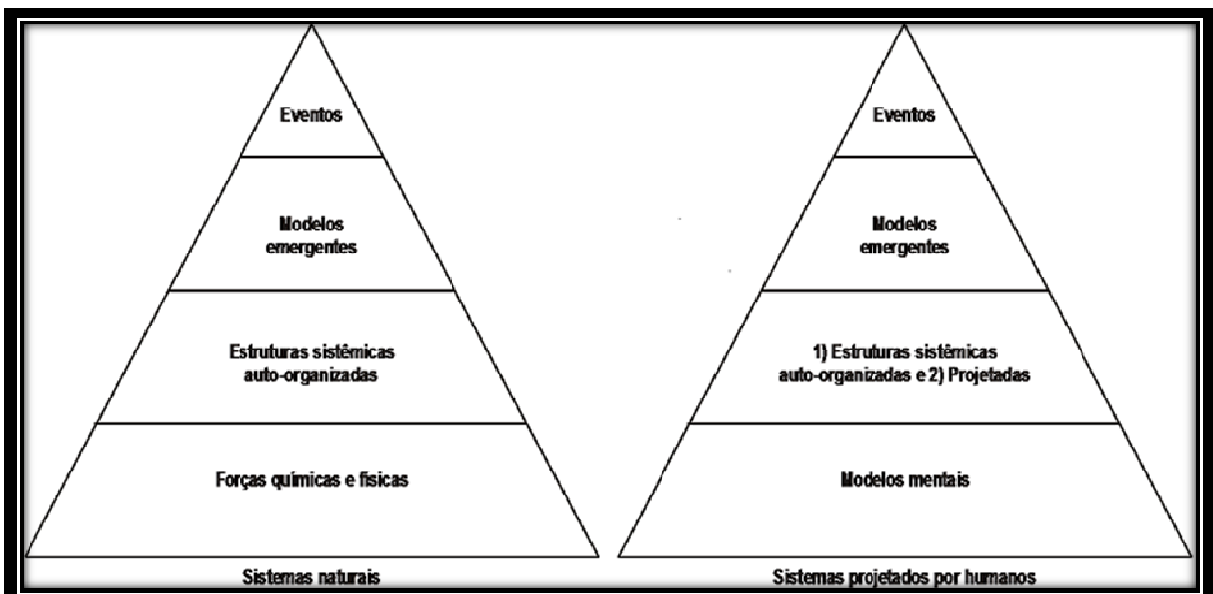


Figura 4. “Modelo *Iceberg*” aplicado a sistemas naturais e a sistemas projetados por humanos

Fonte: De “What is Systems Thinking? A review of selected literature plus recommendations” de J. P. Monat e T. F. Gannon, 2015, *American Journal of Systems Science*, p. 18, doi: 10.5923/j.ajss.20150401.02

No ambiente empresarial, as estruturas sistêmicas são: a hierarquia organizacional; a hierarquia social; inter-relacionamentos; regras e procedimentos; autoridades e nível de aprovação; rotas e fluxos de processos; incentivos; compensação; objetivos; métricas; atitudes; reação aos incentivos; cultura corporativa; *feedbacks*; e forças ocultas que existem na organização. Os comportamentos derivam dessas estruturas, as quais, por sua vez, são derivadas de modelos mentais ou paradigmas. Para compreender comportamentos, deve-se primeiramente identificar e depois entender as estruturas sistêmicas e os modelos mentais subjacentes que os causam. Neste trabalho, a investigação da percepção dos gestores a respeito da visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos é um meio para se entender o comportamento, a estrutura sistêmica e os modelos mentais subjacentes que a provocam.

Lidar com complexos, com totalidades ou sistemas faz parte, de uma forma ou outra, da sociedade moderna em todos os campos de conhecimento e implica numa fundamental reorientação do pensamento científico (Bertalanffy, 2012), inclusive naqueles voltados ao ambiente organizacional, objeto de estudo desta pesquisa. O foco de Bertalanffy era a integração das ciências para a compreensão e manejo da realidade genérica e não especificamente a Administração e ciências afins. Entretanto, outros cientistas perceberam a proximidade entre os problemas complexos das organizações – na Administração nada é simples, ao contrário, tudo depende de tudo, tudo é complexo – incluindo-se nestes as situações que envolvem o SCM, e as soluções que a Teoria Geral dos Sistemas tinha a oferecer e, conforme Maximiano (2012), migraram os conceitos.

Os conceitos da Teoria Geral dos Sistemas representam um progresso na ciência administrativa e nas suas aplicações, uma vez que anteriormente aos anos cinquenta a maior parte das empresas concentrava seus esforços nas funções de marketing, finanças e produção sem muito se preocupar com sua interação ou com o enfoque sistêmico exigido ao gerenciar pela crescente complexidade do ambiente de negócios. Quando a concorrência era menor, os produtos tinham seus ciclos de vida mais longos e a incerteza era mais controlável, fazia sentido perseguir a excelência por meio da gestão eficiente de atividades isoladas. Se uma empresa fosse capaz de produzir e vender seus produtos, pouco mais importava. (Dornier, Ernst, Fender, & Kouvelis, 2000; Figueiredo & Arcader, 2000).

Essa perspectiva, no entanto, falhava em reconhecer a relevância dos eventos que ocorrem entre pontos e momentos de aquisição, produção e venda. Desconsiderar os eventos que permeiam os pontos e momentos de aquisição, produção e venda é o mesmo que atuar de forma reativa em relação às interações e inter-relacionamentos entre os fornecedores de

recursos, o sistema de produção e os diversos consumidores dos produtos e serviços gerados pela empresa (Peleias, 2002). Atuar de modo reativo significa, por falta de visão sistêmica, negligenciar a busca da otimização do resultado do sistema mais amplo no qual a empresa está inserida. Ao negligenciar ou fazer incorretamente a leitura do denominado ambiente próximo, bem como do ambiente remoto, a companhia coloca em risco sua eficácia e, no limite, compromete sua viabilidade econômica e continuidade.

Em sistemas complexos como são as empresas ou, em mais complexos ainda, como são as cadeias de suprimentos, não há relação de causa e efeito perfeitamente identificável nas mais variadas questões que se apresentam. Tal situação implica em dificuldades para que se realize sua gestão ou até mesmo para que se desenvolva estudos a seu respeito. Assim, quanto maior é a complexidade do negócio, mais crítico se torna lançar mão de um pensamento sistêmico para gerenciá-lo, pois este tem potencial para ajudar a resolver problemas complexos não solúveis quando se usa apenas o pensamento reducionista convencional (Johnson et al., 1964; Maximiano, 2012; Monat & Gannon, 2015). “Quem utiliza o enfoque sistêmico aprende a enxergar sistemas e sua complexidade”, necessitando educar-se para perceber os elementos da realidade como parte deles (Maximiano, 2012, p. 325).

A abordagem sistêmica constitui, portanto, metodologia apropriada para a delimitação, a estruturação, o estudo e a compreensão dos diversos assuntos conectados à empresa e à gestão empresarial; é uma alternativa à maneira de pensar a organização moderna, de entender e lidar com as complexidades que a caracteriza e integrá-la numa sociedade com problemas e situações igualmente complexas. Reconhece-se, deste modo, que as organizações fazem parte de um sistema maior, em constante estado de mudança, ao contrário do que se pensava nos primórdios da Administração Científica. (Pereira, 2002). Demanda-se assim o desenvolvimento de uma nova filosofia gerencial, sistêmica, cuja essência deve ser a mudança de uma reativa para uma criativa orientação, a qual envolve desenvolver senso de propósito compartilhado e visão do que a organização procura realizar (Monat & Gannon, 2015).

As funções gerenciais básicas, no entanto, não desaparecem: ainda é preciso planejar, executar e controlar. O que muda, dentro de uma filosofia holística, é que processo gerencial deve ser sistemicamente integrado num todo maior. As atividades podem ou não ser realizadas com o enfoque sistêmico. Porém, na visão de Johnson et al. (1964), são mais bem sucedidas quando acontecem à luz de seus conceitos. Nessa lógica, o processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia, conectado ao todo pela empresa com maior poder no sistema, poderia fazer com que o SCM tivesse mais êxito em sua consecução, envolvendo, inclusive, o desenvolvimento de modelos de mensuração do resultado econômico global da rede.

A metodologia de SCM vem sendo desenvolvida com o respaldo dos conceitos da abordagem sistêmica a despeito de ainda não ter atingido todo o seu potencial no que se refere à mensuração de resultados econômicos da cadeia como um todo. A premissa básica no contexto da abordagem e que se assume nesta pesquisa é a de que as partes, representadas pelas organizações, devem executar suas funções visando o objetivo maior de lucratividade global do sistema. Novaes (2001) pondera que, após alguns anos de estudos e práticas mais consolidadas, conclui-se que os ganhos que podem ser obtidos por meio da integração efetiva de elementos da cadeia, com a otimização global de custos e de desempenho, são mais expressivos do que a soma dos possíveis ganhos individuais de cada participante atuando em separado. No entanto, a análise da evolução da metodologia começa a evidenciar que ainda é preciso desenvolver instrumentos mais adequados para a mensuração de tais ganhos.

2.1.2 Da logística ao SCM: aspectos gerais da evolução

O sucesso da abordagem sistêmica, que antes objetivava apenas a coordenação de funções internas do negócio, fez com que se pensasse na extensão da metodologia para além dos limites outrora imaginados, de uma empresa individual para a cadeia de suprimentos completa (Rigby et al., 2000). A Teoria Geral dos Sistemas forneceu as bases para o desenvolvimento da logística dentro das organizações ao popularizar o conceito de otimização do sistema, visto como um todo, em oposição à sub-otimização de uma ou algumas de suas partes. Porém, enquanto a logística integrada concentra-se nas operações da própria empresa, o SCM olha, com uma visão mais ampla e panorâmica, desde o início até os elos finais da corrente de fornecedores e clientes. (Christopher, 2009; Machline, 2011).

A preocupação fundamental do gerenciamento logístico é a otimização dos fluxos dentro da organização, já o SCM reconhece que a integração interna em si mesma não é suficiente e, por isso, vai além dos limites da empresa e une suas principais funções e processos com outras empresas em um modelo de negócios holístico e de alto desempenho (Christopher, 2009; Grant, 2014; Machline, 2011). Um conceito não é mais ou menos importante que o outro, o que muda é o seu escopo. Passados mais de 60 anos dos primeiros pensamentos no sentido de otimizar os processos do conjunto de empresas que compõem a cadeia de suprimentos, tem-se hoje os conceitos de logística e SCM mais sedimentados e não separados apenas por uma questão de semântica.

Ao analisar a evolução da logística percebe-se que a forma de reconhecer sua importância no contexto empresarial altera-se substancialmente a cada dia. A logística era uma atividade esquecida, considerada como função de apoio e não essencial ao sucesso dos

negócios (Faria & Costa, 2008), porém ganhou função estratégica. Para Christopher (2009), a logística tornou-se um conceito de planejamento integrativo cujo gerenciamento tem como missão básica desenvolver uma visão da empresa como sistema amplo voltado a criar uma estrutura na qual as necessidades do mercado possam ser traduzidas em uma estratégia e um plano de fabricação único, substituindo os planos convencionais e isolados de marketing, distribuição, produção e compra de materiais.

Como o SCM apóia-se na estrutura desenvolvida pelo gerenciamento logístico para criar vínculos e coordenação entre processos de outras organizações existentes no canal, as quais incluem fornecedores, clientes e a própria organização focal (Christopher, 2009), pode-se afirmar que a excelência no gerenciamento logístico é o passo que antecede a adoção do SCM. Fellous (2009), por exemplo, embasa-se nos resultados de pesquisa realizada com empresas brasileiras para indicar que há uma tendência de amadurecimento e evolução dos conceitos de SCM no âmbito interno das organizações, os quais fornecem as bases para o envolvimento e confiança mútua nas relações comerciais, refletidos pela existência de uma evolução nos conceitos e gerenciamento da logística.

De fato, os resultados das transformações ocorridas nos últimos 60 anos mostram hoje que o conceito de SCM representa a combinação do conceito de logística integrada, voltada à integração interna de atividades, com a sua integração externa, incluindo uma série de processos de negócios que interliga os fornecedores aos consumidores finais (Figueiredo; Arcader, 2000). Cooper, Lambert e Pagh (1997) há 20 anos já diziam haver definitivamente uma necessidade para a integração das operações de negócios que iria muito além da logística e exemplificavam que o desenvolvimento de novos produtos fosse talvez o evento que representava com maior clareza a razão em se abordar os conceitos de maneira distinta.

Boa parte dos autores faz essa distinção e analisam a evolução da logística mais detalhadamente até se chegar ao conceito de SCM a partir dos anos 1950, coincidindo com o mesmo período em que a abordagem sistêmica começa a ganhar força no âmbito empresarial. Machline (2011), um dos pesquisadores que integram esse elenco, diz que a evolução dos conceitos no Brasil ocorreu de modo similar à que acontecera nos Estados Unidos, porém com alguns anos de defasagem em relação aos progressos norte-americanos. Assim como a logística ampliou o conceito de transporte, incluindo neste as dimensões de compras, gestão de estoques, armazenamento, comunicação, e informação, o SCM surge no âmbito empresarial e desponta como enriquecedor do ponto de vista logístico.

O item transporte, que era o foco do interesse nas décadas de 1950 e 1960, foi ampliado nas décadas de 1970 e 1980, transformando-se em nova área do saber, a logística

empresarial. Esta, numa visão mais abrangente do que a que antes vigorava, incorpora a gestão dos estoques, o armazenamento, os depósitos, a informação e a comunicação ao transporte. A partir dos anos 1990, ganha novo salto conceitual e prevalece a visão da cadeia de suprimentos, que começara a ser discutida nos anos 1980. A logística empresarial passava assim a ter um alargamento e alongamento em sua noção e, por meio do conceito de SCM, passa a abranger toda a cadeia de fornecedores, à montante, e toda a cadeia de clientes, à jusante da empresa. (Machline, 2011). Na Figura 5 se expressa essa visão:

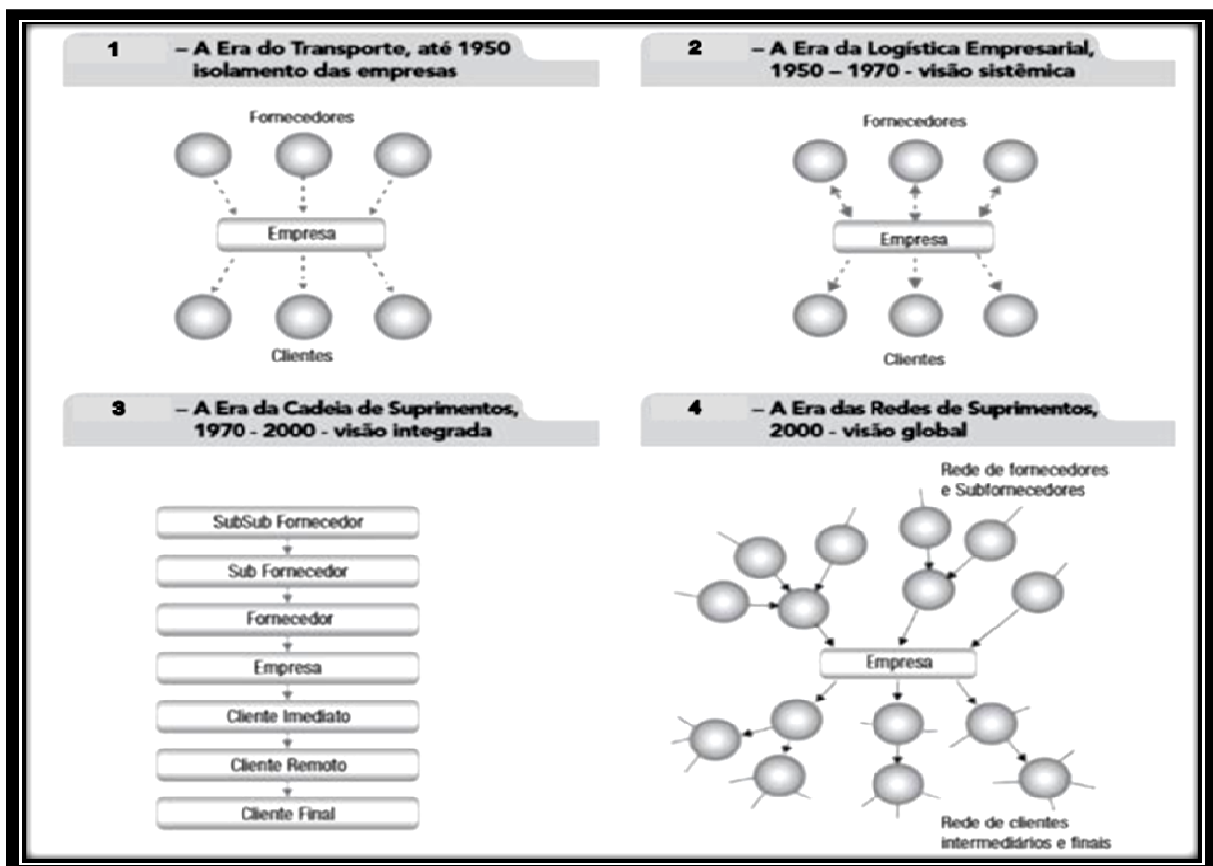


Figura 5. Da logística ao SCM em 50 anos

Fonte: Recuperado de “Cinco décadas de Logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil,” de C. Machline, 2011, *RAE*, 51(3), p. 230, doi: 10.1590/S0034-75902011000300003.

A integração total, de forma abrangente, entre o conjunto de empresas que forma a cadeia de suprimento, cobrindo desde os fornecedores, passando pela manufatura e o varejo, e indo até o consumidor final, somente viria a acontecer a partir dos anos 2000, na denominada “era das redes de suprimentos”. Desse período em diante passa a ficar mais evidente que a logística é um item a ser tratado de forma estratégica, por isso, os aspectos de integração que se dava em termos puramente físicos e operacionais, como troca de informações, fluxo de produtos e de dinheiro, acerto de preços e responsabilidades, desenvolvidos nas três primeiras fases não são mais suficientes. (Novaes, 2001). Há um salto qualitativo que força, inclusive, a delimitação entre os conceitos de logística propriamente e SCM.

Nessa mais recente fase, a abordagem de SCM, conforme destaca Novaes (2001), pressupõe que a integração entre os processos ao longo da cadeia continue a ser feita em termos de fluxo de materiais, de informação e de dinheiro, mas agora com os agentes participantes atuando em uníssono e de forma estratégica para buscar os melhores resultados em redução de custos e desperdícios e de agregação de valor para o consumidor final. **Se nas outras fases cada elemento tinha um papel bem definido – o fornecedor entregava a matéria-prima para o fabricante, que fabricava o produto e entregava ao varejista e este comercializava em suas lojas – na quarta fase essa separação já não é mais tão nítida, havendo uma interpenetração de operações entre os elementos da cadeia.**

Esse fenômeno motiva autores como Christopher (2009) a sugerir que a palavra “rede” substitua o termo “cadeia” quando se estuda o SCM pelo fato de haver múltiplos fornecedores, fornecedores de fornecedores, bem como múltiplos clientes, e clientes de clientes a serem incluídos do sistema global. Neste trabalho os termos são usados indistintamente, porém, mais relevante, é que a nova entidade formada pelo conjunto de empresas da cadeia ou rede de suprimentos é um sistema complexo e o direcionamento para geri-lo requer que se lance mão de conceitos apregoados pelo enfoque sistêmico. Conforme Grant (2014), SCM e logística são essencialmente sistemas com funções integradoras e, como tal, é útil que ambos possuam elementos de sistemas inteligentes. O Modelo de Gestão Econômica, por exemplo, tem potencial para ser um desses “sistemas inteligentes”.

Depois de razoável período de evolução “os nomes logística e SCM não constituem apenas modas terminológicas, mas encerram conceitos inovadores de integração de funções e interligação entre empresas” (Machline, 2011, p. 231). Os princípios que norteiam o fluxo eficiente de materiais e informações para atender às exigências dos clientes pouco mudaram desde a construção das pirâmides até as ações que procuram aliviar a fome na África (Christopher, 2009). Contudo, parafraseando Catelli (2001), agora fazem parte do conjunto de preocupações que o mundo dos negócios moderno tornou mais agudo, exigindo-se assim evolução em seu conhecimento, na maneira de aplicá-los nas organizações, em como configurá-los para se tornar passíveis de mensuração econômica e, portanto, gerencialmente completos, enfim, em sua evolução como uma filosofia de gestão.

2.1.3 SCM como filosofia de gestão

Companhias por todo o planeta começam a dispensar maior atenção ao tema “SCM” depois de passado o estágio inicial de desenvolvimento e evolução nos conceitos de logística. A principal força que motiva esse desenvolvimento é a crescente pressão competitiva e a

crença que trabalhar cooperativamente em cadeias de suprimentos pode criar uma vantagem competitiva. Dessa maneira, as empresas abandonam o velho antagonismo de se fazer negócios em favor de um estilo de gestão mais integrativo, focado em coordenar atividades por toda a rede em virtude de obter ou sustentar sua posição competitiva. (Chen & Paulraj, 2004b; Christopher, 2009; Holmberg, 2000).

Nesse sentido, Lambert e Cooper (2000) afirmam que o emergente ambiente de negócios indica que o sucesso individual de empresas depende da habilidade de sua gestão para integrá-las na intrincada rede de negócios denominada cadeia de suprimentos. A competição ocorre entre redes e, de modo estrito, não se trata de negócios “um-para-um” ou uma relação entre um negócio e outro, mas sim uma rede de múltiplos negócios e múltiplos relacionamentos. Pesquisas demonstram que sua gestão oferece a oportunidade para se capturar a sinergia da integração intra e inter-companhias para melhorar o próprio desempenho (Ellinger et al., 2011; Leuschner et al., 2013; Viana et al., 2014).

Mentzer et al. (2001) destacam que onipresença é a característica que marca o termo SCM nos últimos anos em âmbito acadêmico e empresarial. É difícil não localizá-lo em periódicos sobre manufatura, distribuição, marketing, gestão de clientes, transportes ou outros assuntos relacionados. Não menos complexo é encontrar uma corporação que não utilize o termo para designar responsabilidades executivas. O conceito de SCM é cada vez mais conhecido e diversas razões explicam sua emergente popularidade, dentre as quais se destacam: a tendência na obtenção de fontes globais de suprimentos; uma ênfase na competição baseada no tempo e qualidade; e sua contribuição para se lidar com a crescente incerteza ambiental. Os mesmos autores as explicam individual e respectivamente:

- ✓ De modo geral, as corporações têm voltado suas atenções para fontes globais de suprimentos. Essa globalização de suprimentos força as companhias a buscarem maneiras mais efetivas de coordenar o fluxo de materiais dentro e fora de seus domínios. Primordial para tal coordenação é uma orientação na direção de relacionamentos mais próximos com seus fornecedores.
- ✓ Ademais, as companhias e cadeias de suprimentos em geral hoje competem mais baseadas em tempo e qualidade. Entregar um produto livre de defeitos ao cliente mais rapidamente e de modo mais confiável do que a concorrência não é mais visto como uma vantagem competitiva, mas sim como um pré-requisito para estar no mercado. Os clientes demandam por produtos entregues de modo mais rápido, no prazo, sem qualquer tipo de defeito. Para o atendimento dessas demandas é necessário haver coordenação entre fornecedores e/ou distribuidores.

- ✓ A orientação global e a crescente competição baseada no desempenho, combinada com rápidas transformações na tecnologia e nas condições econômicas, contribuem para um ambiente de incertezas. Essa incerteza requer maior flexibilidade nos relacionamentos entre as companhias dentro de suas cadeias de suprimentos.

Desse raciocínio pode-se inferir que a popularidade e adoção do SCM têm aumentado porque a ferramenta promete trazer inúmeros benefícios que contribuem para a sobrevivência das companhias num cenário de hiper-competição e complexidade. Assim, a compreensão da filosofia que embasa seus conceitos ajudaria, em tese, as companhias a utilizá-lo eficazmente.

Na definição de Christopher (2009, p.16) para SCM, por exemplo, há alguns indícios de como sua filosofia poderia ser aplicada em essência. Para o autor “a cadeia de suprimentos é a rede de organizações envolvida, por meio de vínculos à montante e à jusante, nos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços destinados ao consumidor final”, cuja filosofia, como sugere a definição, é a de planejamento e coordenação do fluxo de materiais entre o fornecedor e o usuário/consumidor como um sistema integrado, diferentemente do que acontecia no passado quando o gerenciamento do fluxo de produtos ocorria como uma série de atividades independentes.

Já Sachan e Datta (2005) afirmam que o SCM é baseado em pensamento sistêmico e, por isso, presume-se que sua totalidade difira da simples soma das partes devido ao efeito sinérgico. A chamada “nova economia” requer uma organização competitiva e, para isso, é necessário haver sinergia entre recursos humanos, tecnologia, fornecedores, clientes e capital financeiro e intelectual. O produto dessa sinergia, que envolve custos minimizados, ativos logísticos otimizados e serviços de excelência prestados, agrega valor aos acionistas e clientes e é fundamental para que as parcerias na cadeia de suprimentos possam atingir seus objetivos (Lambert, Emmelhainz, & Gardner, 1996; Faria & Costa, 2008).

Este raciocínio ressoa em Mentzer et al. (2001), para os quais o SCM, como filosofia, considera a abordagem sistêmica para enxergar a cadeia de suprimentos como uma entidade singular, mais do que como um conjunto de partes fragmentadas, cada uma desempenhando suas próprias funções. Em outras palavras, a filosofia de SCM amplia o conceito de parceria para todas as empresas do ciclo econômico dentro de um esforço interorganizacional de gestão, cuja crença é a de que cada empresa da cadeia, direta ou indiretamente, afeta o desempenho de todos ou demais membros e tenta administrar o fluxo total de bens, desde o

fornecedor até o último cliente. Assim, sincronização e convergência, operacionais e estratégicas, intra e interfirmas passam a ser fundamentais.

Ainda, o SCM como uma filosofia integrativa induz os membros da cadeia a buscar o desenvolvimento de soluções inovadoras para criar valor para o cliente e isso não se restringe somente a processos logísticos. A filosofia de SCM sugere que todas as atividades, logísticas ou de outras áreas, que influenciam a criação de valor para o cliente final devem ser conectadas. Desse modo, é essencial entender o que agrega valor para esse cliente e quais são suas principais necessidades. A filosofia de SCM revela, nesse contexto, mais um de seus propósitos: direcionar os membros da cadeia de suprimentos a ser orientados para o cliente final. (Mentzer et al., 2001). Em resumo, os mesmos autores propõem que o SCM como uma filosofia de gestão tenha:

- ✓ Abordagem de sistemas para visualizar a cadeia de suprimentos como um todo e para administrar o fluxo total de bens do fornecedor até o último cliente;
- ✓ Orientação estratégica na direção de um esforço cooperativo visando sincronizar e convergir capacidades operacionais e estratégicas, intra e interorganizacionais, dentro de um todo unificado;
- ✓ Foco no cliente para a criação de únicas e individualizadas fontes de valor, conduzindo-o à satisfação.

Para finalizar a proposição, Mentzer et al. (2001) ainda sugerem que, ao adotar uma filosofia de gestão voltada ao SCM que lhes permitam agir ou se comportar consistentemente com tal filosofia, as empresas devem estabelecer práticas gerenciais direcionadas a: 1) Comportar-se de modo a integrar clientes e fornecedores em suas ações; 2) Compartilhar informações para melhorar planejamento e controle; 3) Compartilhar riscos e recompensas; 4) Cooperar para facilitar gestão integrada; 5) Focalizar e criar mecanismos para que todos os integrantes da cadeia também focalizem o consumidor final em suas ações; 6) Integração de processos, desde o consumidor até as fontes de matérias-primas; e 7) Formar parcerias de modo a fomentar relacionamento de longo prazo.

Esses princípios ou práticas colocadas para adotar o SCM como filosofia de gestão são os mesmos, em essência, que se considera para se gerir a empresa de acordo com o conceito de sistema aberto proposto pela abordagem sistêmica, com a diferença que no SCM é necessário um enfoque maior no ambiente externo, principalmente nas empresas que compõem o ambiente próximo daquela considerada como focal. Todas as práticas sugeridas por Mentzer et al. (2001) para a aderência de tal filosofia repercutem este argumento e são,

em seus aspectos conceituais, entrelaçadas umas às outras, refletindo o desenvolvimento de uma nova filosofia gerencial e, conforme Monat & Gannon (2015), essencial para a mudança de orientação e desenvolvimento de senso de propósito compartilhado.

Em termos práticos, compartilhar os mesmos propósitos não é uma tarefa simples. Quando se pensa na rede como um sistema mais amplo, nas múltiplas interconexões entre fornecedores, fabricantes, montadores, distribuidores, varejistas, transportadores, operadores logísticos, entre outros elementos que o constituem, na complexidade própria do mundo dos negócios que se apresenta como intransponível, na viabilidade econômica de uma organização que, conforme determina a nova economia, dependerá de sua capacidade em responder às novas demandas do ambiente competitivo e ao mesmo tempo permanecer enxuta (Fellous, 2009; Guerreiro, Bio, & Fellous, 2011; Scandiuzzi, 2011), torna-se praticamente impossível desassociar sua “gestão” de “dificuldade”. Nesse contexto, os termos são irmãos siameses e a abordagem sistêmica ainda é útil para lidar com tal realidade.

Coordenar as atividades em uma cadeia é realmente um trabalho desafiador. O fato de os efeitos de certas ações estarem separados de suas causas em tempo e lugar também ajuda a aumentar a complexidade e piora a divisão funcional de responsabilidade por toda a rede. Holmberg (2000) diz que entender as interdependências e os relacionamentos causais complexos é, portanto, crucial para o sucesso no gerenciamento das atividades do sistema, pois se não há entendimento, não se pode administrar. As práticas gerenciais que permitem às empresas se comportarem consistentemente com uma filosofia de SCM têm aqui funções adicionais: a de facilitar o entendimento, de amenizar complexidades e, conforme se propõe neste trabalho, a de aproximar o conceito de eventos econômicos ao contexto da cadeia. Por isso, discorre-se um pouco mais sobre tais práticas na sequência.

2.1.3.1 Integração

A **integração de processos-chave de negócios** é uma das práticas que permeiam a cadeia de suprimentos. Diante das dificuldades na gestão de atividades, processos e estratégia da rede, a decisão mais fácil para as empresas seria a de se isolar e buscar sua própria otimização, do modo mais independente possível. Entretanto, se tratando de SCM, a integração pode conduzir à eficácia, por isso os esforços devem se concentrar em sua busca. Não se trata de buscar qualquer tipo de integração, mas sim de perseguir uma integração como a aquela que tem por objetivo a gestão de conjuntos diversos de atividades e que ao mesmo tempo tenta ligar relevantes processos de negócios intra e interfirmas, bem como

eliminar duplicidades e partes desnecessárias ao seu funcionamento (Ralston, Blackhurst, Cantor, & Crum, 2015).

O propósito da efetiva integração é ir além dos silos e limites entre firmas para desenvolver processos unificados de criação de valor para o consumidor final. Constitui-se assim num dos meios pelos quais o próprio SCM atinge seus objetivos (Croxtton, García-Dastugue, Lambert, & Rogers, 2001). Para Chopra e Meindl (2003), por exemplo, a cadeia de suprimentos é uma sequência de processos e fluxos que acontecem dentro e entre seus diferentes estágios, combinados para atender à necessidade de um cliente por um produto. Em outras palavras, como coloca Christopher (1999), o SCM preocupa-se em alcançar, da maneira mais econômica possível, a satisfação das exigências do consumidor final por meio da **integração dos processos** – mecanismos fundamentais pelos quais o valor é criado – do comprador e do fornecedor, interno e externo, à montante e à jusante na cadeia.

A integração na cadeia de suprimentos não se constitui apenas num clichê ou moda efêmera, pois pode efetivamente proporcionar resultados superiores, motivando a empresa focal a **comportar-se de modo a integrar clientes e fornecedores em suas ações** e a vincular sua estratégia ao todo, ou até mesmo servindo de exemplo para que outras empresas da rede, com características de “seguidoras”, também pensem suas estratégias com vínculo à estratégia da cadeia da qual fazem parte. Há estudos que contribuem para afastar qualquer conotação de romantismo do termo “integração” na rede por meio de evidência empírica que a prática gerencial proporciona melhor desempenho, inclusive nos aspectos econômicos, para toda a cadeia de suprimentos. (Gunasekaran, Patel, & McGaughey, 2004; Leuschner et al., 2013; Liu, Ke, Wei, & Hua, 2013; Ralston et al., 2015; Spina, 2013).

Leuschner et al. (2013), por exemplo, desenvolveram análise de conteúdo em 86 artigos cadastrados no banco de dados EBSCO com o propósito de investigar se havia correlação entre integração na cadeia de suprimentos e o desempenho da empresa focal que pudesse prover evidência generalizada para avanços na teoria e na prática de SCM. Durante o trabalho encontraram expansiva literatura de base que fazia uso de uma gama variada de perspectivas e diferentes teorias para investigar como ocorre a integração na cadeia de suprimentos. Ainda, em complemento, para determinar se a integração deve ser vista como fonte de vantagem competitiva, os autores escolheram a RBV (Visão Baseada em Recursos) da firma e as suas extensões como teoria de base.

Os resultados globais demonstraram haver correlação significativa entre a integração na cadeia de suprimentos e o desempenho da empresa focal. Porém, como os próprios autores afirmam, a correlação é significativa, mas não surpreendente: esse achado não aponta para a

casualidade, pois deve ser esperado que uma empresa engajada em esforços para integrar-se experimente um desempenho superior como resultado. Uma integração mais próxima é significativamente correlacionada com melhor desempenho e suporta a noção de que as empresas deveriam patrocinar os mecanismos de integração com clientes e fornecedores para atingir resultado organizacional superior (Leuschner et al., 2013), estando assim consistentes com uma filosofia de SCM e propensos à cooperação.

2.1.3.2 Cooperação

Se por um lado a integração constitui-se numa prática gerencial que proporciona resultados efetivos para a cadeia de suprimentos, por outro a cooperação tem papel primordial em sua busca, igualando os conceitos em importância. A prática gerencial de **cooperar para facilitar a gestão integrada** na cadeia de suprimentos representa uma quebra de paradigmas para a Teoria Organizacional, pois a maioria das organizações se considera agente que existe de modo independente de outros e acredita que deve competir para sobreviver. Para Christopher (2009), a competição pura e simples no lugar da cooperação pode consistir numa filosofia autodestrutiva. Assim como a prática gerencial de integração, a prática de cooperação não se constitui num modismo passageiro e pode melhorar o desempenho da cadeia e da empresa focal quando seus benefícios são aproveitados.

De fato, a necessidade das empresas olharem para fora de suas organizações em busca de oportunidades de colaborar com parceiros para assegurar que as cadeias de suprimentos que integram são eficientes e responsivas às necessidades dinâmicas do mercado tem aumentado nas últimas décadas. Cao e Zhang (2011) comungam dessa visão ao asseverar que as empresas têm se esforçado para melhorar a cooperação na cadeia de suprimentos com o propósito de alavancar recursos e conhecimento junto aos seus fornecedores e clientes. Em outras palavras, quando duas ou mais empresas autônomas trabalham juntas para planejar e executar operações de cadeia de suprimentos, substanciais benefícios para os parceiros podem ser alcançados, como demonstram os resultados da pesquisa desses mesmos autores.

Uma estratégia de cooperação consiste em fazer com que as companhias trabalhem juntas, formando alianças estratégicas, para atingir um objetivo comum. Para cooperar de modo a formar alianças estratégicas, as empresas devem combinar alguns de seus recursos e capacitações para criar uma vantagem competitiva. Destarte, como elos entre elas, as alianças estratégicas envolvem empresas com algum nível de troca e compartilhamento de recursos e capacitações para o desenvolvimento conjunto e/ou distribuição de produtos ou serviços. Dessa maneira, é permitido à empresa alavancar seus próprios recursos e capacitações

enquanto trabalha com parceiros para desenvolver recursos e capacitações no mínimo diferentes. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2011).

As alianças estratégicas criam vantagem colaborativa ou relacional e reforçam ainda mais o argumento de que as organizações dependem umas das outras para sobreviver. Todavia, se paradoxalmente não cooperam em alto grau entre si, a tendência é a autodestruição (Christopher, 2009; Hitt et al., 2011). Num contexto de SCM, a ideia de cooperação tem o propósito de resolver esses paradoxos e um dos itens que mais a influencia é a confiança. Para Chopra e Meindl (2003), confiança diz respeito à crença de que cada estágio da cadeia de suprimentos está interessado no bem-estar dos outros e não tomaria medidas sem considerar seu impacto nestes. Em conjunto com cooperação, a confiança pode ajudar a melhorar o desempenho da cadeia pelas seguintes razões:

- ✓ Conquista-se um alinhamento mais natural entre incentivos e objetivos. Quando os estágios possuem confiança mútua, aumentam-se as chances de levar o objetivo das outras partes em consideração ao tomar suas decisões;
- ✓ As medidas gerenciais orientadas por ações para atingir coordenação são adotadas mais facilmente. Quando as partes têm como meta o bem comum, o compartilhamento de informações, a implementação de melhorias operacionais e até mesmo a adequação de preços ao mercado ocorrem de modo mais natural.
- ✓ A eliminação de duplicação de tarefas ou a alocação de esforços no estágio mais apropriado levam ao aumento da lucratividade na cadeia como um todo. Por exemplo, um fabricante recebe material de um fornecedor sem inspecioná-lo desde que o fornecedor compartilhe suas planilhas de controle de processos. Outro exemplo é a situação em que o distribuidor dá subsídios à estratégia de adiamento de um fabricante realizando a customização um pouco antes do ponto-de-venda;
- ✓ Ocorre um maior compartilhamento de informações detalhadas sobre vendas e produção, permitindo que a cadeia de suprimentos coordene decisões acerca de produção e distribuição e torna-se mais capacitada a sincronizar oferta e demanda.

Cao e Zhang (2011) reforçam que os relacionamentos colaborativos podem ajudar as empresas a compartilhar riscos, acessar recursos complementares, reduzir custos de transações, melhorar a produtividade própria e da cadeia, aumentar os lucros, melhorar o desempenho e garantir vantagem competitiva o tempo todo. Todavia, embora a popularidade e benefícios da colaboração na cadeia de suprimentos sejam evidentes, poucas empresas conseguem captar seu verdadeiro potencial. A colaboração na rede parece ter grande potencial

para melhorar seu desempenho, entretanto, na visão dos autores, uma investigação adicional é necessária para reconhecer o seu valor. Facilitam o entendimento de como tal valor deve ser percebido ao subdividir o assunto em duas partes.

Na primeira parte os autores afirmam que os termos “colaboração” e “integração” na cadeia de suprimentos às vezes têm sido utilizados de modo intercambiável uma vez que ambos se referem a ajustados processos entre parceiros. No entanto, o termo integração significa controle unificado de diversos, sucessivos ou similares processos anteriormente executados de maneira independente. Assim, enfatiza o controle central, a propriedade, ou a integração de processos por meio de um contrato. Já o termo colaboração coloca mais ênfase na governança por meios relacionais à governança por meio de contratos, por isso, como destacam Cao e Zhang (2011), é um constructo melhor para capturar relacionamentos com benefícios mútuos entre parceiros na cadeia de suprimentos.

Os autores não igualam os termos “integração” e “colaboração” em importância: dão peso maior à colaboração e explicam sob qual contexto quando constroem a segunda parte do argumento. Ao investigar as consequências da colaboração na rede, Cao e Zhang (2011) afirmam que a literatura tem ignorado a vantagem colaborativa obtida por meio da cooperação. Vantagem colaborativa é uma visão relacional da vantagem competitiva interorganizacional, que advém de um “aluguel” relacional, um benefício comum que evolui para parcerias colaborativas por meio da combinação, troca e co-desenvolvimento de recursos idiossincráticos. Parceiros na cadeia de suprimentos trabalham juntos e direcionados a objetivos comuns e obtém mais benefícios mútuos do que se estivessem agindo sozinhos.

2.1.3.3 Formação de parcerias

Cooperação e confiança trazem benefícios ao desenvolvimento e competitividade da cadeia. Todavia o oposto ocorre quando de sua falta e a situação pode agravar-se ainda mais quando a relação é assimétrica, com a utilização do poder de forma equivocada. Poder e estrutura de liderança entre os membros de uma cadeia de suprimentos podem afetar sua forma. De fato, um líder forte determinará sua direção e na maioria das cadeias de suprimentos estudadas não há mais que um ou dois líderes poderosos entre as organizações que as compõem. (Lambert & Knemeyer, 2007).

Almeida (2006) vai além e destaca que somente será possível estabelecer uma gestão estratégica de cadeia de organizações se um de seus componentes, que detenha grande poder e domínio, estabelecer esse objetivo como meta prioritária de sua atuação. Entretanto o problema é saber em que medida e em qual contexto o poder pode ser utilizado. Lambert e

Knemeyer (2007) salientam que seu exercício de modo arbitrário ou mesmo a falta dele pode afetar o nível de comprometimento de outros membros dentro de uma cadeia de suprimentos. Participação forçada pode encorajar comportamentos de saída assim que houver oportunidade e prejudicar a formação de parcerias de longo prazo.

Em um ambiente caracterizado por recursos escassos, competição crescente, clientes cada vez mais exigentes, ciclos de vida de produtos e serviços cada vez mais curtos, entre outros fatores, a prática gerencial que visa o **desenvolvimento de parcerias de longo prazo** surge para amenizar essas dificuldades, fortalecer a integração da rede e fornecer vantagem competitiva sustentável (Lambert et al., 1996). Por mais que as relações assimétricas de poder sejam uma realidade e possam comprometer a competitividade da cadeia, as empresas não podem dar-se ao luxo de perder parceiros estratégicos, mas sim adaptar-se para conviver com a situação e encontrar mecanismos para manter ao menos aquelas parcerias que tenham relação direta com a lucratividade própria e da cadeia como um todo.

Lambert et al. (1996) são enfáticos nesse sentido ao declarar que parcerias são necessárias e benéficas, porém custosas em termos de tempo e esforços requeridos. Por conseguinte, uma empresa não deve ou não deveria ser parceira de qualquer fornecedor, cliente ou outro integrante da cadeia de suprimentos. É importante assegurar que os recursos, por serem escassos, sejam dedicados somente àqueles relacionamentos que produzam verdadeiros benefícios. Lambert e Enz (2012) compartilham a mesma visão ao afirmar que os gerentes têm procurado relacionamentos colaborativos como um meio de acessar os recursos que existem em clientes e fornecedores para a co-criação de valor. Não haveria assim razões para formar parcerias que não atendam esses requisitos.

Mesmo depois de superadas as restrições apontadas na escolha de parcerias, Lambert e Enz (2012) ainda destacam que a dinâmica e natureza complexa das interações *business-to-business* (B2B) combinada com a predominância de estruturas organizacionais baseadas em silos apresentam consideráveis riscos e desafios. Relacionamentos de negócios bem sucedidos dependem do alinhamento de expectativas e do entendimento sem ambiguidades da proposição de valor entre os indivíduos, cuja experiência, objetivos e poder foram formados pela função que exercem e pela companhia que trabalham. Assim, a atualização da proposição de valor ocorre por meio da interação de gerentes com funções organizacionais múltiplas de ambos os lados de um relacionamento.

Valor é única e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário do serviço, então as percepções ao seu respeito diferem entre os indivíduos com diferentes funções e de diferentes empresas. Uma interpretação coerente deste *feedback* é necessária para revisar as

proposições de valor, aumentar o aprendizado organizacional e designar recursos para clientes e fornecedores parceiros da maneira mais lucrativa possível. (Lambert & Enz, 2012). Dentro de uma cadeia de suprimentos com tantas transações, modelos de gestão diferentes, objetivos muitas vezes conflitantes, entre outras situações complexas, o compartilhamento de informações pode ser o início do alinhamento de expectativas que fará com que o valor gerado seja percebido e as parcerias sejam fortalecidas.

2.1.3.4 *Compartilhamento de informações*

O **compartilhamento de informações para planejamento e gestão colaborativos** é outro componente relevante para o sucesso das parcerias. Pires (2004) associa a evolução dessa prática gerencial à adoção e expansão do próprio SCM entre mais empresas dentro da mesma cadeia. Para o autor, a colaboração em rede refere-se aos relacionamentos de longo prazo entre empresas que trabalham integradas na busca de objetivos comuns e só ocorre de modo efetivo quando duas ou mais companhias dividem a responsabilidade em trocar informações de planejamento, gestão, execução e medição de desempenho. Em termos práticos, a tendência natural de todo SCM é começar tal colaboração entre elos de contato direto e, depois de atingir algum êxito, expandir-se para outras camadas da rede

Christopher (2009) destaca que a integração efetiva da cadeia de suprimentos e a sincronização de seus fluxos só são obtidas por meio do compartilhamento de informações entre os seus componentes. O autor explica que uma das alavancas essenciais para a integração é a percepção que a “logística enxuta” é um pré-requisito para a capacidade de resposta ao mercado. Sistemas tradicionais baseados no estoque, que procuravam prever as necessidades do cliente por meio de previsões de vendas, foram desafiados pelo advento das soluções just-in-time, de reações rápidas, norteadas pela informação e não pelo estoque, para atender as necessidades dos clientes. **Substituir estoques por informação** tornou-se o princípio diretivo dos gerentes de logística e cadeia de suprimentos nas organizações.

Para Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2003), as informações precisas sobre níveis de estoque, pedidos, produção e *status* de entrega ao longo da cadeia de suprimentos provêm uma excelente oportunidade para aperfeiçoar seu projeto e gestão, porém teriam pouca utilidade se não houvesse uma ação gerencial sobre elas. Essas informações, utilizadas corretamente no contexto de SCM, auxiliam a reduzir a variabilidade na cadeia; ajudam os fornecedores a realizar melhores previsões de demanda, trazendo subsídios para promoções e mudanças de mercado; permitem a coordenação de estratégias e sistemas de distribuição e manufatura; possibilitam aos varejistas prestar melhores serviços a seus clientes, oferecendo

ferramentas para localização de itens desejados, e a reagir e adaptar-se aos problemas de suprimentos mais rapidamente; e dão subsídios à redução dos *lead times*.

Uma das premissas básicas do SCM é a de enxergar fornecedores e clientes como extensão da própria empresa, integrando seus principais processos. Dessa forma, aumenta-se a necessidade de comunicação e troca de informações efetivas, para que todos os envolvidos possam planejar de modo conjunto e alinhado para seguir em direção aos objetivos comuns do sistema (Guerreiro et al., 2011a). No entender de Guerreiro (1989), o processo de tomada de decisões estrutura-se nas fases de planejamento, execução e controle e leva os gestores a necessitar informações específicas para cada uma dessas etapas. Com o processo de tomada de decisões voltadas ao SCM, essa necessidade dos gestores é majorada, já que se trata agora de um sistema mais amplo e complexo.

Em suma, o que se busca com o processo de compartilhamento de informações dentro de uma filosofia de SCM é o aumento da visibilidade da cadeia para melhorar seu processo de gestão e criação de valor. Wei e Wang (2010) afirmam que em um ambiente competitivo que se altera rapidamente, os gerentes precisam encontrar maneiras para reinventar valor, dada que sua lógica de criação também está mudando. Como tal, as empresas precisam colaborar com seus parceiros para juntos criarem valor por meio da reconfiguração de papéis e relacionamentos nos sistemas de criação de valor: a visibilidade da cadeia de suprimentos pode fornecer às empresas a capacidade para reconfigurá-la e criar valor estratégico.

Essa conclusão decorre de uma *survey* que os autores realizaram com empresas manufatureiras da Tailândia. Para entender o papel e natureza da visibilidade da cadeia de suprimentos na criação de valor estratégico, o estudo identificava quatro importantes constructos de visibilidade da cadeia de suprimentos – os quais consistiam em visibilidade para perceber, visibilidade para aprender, visibilidade para coordenar e visibilidade para integrar – úteis em conduzir à sua reconfiguração e deste modo melhorar seu desempenho estratégico. Os resultados demonstraram que visibilidade para perceber a cadeia de suprimentos tem impacto direto em seu desempenho estratégico, corroborando, por exemplo, uma das constatações obtidas por Almeida (2006) por meio de sua tese.

O estudo também fornece evidência empírica para suportar que visibilidade para aprender, visibilidade para coordenar e visibilidade para integrar são importantes para aumentar a capacidade de reconfiguração da cadeia de suprimentos, portanto, como ressaltam Wei e Wang (2010), importantes para criar valor estratégico na cadeia de suprimentos. Assim, os membros da cadeia de suprimentos devem promover esses aspectos de visibilidade, que inclui melhorar a troca de informações coordenadas, para criar capacidades dinâmicas em

suas próprias cadeias de suprimentos capazes de responder às mudanças ambientais do modo mais tempestivo possível, e para compartilhar riscos e dividir recompensas.

2.1.3.5 Compartilhamento de riscos e recompensas

De acordo com Christopher (2009), as redes de suprimentos são, de fato, uma complexa teia de “nós” e “vínculos” interconectados. Os nós representam as instalações ou organizações, como fornecedores, distribuidores, fábricas e armazéns. Os vínculos são os meios pelos quais os nós estão conectados e incluem os fluxos físicos, fluxos de informações ou fluxos financeiros. A vulnerabilidade de uma rede de suprimentos é determinada pelo risco de falhas nesses nós e vínculos, que potencialmente são milhares. Constitui-se assim grande desafio para o SCM identificar quais deles são críticos para o negócio, pois gerir esses “nós” e “vínculos” críticos modo integrado e racional é, em outras palavras, **compartilhar riscos e recompensas**.

Riscos de crédito e custo de capital, por exemplo, destacam-se entre esses milhares de riscos potenciais da cadeia. Como o SCM refere-se a arranjos interorganizacionais, Hofmann e Kotzab (2010) afirmam que é comum identificar algum dilema entre os membros de uma rede quando todos querem atingir o mesmo objetivo de melhorar seu desempenho financeiro. Riscos de crédito e custos de capital são frequentemente transferidos para outros estágios da cadeia quando práticas como imposição de prorrogação de pagamentos a fornecedores, a execução de cobrança a clientes ou a programação irregular de inventários são aplicadas. Há aqui uma distorção na prática gerencial voltada a compartilhar riscos e recompensas que compromete a adoção da filosofia de SCM, ou seja, todos querem a recompensa, mas empurrando os riscos para o estágio mais próximo, mais conveniente ou com menor poder.

A adoção de tais práticas, de empurrar ineficiências e riscos para o estágio menos favorecido da cadeia compromete praticamente todas as práticas gerenciais até aqui colocadas para a adoção de uma filosofia de SCM. O estudo de Hofmann e Kotzab (2010), apesar de ter sido concebido apenas com o propósito de explorar as diferenças entre o ciclo de caixa de uma companhia de modo isolado e de uma perspectiva orientada à cadeia de suprimentos, reflete essa situação. Os pensamentos normativos dos autores sobre gestão do capital de giro a partir de uma perspectiva interorganizacional podem ser vistos como uma tentativa de representar e descrever práticas a serem usadas para melhorar medidas como o ciclo de caixa por toda rede. Os mais relevantes para o este trabalho são:

- ✓ A minimização do ciclo de caixa a partir da perspectiva de uma única companhia não adiciona valor a todos os membros em uma cadeia de suprimentos. Uma

empresa forte comete abuso de poder quando absorve toda melhoria no fluxo de caixa da cadeia para si, podendo incorrer em conflitos éticos por toda a rede;

- ✓ Gestão de estoques não necessariamente representa a única maneira de reduzir o dinheiro parado em cadeias de suprimentos. A sincronização de fluxos de produtos e financeiros (pagamentos) dentro da cadeia também é uma forma para reduzir o dinheiro empatado e aumentar o valor para as companhias parceiras;
- ✓ O ciclo de caixa é um poderoso instrumento para controlar e administrar eficientemente os fluxos financeiros e de produtos devido sua capacidade para rastrear os inventários e os prazos de pagamento dentro da cadeia;
- ✓ Internamente, o ciclo de caixa colaborativo ótimo é aquele que minimiza o custo de capital empatado enquanto maximiza os ganhos de recebíveis entre todos os membros que colaboraram para que isso acontecesse;
- ✓ As parcerias na cadeia de suprimentos são baseadas em poder e confiança. Uma assimétrica distribuição de poder entre os membros da cadeia é provavelmente o principal estorvo a formação de uma solução colaborativa de ciclo de caixa. Quando o poder é usado cooperativamente, entretanto, ele promove, mais do que estorvos, o desempenho superior de toda a cadeia de suprimentos.
- ✓ A estabilidade em longo prazo é baseada na lucratividade de toda a cadeia de suprimentos, muito embora alguns membros possam ser premiados em curto prazo. A gestão colaborativa de ciclo de caixa é uma maneira proativa de trabalhar com parcerias na cadeia de suprimentos e dar-lhes suporte financeiro de negócios.

Interrupção no fornecimento é outro tipo de risco que merece destaque. Uma contribuição importante no sentido de aumentar a resiliência da cadeia de suprimentos, voltada principalmente a reduzir os riscos de ruptura, é dada por meio do estudo de Pettit, Kroxton e Fiksel (2013). Os autores afirmam que é difícil administrar a complexidade que envolve a rede e os sistemas com um grande número de elementos podem ser vulneráveis a interações não lineares, a ponto de pequenas perturbações causarem impactos severos. Somente conhecer o histórico de um sistema dinâmico e complexo como é uma cadeia de suprimentos não necessariamente habilita os gestores a fazer previsões de falhas, pois o comportamento de tais sistemas e as condições externas muda de forma constante.

Abordagens de gestão de risco convencionais são configuradas para lidar com incidentes tradicionais, como por exemplo, inundações e gestão de crises, e raramente são efetivas quando uma companhia é confrontada com rupturas inesperadas. Essas abordagens

também falham em requerer a identificação e quantificação do risco, as quais nem sempre são possíveis devido à ausência de dados empíricos. Desse modo, as estratégias para lidar com a mudança inesperada precisam ser alinhadas com os direcionadores de ganhos da companhia, além de balancear o fluxo de receitas com a preparação e recuperação de custos, atendimento ao cliente no curto prazo e o valor de cadeia de suprimentos em longo prazo em termos de retornos sobre os ativos. Com esse pensamento, os pesquisadores configuram uma proposição que em tese ajudaria a empresa aumentar sua resiliência. (Pettit, Kroxton, & Fiksel, 2013).

A proposição é configurada por meio de uma abordagem que identifica as vulnerabilidades em sete categorias, a saber: 1) Turbulências; 2) Ameaças deliberadas; 3) Pressões externas; 4) Limitação de recursos; 5) Sensibilidade; 6) Conectividade; 7) Rupturas de clientes e fornecedores. Estas devem ser contrabalançadas com os controles gerenciais que criam capacidades na cadeia, os quais envolvem: 1) Flexibilidade em desenvolver fornecedores; 2) Flexibilidade no atendimento de pedidos; 3) Capacidade; 4) Eficiência; 5) Visibilidade; 6) Adaptabilidade; 7) Antecipação; 8) Recuperação; 9) Dispersão; 10) Colaboração; 11) Organização; 12) Posição de mercado; 13) Segurança; e 14) Robustez financeira. O balanço entre as vulnerabilidades e as capacidades deve ser medido para avaliar o nível de resiliência e, se for o caso, configurar planos de ação para correção.

Em resumo, o modelo proposto por Pettit, Kroxton, e Fiksel (2013) reúne condição de captar os riscos que são externos à rede, como catástrofes, terrorismo, epidemias e restrições legais impostas por governos, e os riscos que são internos, os quais basicamente referem-se aos riscos que surgem como resultado de como a cadeia de suprimentos é estruturada e gerida. Para Christopher (2009), independentemente do modelo que se use, a gestão de riscos na rede é necessária, pois faz com que compartilhamento destes entre seus membros seja mais suave, previne o repasse de ineficiências para as camadas mais fracas e cria as condições para que se tenha um excedente capaz de ser dividido com equidade. É uma das maneiras pelas quais se protege o lucro da cadeia, que se presume ser o melhor indicador de sua eficácia, e que se cria valor para o consumidor final, o elemento mais importante do sistema.

2.1.3.6 Criação de valor para o consumidor final

Todas as práticas gerenciais para a cadeia de suprimentos até agora mencionadas relacionam-se em alguma medida com o compartilhamento de riscos. Porém, aquela que deve ser mais cuidadosamente executada e que faz compensar o “incorrer em riscos” das práticas narradas anteriormente diz respeito a **contemplar e criar mecanismos para que todos os integrantes da cadeia também contemplem o consumidor final em suas ações**. Em última

análise, o sucesso ou o fracasso de qualquer negócio será determinado pelo nível de valor entregue ao consumidor final nos mercados escolhidos, afinal ele é o único e verdadeiro financiador da cadeia, que pode pagar um preço-prêmio suficiente para gerar um excedente e garantir a continuidade do sistema. (Christopher, 2009; Mentzer et al., 2001; Novaes, 2001).

Sparks (2010) reforça esse argumento utilizando aspectos da prática gerencial de integração. O autor afirma que para encontrar a máxima efetividade da cadeia de suprimentos, torna-se cada vez mais claro que a prática de integração, isto é, a ligação de atividades anteriormente separadas dentro de um sistema único, é requerida. As companhias têm, portanto, que revisar sua organização interna para eliminar duplicidades e assegurar que o custo total pode ser reduzido mais do que permite as funções em separado, administrando seus custos de uma maneira sub-ótima. Do mesmo modo, a integração na cadeia de suprimentos pode ser encontrada ao se estabelecer relacionamentos com parceiros de negócios em seu âmbito, incluindo-se nestes o consumidor final.

A abordagem de SCM emergiu-se de um tradicional foco em compras e logística praticado entre meados dos anos sessenta até meados dos anos noventa para uma ênfase mais ampla e integrada em criação de valor neste novo milênio. Redução de custos é uma motivação, porém não é a única razão pela qual devem pautar-se as organizações ao lançar mão da abordagem. Além de possível fonte de redução de custos, o SCM pode ser visto como provedor de vantagem competitiva, com potencial para conduzir melhorias no desempenho em serviço ao cliente, na geração de lucro, na utilização de ativos e na criação de valor. (Kampstra et al., 2006). Enfim, há algum tempo se tem a noção dos motivos pelos quais as companhias devem esforçar-se para lançar mão de sua filosofia.

Entretanto, a noção que se tinha não era completa a ponto de estabelecer que o valor e os demais benefícios gerados com a gestão integrada deveriam ser divididos entre os participantes, nem tampouco que o foco deveria ser o consumidor final. Nas cadeias de suprimentos tradicionais os projetos tinham o propósito de otimizar as operações internas da empresa fornecedora. Maximizar a eficiência da produção era deste modo, conforme Christopher (2009) afirma, a principal motivação dos fabricantes ao estabelecer acordos de fornecimento e produção com os outros integrantes da rede. As conseqüências deste tipo de comportamento eram a manufatura em grandes lotes, o transporte consolidado em enormes volumes e abastecimento à montante e à jusante apoiado em elevados níveis de estoque.

Do ponto de vista da organização manufatureira, essa era uma boa estratégia, pois se alcançava assim a meta de produção com baixo custo. Porém, não havia quaisquer indícios de que a cadeia de suprimentos era projetada em torno do cliente. A crescente transferência de

poder do produtor para o consumidor no canal de distribuição começou a provocar mudanças na filosofia convencional de se projetar a cadeia de suprimentos: agora, em vez de projetar cadeias de suprimentos da fábrica para fora, o desafio é projetá-las do cliente para dentro. Colocar o consumidor no início da cadeia representa configurá-la para atender o mercado (Christopher, 2009), ou configurá-la para gerar valor.

Ao conceito de valor ou de cadeia de valor atribui-se um dos pilares do moderno gerenciamento da cadeia de suprimentos (Novaes, 2001). Convém, desta forma, convidar seu precursor para participar um pouco da conversa. Conforme Porter (1989), a cadeia de valores desagrega a empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva executando essas atividades de uma forma mais barata ou melhor que a concorrência. A cadeia de valores de uma empresa encaixa-se em uma corrente maior de atividades denominada sistema de valores.

O raciocínio de Porter (1989) com remissão ao gerenciamento da cadeia de suprimentos é completado quando o autor afirma que cada fornecedor possui cadeias de valores corrente acima que criam e entregam os insumos adquiridos usados na cadeia de uma empresa, podendo influenciar o seu desempenho de varias maneiras. Além disso, há também a influência do canal a caminho do comprador. A base final para a diferenciação é o papel de uma empresa e seu produto na cadeia de valores do comprador e a obtenção e sustentação de vantagem competitiva dependem não só da cadeia de valores de uma empresa, mas também do modo que a empresa se enquadra no sistema de valores geral.

Os elos entre as cadeias de valores dos fornecedores e a cadeia de valores da empresa focal propiciam oportunidades que esta intensifique sua vantagem competitiva. Normalmente é possível beneficiar a empresa e os fornecedores influenciando a configuração das cadeias de valores dos fornecedores, para, em conjunto, otimizarem o desempenho das atividades, ou melhorando a coordenação entre as cadeias de uma empresa e as cadeias dos fornecedores. Por ser a cadeia de valores, dentro de um segmento, bastante ampla e com inúmeras possibilidades, um escopo estreito pode permitir seu ajuste para atender um segmento alvo particular de uma forma singular, no limite e como referencial para o SCM, o consumidor final no âmbito de suas famílias (Porter, 1989).

Com as considerações acerca desta última prática gerencial voltada à cadeia de suprimentos encerra-se a discussão do que seria conceitualmente adequado para adotar o SCM como uma filosofia de gestão. Essas práticas são, inclusive, utilizadas mais adiante nesta pesquisa para operacionalizar constructos e promover a integração de conceitos de SCM

com conceitos de Gestão Econômica, pois há nelas potencial teórico para se fazer este tipo de associação e, ao mesmo tempo, não ficar muito distante do que efetivamente é praticado no “mundo real” das empresas.

Para finalizar a seção, há ainda a constatação proveniente desta derradeira prática gerencial que chama a atenção para um ponto relevante na abordagem de SCM: se todos os esforços devem ser direcionados para o consumidor final e a entidade responsável em fazer o último elo do sistema ganha cada vez mais poder, a tendência é que os estudos diminuam a ênfase na organização manufatureira como empresa focal e passem a enfatizar ou se iniciem pela organização varejista. Esse raciocínio vai ao encontro do pensamento de Randall, Gibson, Defee e Williams (2011), cuja determinação é a de que entender o SCM a partir de uma perspectiva do varejista se torna cada vez mais importante devido ao poder de barganha continuar a pender e se desenvolver para o lado da demanda.

2.1.4 Último “nó” do sistema: o varejo e seu papel no SCM

O varejista é o integrante dos sistemas de distribuição entre produtor e consumidor que desempenha um papel de intermediário, um elo entre o nível de consumo e o nível de fornecimento. Para oferecer aos seus consumidores a conveniência de tempo e lugar, os varejistas compram, recebem e estocam produtos de seus fornecedores – fabricantes ou atacadistas – e, apesar da classificação técnica de “intermediário” remeter a algo secundário, assumem um papel de protagonista na rede devido a sua capacidade para identificar as necessidades do consumidor, definir o que deve ser produzido e para atender as expectativas do mercado, cada vez mais complexo, exigente e turbulento. (Parente & Barki, 2014).

Competição crescente e acirrada, doméstica e global, através de canais tradicionais e não tradicionais caracterizam o moderno ambiente varejista. Adicionalmente, as mudanças nas expectativas dos clientes sobre o sortimento produtos e serviços, as pressões regulatórias e a demanda para se “fazer mais com menos” direcionam todos os esforços para se melhorar o desempenho do negócio e do serviço ao cliente inclusive. Como resultado, os varejistas começam a olhar para além de seus limites organizacionais a fim de avaliar e integrar os recursos e capacidades de seus fornecedores para criar valor superior e vantagem competitiva sustentável, tendo ao seu favor elevado poder de barganha auferido nas últimas décadas. (Ganesan, George, Jap, Palmatier, & Weitz, 2009).

Sparks (2010) garante que há quase que um consenso sobre as mudanças estruturais nas cadeias de suprimentos dos varejistas e em sua gestão a partir dos anos 1980. O autor conduziu estudo para confeccionar o perfil do setor varejista no Reino Unido cujos achados

demonstram que, embora haja inevitáveis debates sobre qual é o significado preciso dessa realidade na teoria e na prática para o SCM, a transformação operacional e o domínio dos varejistas na cadeia de suprimentos é evidente. Entretanto, em nível prático, mesmo com todo o domínio exercido sobre suas redes, os varejistas continuam a ter preocupações sobre as operações correntes e os futuros desafios, voltadas à disponibilidade, à flexibilidade, à eficiência, à transparência, em como fazer as operações multicanal funcionar e em prover capacidade de ponta a ponta na cadeia.

O crescente poder de barganha das grandes redes varejistas permite-lhes impor suas condições de fornecimento e definir desde a forma de abastecimento até os procedimentos de gestão e processos produtivos que o fabricante, distribuidor ou atacadista devem adotar (Parente & Barki, 2014; Guidolin, Costa, & Nunes, 2009). Se uma parcela significativa das vendas é adquirida por um determinado comprador, isso aumenta a sua participação do resultado da empresa vendedora e lhe confere grande poder (Porter, 2004). Os varejistas têm sido, desse modo, favorecidos em suas relações com os fornecedores. Porém, se há preocupações como as que Sparks (2010) relata, depreende-se que ainda não adotaram completamente ou não se comportam de modo consistente a uma filosofia de SCM.

No Brasil, essa realidade não é diferente. Os grandes varejos aqui instalados ganham cada vez mais força na configuração e, não obstante, na gestão e determinação dos resultados das diversas cadeias – os sistemas mais amplos – que integram, confirmando a tese de que os componentes mais fortes da cadeia têm o poder de influenciar o comportamento dos participantes mais fracos e lograr sucesso se assumirem para si as atividades gestoras de toda a cadeia (Corrêa, 2014; Spina, 2013). Por isso, a tarefa passa a ser entender como esses varejistas gerenciam estrategicamente suas cadeias de suprimentos, se fazem isso de maneira voluntária e, caso ainda não o façam, se há interesse em trabalhar dessa forma ou se o que existe hoje é tido como suficiente para atender seus objetivos. A análise da história recente do setor e do estágio em que se encontra hoje pode auxiliar nessa tarefa.

2.1.4.1 Breve contexto histórico do varejo no Brasil

Segundo Serrentino (2015), a evolução recente do varejo brasileiro pode ser entendida a partir da análise de ciclos de transformação estrutural – Pré-abertura/Real (até 1993), Pós-Real (1994-2003), Boom de Consumo (2004-2012), Maturidade e Produtividade (iniciado em 2013) – responsáveis pela determinação de seu amadurecimento e pelo desenho do mercado atual. O ambiente econômico e as mudanças sociodemográficas e do mercado de crédito promoveram em cada ciclo a entrada de operadores internacionais, formalização,

concentração, segmentação, incorporação de novas tecnologias e relação com o mercado de investimentos. O aumento da competição e a transformação estrutural decorrentes deste processo fizeram com que as empresas desenvolvessem novas competências e amadurecessem para enfrentar os desafios que lhes eram impostos em cada época.

O primeiro ciclo - pré-abertura / Real (até 1993) - foi marcado por frequentes mudanças de ambiente e política econômica, inflação crônica, economia fechada e alto grau de instabilidade, sendo estas responsáveis pelo desenvolvimento e características que marcaram a cultura empresarial no varejo brasileiro, tais como velocidade, capacidade de adaptação, agilidade, descentralização de processos, gestão de caixa, sistemas de crédito e meios de pagamento próprios. Para Serrentino (2015), as anomalias do sistema econômico brasileiro funcionaram como uma espécie de incentivo para que o varejo se desenvolvesse e se preparasse para as mudanças mais profundas viriam a acontecer no ciclo pós-Real.

A abertura da economia anos anteriores e o controle da inflação a partir de 1994 permitiram ao Brasil tornar-se um mercado “normal”. Serrentino (2015) afirma que o **segundo ciclo – pós-Real (1994-2002)** que se iniciava nesse período para o varejo o obrigava a ter que reaprender o negócio. Mudaram as regras e as competências necessárias para operar no ambiente e as empresas brasileiras tiveram de aprender de fato a fazer varejo, em outras palavras, tiveram que aprender a selecionar produtos, a fazer planejamento comercial, a precificar e a gerir estoques e operações. A entrada de diversas empresas relevantes em âmbito global provocou amadurecimento significativo do varejo, pois o confronto com um número maior de operadores internacionais acelerou o desenvolvimento de empresas locais e provocou o primeiro processo de concentração do setor no país.

Do ponto de vista do crescimento, o final do ciclo pós-Real teve números negativos para as companhias varejistas, que se estenderam até 2003. Entretanto, o fato mais relevante é que foram construídas as bases para o salto de maturidade e competitividade vivenciadas no **terceiro ciclo – boom de consumo (2003-2012)**. A conjunção de ambiente externo favorável – pela valorização de commodities, crescimento acelerado da China e liquidez internacional – com uma importante transformação econômica e social no Brasil, gerou um período de grande crescimento e mudanças estruturais no varejo. O período deixou o varejo brasileiro maior, mais competitivo, internacionalizado, moderno e maduro (Serrentino, 2015), mas nem por isso imune à derrocada da economia brasileira que veio a acontecer durante o próximo ciclo.

A matriz econômica de crescimento, impulsionada por consumo interno, aumento de renda, expansão de crédito e financiada por exportação de *commodities*, adotada pelo Brasil até 2012, esgotou-se. **O quarto ciclo – Maturidade e produtividade (a partir de 2013)** - do

varejo brasileiro passou a conviver com progressiva desaceleração no PIB, aumento de pressão inflacionária, ambiente externo e ambiente interno instáveis e menor vigor econômico de modo geral. Para o varejo, o novo ciclo abriu a necessidade de se buscar aumento de produtividade nas operações (Serrentino, 2015) e é neste contexto que o SCM pode se mostrar ainda mais útil. As preocupações do varejo, agora mais agudas em tempos de crise econômica, e as ações gerenciais para amenizá-las, normalmente envolvem o SCM.

A mesma realidade é confirmada por Randall et al. (2011) por meio dos resultados de pesquisa realizada no mercado norte-americano. De acordo com esses autores, para elucidar condições econômicas de incerteza, os varejistas passam a utilizar o SCM para o desenvolvimento de estratégias voltadas à agilidade, responsividade e flexibilidade, a fim de satisfazer as expectativas de seus clientes por disponibilidade de produtos e ao mesmo tempo racionalizar inventários e reduzir perdas. De fato, ter o SCM como uma filosofia de gestão combinada com a utilização de instrumentos modernos de Contabilidade Gerencial pode ajudar, inclusive, as empresas varejistas a se fortalecerem para enfrentar situações de crise econômica como as que se convive no Brasil no momento.

O impacto da crise econômica no setor é significativo, mas é importante ressaltar que outros fatores com pouca relação com a crise atual também refletem ciclo atual de maturidade e produtividade do setor. O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, por exemplo, tem afetado significativamente a atividade varejista no Brasil e no mundo. O comércio e o tradicionalismo que consigo carrega foi submetido de modo gradual ao longo da história a inúmeras transformações. Todavia, nos últimos anos, essa evolução foi acelerada pelos avanços tecnológicos e os resultados abrangem, além de mudanças na forma de comercialização, a renovação de diversas práticas associadas à gestão da firma varejista, ao marketing, às formas de pagamento e ao SCM. (Galinari, Cervieri, Teixeira, & Rawet, 2015).

Diversos fatores têm contribuído para a expansão do comércio eletrônico – *e-off-line* – brasileiro nos últimos anos, dentre os quais se destacam: o crescimento econômico com inclusão social; a melhoria da infraestrutura de telecomunicações do país; a difusão de dispositivos eletrônicos conectáveis à internet; além de mudanças no comportamento dos consumidores. Entretanto, como asseveram Galinari et al. (2015), o *e-commerce* é muito mais do que uma mera forma de comercializar, pois a verdadeira relevância de seu desenvolvimento para a economia do país está em sua capacidade de alterar a lógica do mercado varejista e a estrutura interna das empresas, de **ampliar a coordenação de cadeias de valor** e de aumentar o bem-estar dos consumidores.

A proeminência econômica e política da China deste início de século, sem similaridades em outros países do mundo, é outro fator que influencia o ciclo atual do setor varejista. Superlativo em quase tudo, o país se erige como potência e sua pujança econômica e desenvoltura comercial têm causado desconforto até em países como o Japão e Estados Unidos. As empresas chinesas têm poderosas armas para competir em situação vantajosa em vários mercados em razão de ter custos de produção muito baixos, acarretados por seu enorme exército de mão de obra com níveis de remuneração aquém do que se paga nos países ricos do ocidente. Sobram recursos até para investir de modo agressivo em vários destinos outrora inimagináveis, como na África e América Latina (Lins & Tirolli, 2015).

Especialmente em relação ao Brasil, Lins e Tirolli (2015) ressaltam que a aproximação entre os países em termos de comércio e investimentos vem aumentando após a redemocratização ocorrida na metade dos anos de 1980. Uma rápida retrospectiva mostra que em 1993 o processo atingiu patamar de parceria estratégica; em 1995, a Ásia foi priorizada na política externa brasileira, florescendo, nesse contexto, a cooperação técnica e científica envolvendo satélites, biotecnologia, energia e informática; em 2004, criou-se a Comissão Sino-Brasileira de Alto Nível de Concentração e Cooperação, que lançou em 2010, um Plano de Ação Conjunta; em 2011, surgiu o Plano Decenal de Cooperação. Em suma, a aproximação institucional foi acompanhada de rápido crescimento comercial.

Produtos primários e manufaturados intensivos em recursos naturais representam a maior parte das vendas do Brasil à China, fato que lhe faz atingir a condição de maior fornecedor de minério de ferro e de soja em grão para aquele país. Ainda se inclui nessa lista produtos como petróleo, couro e polpa de madeira. Quanto às compras, após período caracterizado pela maior presença de produtos de baixa tecnologia nos anos 1990, a relação agora é composta de: insumos industriais elaborados; bens de capital com suas peças e acessórios; equipamentos de transporte com suas peças e acessórios; distintos itens de consumo abrangendo de condicionadores de ar, televisores, rádios, até artigos de vestuário e brinquedos; em resumo, vários produtos de média e alta tecnologia. (Lins & Tirolli, 2015).

Desse modo, parte significativa do consumo interno brasileiro – de eletrônicos e telefonia, inclusive – passou a ser atendido pela produção chinesa, afetando as empresas locais que têm esses produtos em seus portfólios ou que participam de suas cadeias de suprimentos, inclusive aquelas do setor de varejo. A despeito da complexidade que caracteriza a situação, o “efeito China” é mais uma variável que deveria constar no planejamento de compras desses varejistas e faz aumentar ainda mais a importância da Contabilidade Gerencial, cujo papel no processo, agora com o fator “fornecedor internacional”, seria o de

fornecer informações precisas para as decisões no sentido de planejar, executar e controlar, eficiente e eficazmente, todas as transações que ocorrem no âmbito da rede.

2.2 Contabilidade Gerencial e a busca pela mensuração do lucro econômico da rede

Se a competição ocorre em última instância entre cadeias de suprimentos, é imperativo para uma companhia, normalmente aquela que detém maior poder de barganha dentro desta entidade, tal como é hoje o varejista, tentar medir o resultado de sua cadeia e propor melhorias para todos os envolvidos como forma de melhorar sua gestão e satisfazer a necessidade do cliente final. Khare, Saxsena e Teewari (2012) declaram que para prosperar no ambiente competitivo, a cadeia de suprimentos necessita de continuas melhorias obtidas por meio da utilização de adequados indicadores para a mensuração de seus resultados e, em seu contexto, mensurá-los pode facilitar o seu gerenciamento e a integração entre os participantes.

O grau de necessidade de mensuração dos resultados de uma rede é determinado pela disponibilidade de recursos, complexidade do produto e número de integrantes, os quais parecem grandiosos sem a aplicação de algum tipo de delimitação. Seria uma raridade uma empresa participar apenas de uma cadeia de suprimentos e esta, de modo geral, tem o desenho parecido com uma árvore, desde as raízes até os galhos. A questão é saber quais “galhos” e “raízes” precisam ser administrados e mensurados. Nem todos os elos e nós precisam ser integrados e coordenados de perto. Um dos critérios para o enfoque num elo ou num nó específicos é medir o quanto é importante a empresa que os representam para aquela que os avaliam. (Cooper, Lambert, & Pagh, 1997; Lambert & Knemeyer, 2007).

Para Lambert e Knemeyer (2007), um SCM bem sucedido requer algum tipo de delineamento e **a integração funcional dos principais processos de negócios** dentro da organização focal e por todas as organizações que compõem a cadeia teria esse papel. **O desafio para a gestão é determinar como realizar essa integração com sucesso e desenvolver sistemas de mensuração de desempenho que suportem as realizações dessa perspectiva holística**, pois se acredita que tais sistemas, quando bem projetados, podem aumentar as chances de sucesso em alinhar seus processos entre múltiplas organizações, mirar os segmentos mais rentáveis do mercado e obter vantagem competitiva por meio de serviços diferenciados e custos mais baixos. Estariam assim adequados ao que apregoa a filosofia de SCM discorrida anteriormente.

Se há benefícios em se fazer uso de um sistema de métricas bem construído por um lado, há prejuízos quando de sua ausência por outro. Os principais problemas acarretados pela inexistência de tal sistema são: o fracasso em satisfazer as expectativas de cliente e

consumidores finais; a sub-otimização do desempenho da companhia; a perda de oportunidade para desempenho superior no ambiente competitivo; e o conflito dentro da organização e na cadeia de suprimentos. Portanto, baseado nos benefícios da sua presença ou nos prejuízos da sua ausência, é lugar comum dizer que as métricas próprias para a cadeia de suprimentos são necessárias, mesmo sem haver evidências que medidas de desempenho significativas que abranjam toda a cadeia de suprimentos sejam utilizadas de fato. (Lambert & Pohlen, 2001; Lambert & Knemeyer, 2007).

Quando se fala em métricas ou mesmo gestão de desempenho ou ainda mensuração de resultados, a remissão é quase que automática à Contabilidade Gerencial. Historicamente a Contabilidade Gerencial como ramo do conhecimento tem oferecido ferramentas capazes de medir, fornecer informações, suportar decisões e permitir a evolução dos sistemas de gestão (Atkinson et al, 2015). Por meio dessas ferramentas, tem conseguido ao menos executar sua função primária que consiste, conforme Chenrall e Langfield-Smith (2007), em desenvolver medidas de desempenho para auxiliar os gerentes no planejamento e controle de suas organizações como empreendimento único. Porém, quando o assunto é SCM, há ainda importantes desafios a serem superados (Guerreiro et al., 2011a).

Uma vez que a base conceitual desenvolvida sobre o tema “gerenciamento e mensuração” foi construída a partir de empresas vistas de forma isolada, o conhecimento adquirido na área necessita de revisão ou readequação para a demanda de incorporar um novo sistema de gestão e medição. Ademais, o novo paradigma competitivo e gerencial advindo da abordagem sistêmica ou do próprio SCM é a constatação de que a competição tende a ocorrer cada vez mais entre redes de suprimentos, por isso o tema precisa ser desenvolvido de modo a demonstrar claramente se as metas dessas organizações virtuais também estão sendo atingidas de modo sistêmico. (Gunasekaran et al., 2004; Lambert & Knemeyer, 2007; Lauras, Lamothe, & Pingaud, 2011; Pires, 2004; Sacomano & Pires, 2012). No entanto, de acordo com Fellous (2009), pesquisas com esse propósito ainda são escassas no Brasil e no mundo.

Os modelos ou abordagens de referência do SCOR ou GSCF, ou mesmo a abordagem de Lambert e Pohlen (2001) não conseguem resolver o problema da mensuração do lucro das redes, nem tampouco otimizá-lo. Infere-se por isso que o SCM continuará necessitando da Contabilidade Gerencial para desenvolver-se, construir métricas de desempenho apropriadas e estabelecer-se como uma filosofia de gestão. O lucro econômico, nesse contexto, mesmo desenvolvido com foco na empresa de modo isolado, é o indicador mais adequado a perseguir-se. O estudo de Fellous (2009) demonstra, no entanto, que a própria Contabilidade Gerencial também precisa evoluir para efetivamente contribuir e assumir seu papel conceitual

de materializar os resultados econômicos da cadeia a fim de melhorar seu entendimento e processo de gestão, mesmo com toda a complexidade que envolve a abordagem.

De fato, importantes desafios precisam ser superados até chegar-se ao modelo adequado para a mensuração do lucro da cadeia de suprimentos. Os resultados da pesquisa de Fuji (2004) confirmam essa realidade. A pesquisadora desenvolveu estudo exploratório para verificar em que medida o lucro econômico encontrava-se difundido entre os profissionais da área contábil atuantes no mercado e constatou que o indicador, apesar de sua relevância, não se encontra plenamente difundido e utilizado, prevalecendo ainda a cultura do lucro contábil no âmbito da Contabilidade Aplicada. Se nem mesmo os profissionais da área contábil fazem uso do indicador, conjectura-se que os resultados da pesquisa, se aplicada a profissionais de outras áreas, como a de SCM, por exemplo, mostraria uma utilização ainda menor.

Segundo Fuji (2004), apura-se o lucro econômico essencialmente pelo incremento de valor presente do patrimônio líquido, envolvendo características relacionadas à subjetividade, e trata-se de um conceito mais amplo, rico e adequado do que o lucro contábil, principalmente no que se refere ao processo decisório, tanto do usuário interno como do usuário externo. Em defesa do lucro econômico, Vahid, Dehghanpour e Nasirizadeh (2013) afirmam que embora o lucro contábil seja um critério muito comum para avaliar desempenho, ele não é completo para a tomada de decisão. Como o progresso na mensuração do desempenho da cadeia de suprimento requer uma visão estendida do empreendimento, envolvendo o alcance e qualidade das decisões tomadas nesse sentido (Lauras et al., 2011), o lucro contábil para este fim também mostra-se como incompleto.

De modo conceitual, o lucro econômico é o único que permite ver a aplicação da teoria da mensuração de forma abrangente e integrada com modelos de decisão para os eventos econômicos e para as atividades dentro do sistema de informação contábil (Padoveze, 2012). Teria, por esses motivos, condições de complementar os modelos de referência para o SCM, como o GSCF e o SCOR, por estes essencialmente tratarem da gestão de um conjunto de atividades classificadas em processos específicos. Por meio da mensuração do lucro econômico desses processos, se daria a dimensão econômica necessária para melhorar seu gerenciamento, sem contar outros benefícios apregoados pelo uso da metodologia, que no limite, ajudariam a garantir a continuidade do empreendimento.

Santos (2012), sugere como um dos resultados de seu estudo que a aplicação do lucro econômico em contratos de incentivo conduz ao aumento na eficiência em função do processo de aprendizagem, que levam os indivíduos a adquirir habilidades necessárias para executar uma tarefa de modo que no futuro o desempenho e as recompensas sejam maiores. Se o

objetivo é fazer com que o agente direcione seu esforço para ações de longo prazo que criam valor para a empresa, o lucro econômico é uma mensuração de desempenho congruente. Na cadeia de suprimentos, sua aplicação poderia dessa forma ajudar a evitar os comportamentos oportunistas que visam maximizar os ganhos de curto prazo para os participantes mais fortes, acarretando situações irregulares para as entidades com menos poder e, por isso, comprometendo a otimização da rede como um todo (Novaes, 2001).

Para Oliveira (2014), otimizar significa fazer o melhor uso possível dos recursos disponíveis após análise dos cenários em vigência; está intrinsecamente ligado ao contexto, e não necessariamente à solução ideal. Desse modo, o planejamento do lucro econômico funcionaria como um instrumento da otimização do todo e refletiria o trabalho bem realizado, a qualidade da gerência, sua capacidade de agregar valor aos insumos consumidos, num primeiro momento no âmbito de sua própria organização e posteriormente em toda a cadeia de suprimentos. Utilizar o lucro econômico para otimizar os resultados da rede implicaria em inovação, mudança de cultura, em aproveitar em nível prático a evolução do conhecimento que já aconteceu há algumas décadas em nível conceitual, tanto em Contabilidade Gerencial como do próprio SCM, e abrir espaço para que essa evolução continue.

A produção de novos conhecimentos e/ou as inovações na prática da Contabilidade Gerencial sempre foram guiadas pelas necessidades de informação de novas estratégias, à medida que as empresas tornaram-se mais complexas, as tecnologias mudaram e novos concorrentes apareceram. No momento em que controlar e reduzir custos era importante, inovações no sistema de custeio aconteceram. Quando as organizações ganharam vantagem da escala e da diversificação, executivos inovadores desenvolveram novos sistemas de controle gerencial para monitorar e administrar suas empresas complexas. Assim que a vantagem competitiva mudou para quão bem uma empresa desdobrava e gerenciava seus ativos intangíveis, novos sistemas de custeio e de gestão de desempenho emergiram na academia e propagaram-se em aplicações práticas pelo mundo. (Atkinson et al., 2015).

Por esses motivos, entende-se que a inovação ou evolução do conhecimento científico na Contabilidade Gerencial de acordo com aquela defendida por Popper (2006), ao mesmo tempo em que constrói barreiras conceituais capazes de impedir a proliferação e eventual sucesso de gurus contemporâneos vendedores de ilusão (Micklethwait; Wooldridge, 1998), em algum momento criará as condições para que se atenda aos clamores do SCM voltados ao desenvolvimento de instrumentos que o ajudem a gerir e mensurar os resultados econômicos da rede. Se a vantagem competitiva passou a ser da empresa que melhor planeja e controla sua

cadeia, é da Contabilidade Gerencial que emergirá, novo ou cientificamente remodelado, um instrumento capaz de medir o quanto as partes e o sistema como um todo é eficaz.

O estudo de Lambert e Pohlen (2001), desenvolvido há mais de 15 anos, representa o primeiro e um dos únicos passos no sentido de readequar o conhecimento da área para a demanda de incorporar um novo sistema de mensuração. O artigo continua sendo um dos trabalhos mais completos no sentido de fazer uso da Contabilidade Gerencial e Financeira para tentar medir e otimizar os lucros globais da rede, mesmo se restringindo somente aos aspectos normativos, uma vez que não há evidências que o conhecimento gerado por meio dele tenha sido aplicado empiricamente. Ao seu modo, ainda que com algumas inconsistências em seu conteúdo que não lhe tiram o ineditismo, pelo contrário, motivam a realização de pesquisas como esta, o estudo também corrobora a hipótese de que o lucro corretamente mensurado é o melhor indicador de eficácia do “sistema” cadeia de suprimentos.

2.2.1 Supply Chain Metrics: estado da arte na mensuração do lucro da rede

A pesquisa de Lambert e Pohlen (2001), publicada por meio de artigo intitulado como *Supply Chain Metrics*, foi umas das primeiras tentativas de se mensurar o lucro da cadeia de suprimentos de modo global. Os autores alegavam que os indicadores de desempenho utilizados pela maioria das empresas apresentavam diversos problemas que os impediam de efetivamente mensurá-lo nesse contexto. Muitas medidas, tais como índice de atendimento de pedidos, *lead-time*, *on-time performance*, índice de avarias e giro de inventário, identificadas como métricas de cadeia de suprimentos eram na verdade medidas de operações de logística integrada e passavam ao largo de serem medidas interorganizacionais necessárias para mensurar o desempenho econômico da cadeia como um todo.

Quando se pedia, por exemplo, para executivos identificarem tipos de métricas para a cadeia de suprimentos nos Estados Unidos, a resposta mais comum era “giro do inventário”. Essa visão de aspecto prático era corroborada por diversos autores em âmbito conceitual, porém, o giro do inventário não seria uma medida efetiva para a cadeia de suprimentos, pois o indicador falhava em capturar as diferenças-chave no custo do produto dentro da rede: os efeitos de uma melhoria na medida praticada por um varejista são muito diferentes dos efeitos causados por uma melhoria do fabricante no indicador. Essa era mais uma das situações que explicitavam a necessidade de se desenvolver novos instrumentos para ajudar a gerenciar e mensurar os resultados da cadeia de suprimentos. (Lambert & Pohlen, 2001).

Outro problema com as métricas sistêmicas para mensuração dos resultados globais da cadeia decorria da lacuna de uma definição para o SCM aceita de maneira ampla. Lambert e

Pohlen (2001) destacavam que até recentemente muitos executivos, acadêmicos e consultores enxergavam o SCM como uma extensão da logística externa da empresa bastando somente incluir clientes e fornecedores na análise. No entanto, já em 1998, o Conselho de Logística Empresarial Norte Americano havia revisitado sua definição e deixava claro que logística é somente uma parte do SCM. O SCM tem um escopo muito maior e considera o efeito de outras funções, além da logística, nos processos de negócios entre múltiplas companhias.

No âmbito acadêmico, alguns autores reconheciam a necessidade de se mensurar o desempenho da cadeia de suprimentos, mas não forneciam um método para desenvolver tais métricas e falhavam em reconhecer os processos-chave que direcionavam os indicadores para tal propósito. Reforçavam, dessa forma, que havia uma premência em se produzir mais pesquisas com esse intuito, uma vez que por meio destas é que se determinaria o que deveria ser medido, quando e por que, considerando que a cadeia de suprimentos carecia de ser vista como entidade única e o seu sistema de mensuração necessitaria abrangê-la por inteiro. O desafio seria, portanto, desenvolver um sistema de medidas que permitisse aos gerentes enxergar as áreas onde o desempenho da rede – e não somente das suas empresas – poderia ser melhorado. (Lambert & Pohlen, 2001).

Naquela época os autores já diziam que métricas de cadeia de suprimentos seriam necessárias para sustentar competitividade e para diferenciar os produtos e serviços ofertados. Tal qual é hoje, a *comoditização* e a quantidade de ofertas de produtos competitivos forçavam a gerência a buscar diferenciação por meio de melhoria no desempenho. Como resultado, os gerentes deveriam examinar a cadeia de suprimentos para encontrar oportunidades de receitas adicionais e onde poderiam obter o mais alto nível de diferenciação da marca e/ou eliminar custos. Lambert e Pohlen (2001) ainda afirmavam que métricas integradas permitiriam à gerência avaliar a competitividade própria e da rede como um todo, de modo a trabalhar nas fraquezas internas numa perspectiva interconectada.

Para sumarizar, os fatores que contribuía para aumentar a necessidade gerencial por novos tipos de medidas que auxiliariam no SCM são descritos por Lambert e Pohlen (2001) como: a falta de medidas que capturassem o desempenho e a perspectiva de toda rede; a necessidade de determinar os inter-relacionamentos entre desempenho corporativo e desempenho do sistema; a complexidade do SCM; o desejo de alinhar iniciativas e compartilhar informações sobre mensuração do desempenho para implementar estratégias condizentes com os objetivos da rede; a premência de alocar benefícios e responsabilidades resultantes de mudanças funcionais dentro da cadeia; a urgência em diferenciar a cadeia de

suprimentos para obter vantagem competitiva; e o objetivo de encorajar comportamento cooperativo entre funções corporativas e entre empresas na cadeia de suprimentos.

A estrutura desenvolvida para a construção das métricas da cadeia de suprimentos que visava à mensuração de seu resultado como um todo e assim satisfazer essas necessidades gerenciais é a contribuição mais importante que a pesquisa de Lambert e Pohlen (2001) traz a este trabalho. Os autores propuseram uma abordagem pela qual alinhava o desempenho dos processos-chave de negócios entre múltiplas companhias em cada elo “fornecedor-cliente”, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, de modo a maximizar o valor total para os acionistas assim como para as empresas que compunham a rede, sem desconsiderar os aspectos de elevado grau de dificuldade para desenvolver-se uma estrutura de métricas integradas para a rede devido à complexidade de sua gestão. Os sete passos que resumem essa abordagem são:

- a) Mapear a cadeia de suprimentos do ponto de origem até o ponto de consumo para identificar onde se localizam os elos e nós principais;
- b) Usar os processos de gestão do relacionamento com o cliente e de relacionamento com o fornecedor para analisar cada elo – fornecedor-cliente – e determinar onde o valor adicional pode ser criado para a cadeia de suprimentos;
- c) Desenvolver Demonstrativos do Resultado do Exercício (DRE’s) de clientes e fornecedores para avaliar o efeito do relacionamento na lucratividade e valor para o acionista das duas empresas;
- d) Realinhar os processos e atividades da cadeia de suprimentos para atingir os objetivos de desempenho;
- e) Estabelecer medidas de desempenho não financeiras que alinhem os comportamentos individuais aos objetivos da cadeia de suprimentos e às metas financeiras;
- f) Comparar o valor gerado para o acionista e a capitalização de mercado entre as firmas e com objetivos voltados à cadeia de suprimentos para revisar os processos e as medidas de desempenho conforme necessário;
- g) Replicar os passos para cada elo na cadeia de suprimentos.

Cada um desses passos é explicado detalhadamente pelos autores, mas para os propósitos desta pesquisa, merece destaque a unificação dos Demonstrativos do Resultado do Exercício – DRE’s – entre diferentes empresas nas *interfaces* transacionais para alinhar o desempenho e aferir a lucratividade da rede como um todo e a menção ao EVA[®] – *Economic Value Added* – para explicar como cada ação dentro da cadeia de suprimentos, mais

precisamente aquelas voltadas ao relacionamento com o fornecedor, impacta a geração de valor para o acionista. A combinação desses demonstrativos, mesmo com um enfoque diferente e menos completo que aquele preconizado pela abordagem do Modelo de Gestão Econômica, colocava o lucro como o principal indicador de eficácia da cadeia de suprimentos, conferindo ao estudo um dos aspectos que garantem sua originalidade.

A despeito de algumas inconsistências nos conceitos, como por exemplo, a utilização dos termos otimizar e maximizar com o mesmo sentido, o estudo demonstra ser disfuncional tentar otimizar o desempenho de uma empresa em particular às custas de outra empresa na cadeia de suprimentos, pois a prática, no final, diminui o valor da cadeia de suprimentos como um todo. Concluem os autores que combinar os DRE's evita essa situação, captura *trade-offs* de custos assim como todas as implicações de receitas, fornecendo o embasamento necessário para a melhoria no desempenho em toda a cadeia de suprimentos. A lógica deste raciocínio é que, ao maximizar a lucratividade em cada elo, onde as transações acontecem, caminha-se para maximizar o desempenho como um todo, em todo o sistema "cadeia de suprimentos".

Embora a obra represente um marco para estudos de SCM, não há evidências que demonstrem que alguma empresa tenha utilizado a abordagem para mensurar os resultados das cadeias de suprimentos que integra. Além disso, depreende-se por meio da análise do artigo que Lambert e Pohlen (2001) não tinham a noção que combinar os DRE's só amplificaria as características do lucro contábil ortodoxo, que consiste basicamente no resíduo entre receita realizada e custo incorrido, apurado em consonância com a convenção da Objetividade e Princípios Contábeis Geralmente Aceitos e com foco no usuário externo, sem constituir uma ferramenta rica e adequada para a tomada de decisões econômicas (Fuji, 2004). Ao utilizar o lucro contábil ortodoxo se teria apenas um número, sem conexão com a demonstração da capacidade dos gestores em tomar as melhores decisões voltadas ao SCM.

Pressupõe-se que o lucro econômico é o conceito que deveria embasar as abordagens propostas com a pretensão de mensurar o resultado global e melhorar o SCM. O indicador funciona como mecanismo de retroalimentação do sistema e supre os modelos de decisão dos gestores (Catelli & Guerreiro, 2001; Padoveze, 2012), como tal, supriria os modelos de decisão dos gestores das empresas com maior poder de barganha na cadeia de suprimentos, as quais determinam os instrumentos que podem ser utilizados em sua gestão (Almeida, 2006). Dessa forma, é razoável investigar ao menos as principais características dos modelos de decisão desses gestores antes de desenvolver e sugerir tais abordagens. Com o auxílio da Contabilidade Gerencial e utilização de abordagens como a de eventos econômicos a

investigação pode ser facilitada. Poder-se-ia, inclusive, com o seu socorro, ter maior sucesso empírico a obra de Lambert e Pohlen (2001).

2.2.2 Abordagem de eventos econômicos no SCM: uma tentativa inédita

Os eventos econômicos consistem em ocorrências capazes de gerar resultados econômicos – correspondem às variações da riqueza de uma entidade, já no momento de realização das transações – e decorrem das relações entre empresa e o ambiente econômico e das atividades essenciais para sua gestão, constituindo-se, desta forma, em base das decisões dos gestores. A otimização do resultado global da empresa nasce da otimização do resultado de cada evento, no âmbito de responsabilidade do gestor de cada área da empresa (Padoveze, 2012; Peleias, 2002; Pereira, 2000). Com o conceito adaptado para atender aos propósitos desta pesquisa, os eventos econômicos consistiriam em ocorrências capazes de gerar resultados econômicos da cadeia de suprimentos e sua otimização no âmbito das empresas que compõe determinada rede afetaria seus resultados econômicos.

A adaptação do conceito aos propósitos do SCM baseia-se na lógica da abordagem sistêmica, a qual apregoa que os limites do sistema são determinados pelo observador, não pelo próprio sistema (Maximiano, 2012). Assim, os eventos econômicos poderiam exercer na cadeia de suprimentos as mesmas funções que exercem na empresa vista de modo isolado se o modelo de decisão do observador/gestor a percebesse ou a considerasse como um sistema mais expandido, com ao menos uma camada à jusante e à montante. Teriam assim condições de embasar instrumentos apropriados à mensuração do lucro econômico da rede. Antes mesmo de analisar como se daria esse processo e de aprofundar-se mais nas diversas nuances teóricas da abordagem, é importante discorrer sobre alguns aspectos científicos do artefato contábil-gerencial que embasa o conceito: o Modelo de Gestão Econômica.

2.2.2.1 Concepção holística do Modelo de Gestão Econômica, eventos econômicos e SCM

Apesar de encontrar-se adormecido em termos de utilização, o **Modelo de Gestão Econômica**, representa a evolução do conhecimento científico em Contabilidade Gerencial no Brasil. Numa linguagem *popperiana* (Popper, 2006), é uma refutação à Ciência Contábil ortodoxa, passou isento pelo crivo da análise crítica de pesquisadores brasileiros, provou ser cientificamente aplicável sobre diversos aspectos e é uma boa aproximação da verdade, pois não há evidências de refutações ao seu respeito: esta pesquisa, inclusive, representa em alguma medida mais uma de suas diversas corroborações. Ainda que não tenha sido

desenvolvido para atender aos propósitos de SCM, os conceitos que o envolvem, tais como o de lucro e o de eventos econômicos, o credenciam a ser aplicado nessa área.

Diferente de outras proposições ou modelos, o modelo de gestão econômica é uma resposta consistente, lógica, ordenada e racional da contabilidade (que permite o enobrecimento da função controladoria nas organizações) às demandas impostas pelo ambiente. Significa dizer que não há uma “receita pronta e rapidamente consumível”, e que o modelo de gestão econômica não é apenas mais um “modismo” ou “panacéia” para alguns problemas organizacionais, proposto pelo “guru do momento”, como infelizmente ainda querem muitos profissionais e organizações, mas uma filosofia para gestão das empresas, baseada em um sistema de informação que incorpora o que de melhor existe na ciência contábil e outras áreas do conhecimento. (Peleias, 2002, p. XI).

Em suma, o Modelo de Gestão Econômica consiste num **“modelo de gestão empresarial que tem por objetivo promover a eficácia da organização, por meio da otimização dos seus resultados econômicos”**. Assim, de modo inovador, “propõe um conjunto de conceitos, critérios e princípios que orientam a estruturação do processo de gestão e dos sistemas de informação que o apóiam” (Pereira, 2011, p. 192). A base conceitual que fornece para o gerenciamento de valor e resultados da empresa, decorrente da abordagem sistêmica e de conceitos econômicos de mensuração que o embasa (Guerreiro, 1995), permite-lhe responder às questões daqueles que não se sentiram atraídos em adotar alguma panacéia que em tese lhes ajudaria a melhorar seus instrumentos de gestão.

Infere-se que a sua aplicação requeira razoável grau de conhecimento científico de quem vai implementá-lo e, posteriormente, gerenciá-lo – talvez esse seja um dos motivos pelos quais o modelo ainda não tenha deslanchado do ponto de vista mercadológico quando comparado a artefatos contábil-gerenciais concorrentes, como o BSC por exemplo. O fato de ter se tornado gerencialmente completo e conceitualmente sólido não encurta o tempo demandado para sua institucionalização.

Nesse sentido, Reis (2008) realizou estudo de caso em um banco estatal para investigar se, à luz da Teoria Institucional, sob a perspectiva da Velha Economia Institucional, o discurso formal influenciava o processo de institucionalização de conceitos de Contabilidade Gerencial no ambiente organizacional. Os resultados demonstram, em resumo, haver uma associação positiva entre a concordância com os conceitos do Modelo de Gestão Econômica e a concordância com o discurso econômico. Entretanto, outro achado do mesmo estudo, demonstrado de modo mais sutil pelo pesquisador, chama a atenção: a mudança conceitual foi iniciada em 1996, implementada de forma gradual por cerca de 10 anos e até o término da sua pesquisa ainda não era considerada totalmente concluída.

Embora sua densidade conceitual, que tem sido construída há mais de 40 anos, torne sua aplicação complexa e demandante de período razoável para sua institucionalização, ela também lhe permite ainda hoje ser apresentado como um artefato contábil-gerencial inovador. O professor Armando Catelli começou a desenvolvê-lo em meados dos anos 1970, coincidindo com um ambiente internacional mais dinâmico, competitivo e globalizado, com o surgimento de diversas ferramentas de gestão que prometiam aumentar a eficácia e a eficiência empresariais e com a mudança no comportamento dos consumidores, que passaram a ser mais exigentes com a qualidade e preço dos produtos e serviços das empresas. Após ganhar a ajuda do professor Reinaldo Guerreiro tempos depois, o modelo tomou corpo e foi estruturado de modo sistemático a partir dos anos 1990. (Santos, 2010; Peleias, 2002).

Já naquela época Catelli observara que a contabilidade de custos tradicional, fundamentada nos princípios de contabilidade para o atendimento dos requisitos informativos formais, societários e fiscais, tinha pouca relevância para o processo de tomada de decisões empresariais. Havia instrumentos que mensuravam a “perna” dos custos, mas pouco se sabia sobre a contribuição efetiva de cada área, atividade, evento e transação ao lucro global da empresa. A indignação dos gestores quando de suas avaliações de desempenho contemplando somente critérios de custos, sem qualquer menção aos benefícios que suas atividades geravam, estava dentre os diversos problemas que essa situação podia acarretar. (Guerreiro, 1995). A noção de que as empresas precisavam de uma abordagem sistêmica para superar os desafios que lhes eram impostos começava assim a fazer sentido (Catelli et al., 2001c).

Os estudos com o intuito de resolver esses problemas continuaram e, após se tornar objeto de pesquisa no Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA-USP e ganhar contribuições de diversos pesquisadores, o resultado é a criação de um modelo de gestão econômica em consonância com uma visão holística da empresa, constituído por um sistema de gestão e um sistema de informações, que visa à eficácia e a administração por resultados, procurando otimizá-los por meio da melhoria da produtividade e da eficiência operacional. **O Modelo de Gestão Econômica amarra assim todas as atividades – portanto, todos os eventos econômicos, já que estes são o seu ponto de partida – da empresa de modo que se possa identificar qual é a sua contribuição para o seu resultado global**, bem como evidenciar o papel do gestor nesse processo. (Lima et. al, 2011; Peleias, 2002).

A concepção holística que estrutura o modelo também **fomenta a interação entre as partes do “sistema empresa” e leva em conta os aspectos de interação com o ambiente em que se insere**. As relações de troca com o meio externo – aquisição de insumos e fornecimento de produtos e serviços – e o equilíbrio dentro do ambiente econômico –

atendimento de suas demandas e garantia de continuidade da empresa – auxiliam na gestão por resultados econômicos e na incorporação de conceitos e definições integradas que o caracterizam. (Peleias, 2002). Diversos pesquisadores (Pereira, 2011; Oliveira, 2014; Padoveze, 2012; Parisi & Nobre, 2001) corroboram essa ideia de concepção holística que estrutura o modelo e que, baseados em Guerreiro (1989), convém estudar a organização subdividindo-a em 6 subsistemas, colocados na Tabela 2:

Tabela 2
Subsistemas organizacionais e suas principais características

Subsistemas	Características principais
<i>Subsistema institucional</i>	É formado por um conjunto de crenças, valores e princípios que define a missão, a cultura organizacional e o modelo de gestão da empresa e que visa direcionar esforços para o alcance dos objetivos propostos. Influencia todos os demais subsistemas da organização, convertendo-se em diretrizes e definições que orientam a forma como a empresa se organiza, gerencia e operacionaliza as suas atividades. Cabe mencionar que o modelo de gestão de uma empresa é fortemente influenciado pelas crenças e valores dos proprietários e principais executivos. A aderência à cultura e ao modelo de gestão são fatores importantes a serem considerados no desenvolvimento e na implantação de sistemas numa organização.
<i>Subsistema de gestão</i>	Consiste num processo decisório que orienta a empresa aos seus propósitos básicos: é o processo de gestão desdobrado nas etapas de planejamento, execução e controle das atividades empresariais. Sob a perspectiva da gestão econômica, o planejamento consiste na tomada de decisão antecipada aos eventos, definindo diretrizes, objetivos e metas, visando o alcance do melhor resultado possível em diferentes perspectivas de tempo. A execução consiste na tomada de decisão no momento em que os eventos deverão ser realizados, visando o alcance dos resultados planejados. O controle consiste na tomada de decisões corretivas, visando adequar o desempenho em realização aos objetivos e metas.
<i>Subsistema formal ou de organização</i>	Refere-se à estrutura organizacional da empresa refletida pela forma de como as funções, as autoridades e as responsabilidades são delegadas aos responsáveis pelas diversas atividades empresariais (departamentalização), com a pressuposição de que os gestores são responsáveis por suas decisões. Mais especificamente, contempla a elaboração de manuais de instrução para a gestão da empresa. Considera a adequação da estrutura organizacional aos objetivos a serem atingidos e suas conseqüentes adaptações ou modificações.
<i>Subsistema psico-sócio-político-cultural</i>	Reflete o comportamento dos indivíduos da organização, considerando seus fatores pessoais, comportamentais e a estrutura organizacional. Seus requisitos básicos são: a) sinergia entre os objetivos da empresa e os das pessoas; b) capacidade de liderança e conhecimentos multidisciplinares dos gestores que lhes permitam tomar decisões considerando a realidade e os objetivos da organização; c) motivação para o alcance de objetivos e o cumprimento da missão da empresa como resultado da capacidade de aglutinar pessoas com especializações e crenças diversas; d) informação dos gestores e demais pessoas na empresa, do que deles se espera, bem como de seu desempenho e resultados.
<i>Subsistema de produção, físico-operacional ou físico</i>	É o <i>modus operandi</i> das áreas de responsabilidade componentes da organização, nas quais devem ser avaliadas as várias técnicas e métodos para a execução das atividades em função dos objetivos a serem atingidos e sua conseqüente adaptação ou modificação. Compreende, desse modo, o conjunto de elementos físicos, tangíveis e intangíveis, empregado nas atividades operacionais, exceto o elemento humano, que integra o subsistema social. Além desses elementos, o subsistema físico-operacional integra o conjunto de eventos e transações que definem o fluxo operacional das atividades da empresa.

Continua

Subsistemas	Características principais
<i>Subsistema de informação</i>	Reflete os modelos decisórios dos vários gestores da empresa. Sua concepção leva em conta como e quando a informação deve chegar aos usuários, para quais finalidades é utilizada, quais conceitos e critérios a suportam e os canais utilizados para sua comunicação, buscando a unidade na linguagem organizacional. Os sistemas de informações operacionais apóiam a execução das atividades, de onde são extraídos dados que alimentam os sistemas de informações gerenciais , que apóiam o processo de tomada de decisões. O sistema de informações de gestão econômica está inteiramente voltado para o atendimento do processo de gestão e, por isso, caracteriza-se como um sistema de informações gerenciais , com sua base conceitual fundamentada nos modelos de decisão, mensuração e informação dos eventos econômicos, que orientam a concepção e implementação prática do sistema.

Nota. Adaptado de “Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões,” de I. R. Peleias, 2002; “Gestão econômica,” de Pereira in C. Parisi, & E. Megliorini (Orgs.), Contabilidade gerencial (pp. 191-238).

O vínculo entre os diversos subsistemas empresariais e a maneira como os eventos econômicos transitam por eles é explicado por Parisi e Nobre (2001). Os autores afirmam que o Modelo de Gestão Econômica, influenciado pela Teoria Geral dos Sistemas, considera a empresa como um sistema aberto e constituído de subsistemas – institucional, organizacional, sócio-político-psico-cultural, de gestão, de informação e físico-operacional – que interagem em busca de um objetivo maior, refletindo sua razão de existir: a sua missão. Ainda descrevem que a empresa está em constante mutação em virtude da sua interação com o meio ambiente, interno e externo, desejando sair de uma situação atual já conhecida para uma situação futura planejada e expressam seu pensamento da seguinte maneira:

Os gestores (sistema social) orientados pelos princípios de gestão (sistema institucional) tomam decisões (sistema de gestão), sobre as quais têm responsabilidade e autoridade previamente definidas (sistema organizacional), baseados em modelos de decisão e utilizando informações (sistemas de informação); por sua vez, essas decisões dizem respeito às ocorrências (evento) relacionadas aos recursos, produtos e serviços (sistema físico) que alteram as situações operacional e econômica da empresa e que são identificadas, mensuradas e informadas pelo sistema de informação (riqueza atual e riqueza futura, patrimônio e resultados atuais e patrimônio e resultados futuros). (Parisi & Nobre, 2001, p.112).

Da interação desses subsistemas surge a sinergia na forma de valor. Esse “valor”, quando gerado pelas partes e pela entidade, torna-se maior do que seria considerando cada função isoladamente (Oliveira, 2014). Além disso, a segregação dos componentes do modelo permite-lhe ser classificado como gerencialmente completo, pois é composto por teorias direcionadas ao resultado de empresas, envolvendo desde o sistema institucional (missão, crenças e valores até o modelo de gestão), passando pelo sistema de gestão (processo de gestão) pelo sistema organizacional (estruturação em unidades de negócios, áreas de responsabilidade, centros de custo, etc.), sistema sócio-político-psico-cultural, sistema físico-

operacional, até a sua porção mais visível, representada pelo sistema de informações, com o retrato de seus modelos de decisão e informação dos eventos. (Cornachione, 1999).

Uma segunda observação que se depreende dessa forma de subdividir e estudar as organizações de acordo com uma visão holística diz respeito às teorias que dão sustentação à Ciência Contábil: Teoria da Mensuração, Teoria da Informação e Teoria da Decisão. De acordo com Cornachione (1999), enquanto outros artefatos contábil-gerenciais têm seu desenvolvimento focalizado num ponto, ou mesmo num problema, dentro dos domínios de umas dessas três teorias, o Modelo de Gestão Econômica tem escopo e magnitude maiores e, por isso, oferece soluções aos mais variados problemas existentes nos campos das três referidas teorias, formando inclusive os modelos de decisão, informação e mensuração. Todos os componentes estruturais representados pelos subsistemas estão fortemente conectados às teorias e/ou modelos com os quais se ocupa a Ciência Contábil.

Coloca-se ainda que, embora boa parte dos dizeres voltados a conceituar os subsistemas empresariais sob a ótica do Modelo de Gestão Econômica enfatize mais os aspectos internos da organização, também é possível relacioná-los com as práticas gerenciais que Mentzer et al. (2001) sugerem como necessárias para a adoção do SCM como uma filosofia de gestão. Os eventos econômicos propriamente ou o seu processo de gestão, por exemplo, abordagem que se acredita ter potencial para embasar modelos de mensuração dos resultados econômicos globais da cadeia de suprimentos, transitam de alguma maneira por todos os subsistemas, embora sua ocorrência se dê no subsistema físico-operacional (Parisi & Nobre, 2001). A conexão entre as práticas de gestão de SCM e os subsistemas do Modelo de Gestão Econômica pode ser verificada na Tabela 3:

Tabela 3

Práticas Gerenciais de SCM nos subsistemas empresariais

Prática Gerencial	Subsistemas Empresariais
1) Comportar-se de modo a integrar clientes e fornecedores em suas ações.	Subsistema institucional; Subsistema formal; Subsistema de produção, físico-operacional ou físico
2) Compartilhar informações para melhorar planejamento e controle.	Subsistema institucional; Subsistema de informação; Subsistema de gestão.
3) Compartilhar riscos e recompensas.	Subsistema institucional; Subsistema psico-sócio-político-cultural.
4) Cooperar para facilitar gestão integrada.	Subsistema institucional; Subsistema psico-sócio-político-cultural; Subsistema de gestão.
5) Focalizar e criar mecanismos para que todos os integrantes da cadeia também focalizem o consumidor final em suas ações.	Subsistema de informação; Subsistema de gestão.
6) Integração de processos, desde o consumidor até as fontes de matérias-primas.	Subsistema de produção, físico-operacional ou físico.

A relação entre as práticas gerenciais de SCM e os subsistemas empresariais permite a pensar-se numa integração entre os instrumentos e faz uma remissão ao ambiente externo da companhia. No Modelo de Gestão Econômica considera-se que a sobrevivência da empresa é determinada por sua própria natureza quando de sua constituição, ou seja, a empresa nasce com a presunção de continuidade. No entanto, para assegurar sua sobrevivência, há a necessidade de manter sua capacidade de adaptação e mudança e relação ao seu ambiente externo, composto pelo conjunto de entidades que, direta ou indiretamente, impactam ou são impactados por sua atuação. (Pereira, 2001). Esses dizeres expressam a existência de similaridades entre os conceitos das abordagens, os quais, mesmo com nomes diferentes, servem para caracterizar a mesma coisa.

Para exemplificar, Pereira (2011) divide o ambiente externo da empresa em ambiente remoto e próximo, refletindo a noção de amplitude da gestão empresarial, que determina o alcance das decisões dos gestores em relação às variáveis sobre seu efetivo controle. A relação entre os conceitos do Modelo de Gestão Econômica e SCM começa a se desenhar a partir da definição dada pelo autor para ambiente remoto:

O ambiente remoto de uma empresa compõe-se de entidades que, embora possam não se relacionar diretamente com ela, possuem autoridade ou influencia suficiente para determinar condições e variáveis importantes para sua atuação, tais como: variáveis sociais, políticas, mercadológicas, regulatórias, fiscais etc. Exemplificando, podem fazer parte do ambiente remoto de uma empresa: entidades governamentais, regulatórias, fiscalizadoras, associações de classe, empresariais etc. Essas entidades desempenham papéis significativos para a atuação da empresa, determinando, por exemplo, variáveis políticas (regimes de governo, relações internacionais etc.), econômicas (inflação, taxas de juros, câmbio, impostos, etc.), ecológicas (reservas, poluição, fiscalização etc.), dentre outras. (Pereira, 2011, p. 195)

Influenciadas pelo conjunto de variáveis emanado do ambiente remoto e dentro de uma filosofia de SCM, as empresas formam parcerias para trocar informações, planejar em conjunto, compartilhar riscos e benefícios, criar valor para o consumidor final e ganhar vantagem competitiva. Há aqui uma relação indireta dos conceitos de uma abordagem em outra. Uma influência mais direta, no entanto, pode ser observada por meio da explicação do que seria o ambiente próximo. Conforme Pereira (2011):

O ambiente próximo de uma empresa compõe-se de entidades com as quais a empresa compete ou realiza transações diretamente, que geralmente integram o segmento onde a empresa atua, tais como: investidores, fornecedores, concorrentes, clientes, consumidores, etc. As variáveis que determinam a amplitude de gestão da empresa decorrem, num primeiro momento, das transações que são realizadas com essas entidades e, geralmente, referem-se a variáveis que podem ser negociadas, tais como: preços, volumes, qualidade, prazos de pagamento, entrega, financiamento, taxas de juros etc. (Pereira, 2011, p. 195).

Pela definição, gerir o ambiente próximo é o mesmo que gerir a cadeia de suprimentos. O autor continua sua explanação ao declarar que, sob a perspectiva de ambiente próximo, a empresa determina sua competitividade por meio de sua capacidade de colocar produtos e serviços no mercado em condições mais vantajosas que a de seus concorrentes e por meio de sua habilidade para obter recursos (materiais, humanos, financeiros etc.) nas melhores condições possíveis. Deste modo, a empresa compete tanto na colocação de seus produtos no mercado de produtos quanto na obtenção de recursos junto ao mercado de recursos. Em outras palavras, a empresa compete gerenciando suas cadeias de suprimentos ou comportando-se de acordo com uma filosofia de SCM.

Pereira (2011) ainda faz menção a conceitos similares às duas abordagens ao afirmar que a empresa deve realizar transações com as entidades que compõem seu segmento econômico sempre procurando as melhores condições possíveis, contudo sem esquecer-se que integram um segmento mais amplo, onde atuam diversos *players* com papéis diferentes, mas com interesses comuns na continuidade do ciclo econômico como um todo. Traduzindo para uma linguagem de SCM, as empresas devem fazer negócios com as camadas mais próximas e, independentemente do tamanho do seu poder de barganha, procurar não impor situações irregulares aos componentes mais fracos, sob pena de comprometer os resultados da cadeia de suprimentos como um todo. O autor expressa isso ao declarar que:

Um ciclo econômico pode ser entendido como uma corrente formada de vários elos, que são seus segmentos, de modo que a força total da corrente é determinada não pelo elo mais forte e sim pelo mais fraco. Sob essa perspectiva, fica claro que a preocupação com a sobrevivência de uma organização ultrapassa seus limites internos ou de seu segmento de atuação, requerendo uma visão mais ampla que envolve toda a sua cadeia produtiva. O desempenho de qualquer um dos segmentos da cadeia produtiva onde atua uma empresa, sejam eles antecedentes ou subsequentes, podem afetar o desempenho de todo o ciclo econômico. (Pereira, 2011, p. 196).

O conceito de ciclo econômico dá a dimensão de como a rede deve ser gerida, tanto à montante – segmentos antecedentes – como à jusante – segmentos subsequentes – a partir da visão da empresa focal, pois a cadeia de suprimentos é uma entidade que existe para ter resultados ótimos e garantir sua continuidade assim como uma organização empresarial de modo isolado. Se os conceitos de SCM e ciclo econômico entrelaçam-se nesse nível, mais elementos devem ser trazidos para a análise a fim de torná-la mais robusta. Um deles é o “varejo”, pois dada sua situação atual de poder de barganha, ele é o responsável por gerenciar para tornar o ciclo econômico ininterrupto e garantir a continuidade dos diversos segmentos que o integram. O segundo elemento são os eventos econômicos, para os quais se atribuem, entre diversas características, funções sistêmicas e integradoras, por isso, adequadas ao SCM.

2.2.2.2 *Eventos econômicos, eficácia e resultado econômico*

Um evento pode estar relacionado com um produto ou lote de produtos, com um serviço, com um centro de responsabilidade que o criou, com a empresa ou até mesmo, no limite, com a cadeia de suprimentos. Pode ser provocado – quando é oriundo de uma decisão – ou não provocado – quando decorre, por exemplo, de fatores tempo-conjunturais. Assume o caráter de “eventos econômicos” ao ter seu valor validado pelo mercado em determinada data, por considerar o valor do dinheiro no tempo, por consistir em ocorrências identificadas no processo de realização de atividades características do fluxo operacional, que consomem recursos para a obtenção de produtos/serviços e por alterar a situação patrimonial da empresa, visando à sua eficácia. (Parisi, 1995; Parisi & Nobre, 2001; Pereira, 2011).

A empresa como um sistema aberto – bem como a cadeia de suprimentos, presume-se – deve ser eficaz para garantir sua continuidade. Para tanto, seus gestores devem tomar decisões sobre eventos que contribuam para a geração de resultados econômicos capazes de, ao menos, repor os recursos consumidos nas atividades, pois dada a sua escassez e seu sentido de utilidade, esses recursos possuem valor econômico, assim como os produtos e serviços resultantes desse processo. O resultado econômico surge então da diferença entre o valor econômico dos produtos e serviços deduzido do valor econômico dos recursos empregados nas suas atividades e é determinante para as almejadas condições de continuidade da entidade, refletindo seus níveis de eficácia no que se refere ao cumprimento de sua missão. (Parisi & Nobre, 2001; Pereira, 2000).

O entendimento de como o resultado econômico se forma e de sua relação direta com os eventos econômicos considerando suas dimensões – operacional, econômica, financeira e patrimonial – ocorre por meio do desdobramento do indicador até a sua menor unidade de medida: a transação. Cada uma das ocorrências de um evento econômico constitui-se numa transação, classificada como menor nível de identificação de uma variação do patrimônio da empresa. As transações que causam um mesmo tipo de impacto patrimonial, considerando a natureza dos recursos e produtos envolvidos, constituem uma classe específica de evento econômico. Por isso, os seus efeitos econômicos e patrimoniais também são repetíveis e previsíveis, passíveis de estruturação nos modelos de decisão e mensuração e de serem incorporados ao sistema de informações da empresa (Padoveze, 2012; Pereira, 2000).

O agrupamento de transações da mesma natureza forma os eventos econômicos, os quais, por seu turno, quando agrupados pelo mesmo critério, também considerando sua natureza, formam a atividade e fornece os artifícios para que seus resultados sejam

mensurados. As atividades, nesse contexto, são compostas pelos resultados dos eventos econômicos necessários para realizá-las. Por sua vez, essas atividades podem ser agrupadas dentro de uma área específica, sob a responsabilidade de um gestor, e também, dentro da mesma lógica, com possibilidade de ter seus resultados econômicos apurados. O conjunto dessas áreas forma a empresa e seus resultados formam o resultado global da entidade. A visão desse processo por Pereira (2011, p. 2004) é ilustrada pela Figura 6:

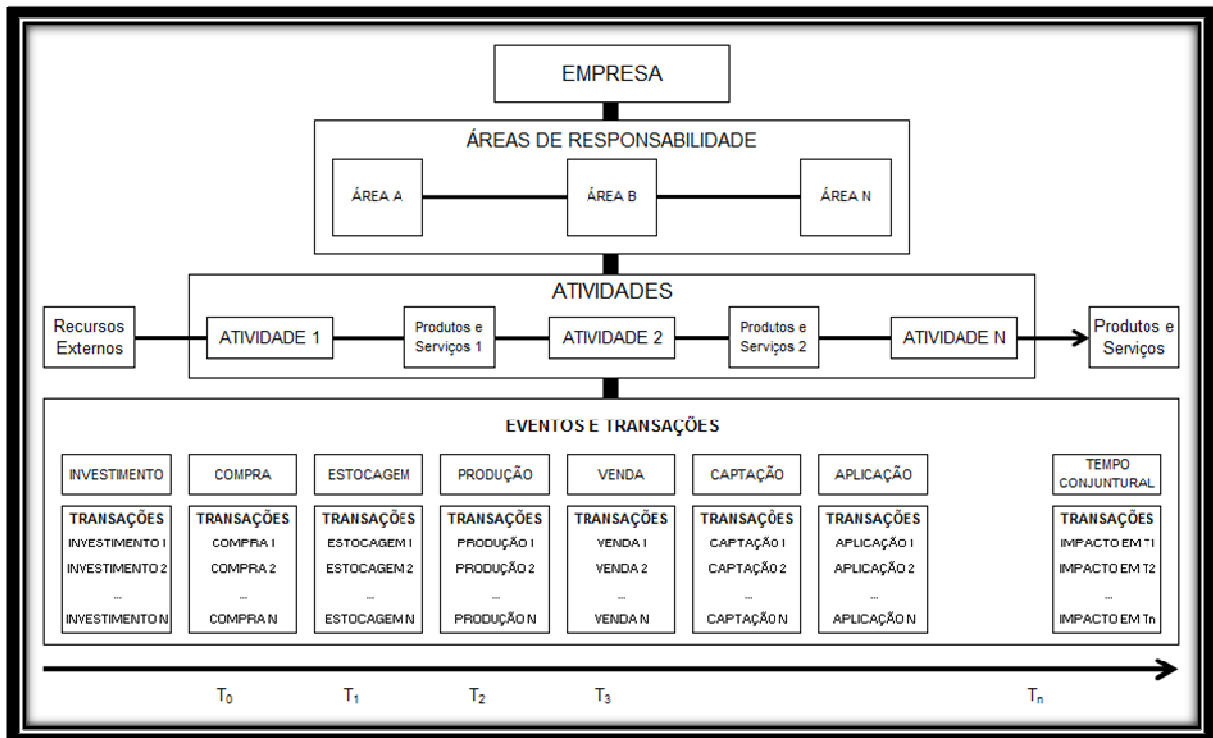


Figura 6. Formação do resultado econômico

Fonte: De “Gestão econômica” de Pereira, 2011. In C. Parisi, & E. Megliorini (Orgs.), *Contabilidade gerencial* (pp. 191-238). São Paulo, Atlas, p. 204.

Diferentemente dos sistemas tradicionais semi-estáticos, neste esquema expressa-se, conforme Parisi (1995), a dinamicidade do sistema de acumulação, atendendo inclusive a dimensão temporal da informação gerencial, ao se gerar apurações que levem a avaliação das alternativas de uma decisão e do valor econômico da empresa após cada decisão. O pesquisador considera correta a utilização dos conceitos de departamentalização (centro de custos, centro de resultado e centro de investimento) para identificar as pessoas responsáveis pelas atividades em um processo descentralizado. Contudo, afirma que adotar uma estrutura de acumulação baseada apenas na atividade é um indicativo de que o sistema de informação ignora o processo de tomada de decisão, já que os gestores tomam decisões referentes aos eventos que ocorrem dentro de um determinado processo físico.

Nesse sentido, Pereira (2000) afirma que os eventos econômicos ocorrem no processo físico de realização das atividades, decorrem das decisões dos gestores e, por isso, sempre

existem em qualquer atividade empresarial, gerando efeitos patrimoniais e econômicos que precisam ser gerenciados, como um requisito fundamental para a otimização de resultados. Após identificar as variáveis relevantes do problema, essas decisões devem ser tomadas com base em resultados econômicos e seus efeitos devem ser mensurados sobre o patrimônio líquido da empresa. Com o suporte de sistemas de informações capazes de identificar, estruturar, mensurar, acumular e reportar informações econômicas sobre os eventos, os efeitos mensurados devem ser acumulados segundo os diferentes objetos de avaliação, sem distorcer a representação da realidade físico-operacional da entidade.

O desconhecimento, por exemplo, dos gestores sobre quais foram as transações que mais contribuíram com o resultado de determinado evento, é diminuído quando se lança mão de um sistema de acumulação no qual os dados são acumulados levando-se em consideração sua natureza, uma vez que constitui base para a tomada de decisões. Adicionalmente, cada evento envolve uma ou mais entidades, ou seja, um evento pode estar relacionado com um produto/serviço e/ou com um lote de produtos e/ou com um centro de responsabilidade que o causou. (Parisi, 1995). Embora não seja o foco deste trabalho, acredita-se que mais um elemento deveria ser adicionado ao processo de acumulação: **a cadeia de suprimentos**. A representação esquemática ficaria conforme Figura 7:

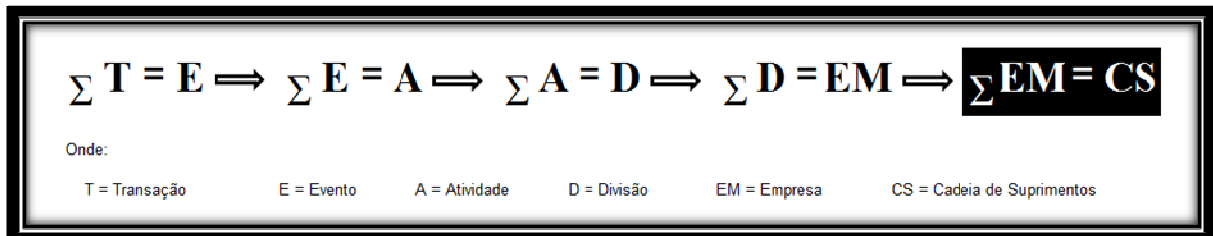


Figura 7. Processo de acumulação com o elemento “cadeia de suprimentos”

Fonte: De “Uma contribuição ao estudo de modelos de identificação e acumulação de resultado (Dissertação de Mestrado)” de C. A. Parisi, 1995, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, com adaptações elaboradas pelo autor.

Assim, a hierarquização do resultado econômico demonstrada por Parisi (1995), teria seu escopo aumentado: passaria a demonstrar desde a acumulação das transações até o resultado global da cadeia de suprimentos. Este seria o esboço da lógica de um modelo de mensuração a ser mais bem desenvolvido e proposto num futuro trabalho em nível mais avançado, como uma tese de doutorado, por exemplo. Por hora, serve para demonstrar que é possível mensurar os resultados econômicos da cadeia de suprimentos por meio da utilização do conceito de eventos econômicos e para enfatizar a importância em se planejar e mensurar com correção o resultado econômico, pois o lucro corretamente mensurado expressa o grau de eficácia da empresa – e da cadeia de suprimentos – em diversos quesitos, e conforme destaca Pereira (2011):

- ✓ Reflete as condições de sobrevivência, desenvolvimento, adaptabilidade, satisfação, eficiência e produtividade;
- ✓ Tem um caráter preditivo dos níveis de eficácia da organização, revelando, ao longo do tempo, sua capacidade de sobrevivência;
- ✓ Evidencia a responsabilidade da organização no uso de recursos escassos de forma eficiente e eficaz;
- ✓ Permite mensurar a contribuição das diversas áreas e atividades para a eficácia da organização como um todo; e
- ✓ Pode ser operacionalizado na forma de indicadores e modelos de análise e decisão econômica para a gestão global das partes da organização (áreas, atividades, produtos/serviços, eventos, transações, etc.).

2.2.2.3 *Eventos econômicos e modelo de gestão*

O modelo de gestão compreende o conjunto de princípios, nem sempre formalizado, que define a forma de gestão e as demais práticas organizacionais. É constituído pelas crenças e valores dos acionistas/proprietários e principais gestores que alavancam a potencialidade do corpo gerencial - competência, criatividade, cooperação, etc. – e que orientam e influenciam as diversas atividades empresariais, em especial o processo decisório; estabelece os parâmetros e regras básicas que norteiam a busca de objetivos e resultados; torna explícitos os princípios direcionadores e uniformizadores para o cumprimento da missão da empresa. (Catelli et al., 2001c; Parisi, 2001; Parisi & Nobre, 2001; Peleias, 2002).

A eficácia da empresa é determinada por sua flexibilidade para se adaptar às mudanças ambientais. Para isso há a necessidade de se tornar determinados princípios do modelo de gestão congruentes com determinadas crenças e valores do ambiente empresarial. A Controladoria, nesse sentido e por meio do Modelo de Gestão Econômica, tem a função de fazer essa ligação, de tentar materializar essa adaptação por meio de seus instrumentos. Parisi e Nobre (2001) assevera que o próprio Catelli empiricamente já constatava essa situação – e aí se podia perceber com mais clareza a influência do modelo de gestão nos eventos econômicos – ao dizer que:

- ✓ Os eventos operacionais e seus reflexos físicos e comportamentais impactam o resultado econômico dos empreendimentos;
- ✓ As entidades/empreendimentos devem visar à obtenção de resultados econômicos – as públicas e filantrópicas, resultado zero;

- ✓ A obtenção do resultado econômico objetivado significa que a entidade conseguiu adequada coordenação de suas atividades internas, interação com o segmento de negócios em que atua e atendimento das necessidades dos consumidores/sociedade.

O resultado global da empresa – e, acredita-se, da cadeia de suprimentos – é constituído pelos resultados analíticos das diversas transações que correspondem à materialização das ações dos gestores, cujos níveis de qualidade e excelência são primordiais para o grau de otimização do resultado (Catelli et al., 2001a). Sendo estas ações influenciadas pelo conjunto de princípios norteadores que compõem o modelo de gestão, pode-se dizer que ele, o modelo de gestão, é o passo que antecede o planejamento, a execução e o controle dos eventos econômicos numa organização, seja uma empresa, seja uma organização virtual como é a cadeia de suprimentos.

2.2.2.4 Eventos econômicos e modelo de decisão

O modelo de decisão diz respeito à estruturação formal do processo decisório, primordial para a constituição do protótipo do sistema de informação, o qual envolve o processo de gestão, os eventos, transações e atividades realizadas numa empresa (Peleias, 2002). Parisi e Nobre (2001) complementam dizendo que o gestor toma decisões sobre eventos econômicos sob os quais têm responsabilidade, sendo que estas devem ser sistematizadas por um processo de tomada de decisões e ocorre pela necessidade de se escolher entre caminhos alternativos, tanto pela necessidade de solucionar determinado problema quanto para a necessidade de aproveitar determinada oportunidade, em decorrência de um futuro estado do ambiente em relação à empresa.

No Modelo de Gestão Econômica, as decisões tomadas pelos gestores configuram-se como eventos econômicos, que são ocorrências que transformam o patrimônio da empresa, produzindo resultados. Dependendo da natureza das atividades de cada área, um conjunto de eventos econômicos está sob responsabilidade dos seus respectivos gestores, tais como: compras, estocagem, investimentos, produção, vendas, captação e aplicação. Tendo em vista que os eventos econômicos impactam o desempenho da organização, é importante que seus efeitos sejam efetivamente planejados e controlados. Os modelos de decisão dos eventos econômicos devem estar estruturados, portanto, de forma a contemplar as variáveis relevantes e os conceitos de mensuração adequados, orientando a escolha da melhor alternativa disponível em termos de resultado econômico. (Pereira, 2011).

Para Padoveze (2012), a execução de um evento econômico é um processo decisório, como outros tipos de ações que se tomam no âmbito da empresa. Uma de suas características é a repetitividade, fato que invariavelmente impede a visão clara do processo decisório que envolve as transações que constituem o evento. Entretanto, sua execução requer as mesmas fases de um processo de tomada de decisão, o qual envolve diversas etapas, a saber: a) necessidade da decisão; b) definição das possíveis alternativas de ação; c) coleta, modelação e análise das informações necessárias para todas as alternativas; d) avaliação e escolha da melhor alternativa – a decisão; e) execução – tomada de ação; e f) controle.

Os gestores assumem um papel fundamental na otimização dos resultados globais e setoriais da empresa, a partir da otimização das decisões que ocorrem no âmbito de sua responsabilidade. Por isso, é mandatário que planejem, empreendam e controlem todos os eventos econômicos que acontecem no processo de realização física das atividades sob sua responsabilidade, pois o patrimônio da empresa, que espelha a sua riqueza, é o resultado de todos os eventos econômicos que ocorreram em suas atividades, desde a sua constituição e será no futuro o resultado dos eventos que serão empreendidos como consequência das decisões dos seus gestores. (Pereira, 2000). O patrimônio da cadeia de suprimentos, pensando-se nela como entidade única, seria, nesta lógica, reflexo das decisões tomadas no âmbito das empresas que a compõem.

2.2.2.5 Eventos econômicos e modelo de mensuração

O ponto de partida para se administrar o resultado econômico é o conhecimento de como ele se forma, ou seja, a identificação das variáveis que o constituem e do relacionamento entre elas. Por isso, o Modelo de Gestão Econômica utiliza um modelo de mensuração que incorpora um conjunto de conceitos voltados à correta mensuração do lucro e patrimônio da empresa, como pressuposto que o valor do patrimônio líquido tem que expressar o efetivo valor da empresa e não quanto custa ou quanto custou (Catelli et al., 2001b). Peleias (2002) enriquece o raciocínio ao afirmar que o modelo de mensuração consiste no modelo relativo ao processo de mensuração física, monetária e de acumulação de resultados dos eventos, transações e atividades, objetos de decisão dos gestores.

Segundo Catelli et al. (2001c), a base conceitual aplicada para a mensuração dos eventos econômicos no Sistema de Gestão Econômica é revestida de fundamental importância para que espelhe o valor econômico do patrimônio, os resultados das atividades e o resultado global da empresa. Desse modo, reconhece-se nesse modelo que a riqueza de uma empresa tem que refletir a agregação de valor proporcionada pelos eventos provocados ou não na

operacionalização do processo de transformação de insumos em produtos e serviços nas diversas atividades. Por isso, o modelo identifica, mensura e reporta os resultados das atividades das diversas unidades administrativas, transformando o tradicional “centro de custos” em “centro de resultados” ou em “centro de investimentos”.

Para que o processo de mensuração se desenvolva de forma adequada, deve refletir as dimensões operacional, econômica financeira e patrimonial da gestão, que se associam, respectivamente, aos fluxos físicos, econômicos, financeiros e patrimoniais dos eventos econômicos, conforme pode ser visto na Tabela 4:

Tabela 4

Dimensões dos eventos econômicos

Dimensões	Principais características
<i>Dimensão operacional</i>	O fluxo operacional diz respeito aos aspectos físicos dos eventos, ou seja, quantidade de serviços e produtos gerados, quantidade de recursos consumidos, qualidade e cumprimento de prazos. A materialização de um determinado evento em uma data gera um fluxo físico-operacional, onde determinados recursos sofrem um processo de transformação, gerando produtos e serviços.
<i>Dimensão econômica</i>	A quantidade física de recursos consumidos, bem como a quantidade física de produtos gerados, são submetidas a um processo de mensuração econômica, que se caracteriza pela utilização de valores de mercado na condição de pagamento à vista. Os valores econômicos dos recursos consumidos correspondem aos custos e os valores econômicos dos produtos e serviços gerados correspondem às receitas. Toda atividade apresenta, portanto, um resultado econômico-operacional.
<i>Dimensão financeira</i>	Toda atividade gera um fluxo de caixa. Os valores dos recursos consumidos no processo de execução da atividade devem ser desembolsados em determinado prazo. O prazo pode ser nulo, ou seja, o desembolso do pagamento do recurso pode ser efetuado na data em que se realiza o consumo, ou o pagamento deve ocorrer no futuro, ou o pagamento pode ter sido feito antecipadamente. O mesmo ocorre com os produtos gerados, ou seja, a receita pode ser recebida à vista, ou em 30 dias, ou recebida antecipadamente. Quaisquer que sejam os prazos, toda atividade apresenta um fluxo de recebimentos e pagamentos. Tendo em vista o conceito econômico clássico de “valor do dinheiro no tempo”, esse fluxo financeiro da atividade produz receitas e custos financeiros, caracterizando seu resultado econômico-financeiro.
<i>Dimensão patrimonial</i>	O fluxo patrimonial evidencia a mutação nas contas patrimoniais entre os instantes de tempo t_0 e t_1 , em decorrência dos impactos financeiros e econômicos relativos aos eventos/transações econômicas. Dado que os eventos estão corretamente mensurados, quanto ao momento de ocorrência e impactos tempo-conjunturais, a variação apurada no patrimônio líquido estará identificando o resultado econômico auferido no período. O patrimônio líquido resultante em t_1 , decorrente do reflexo dos eventos (transações) ocorridos no fluxo patrimonial, expressa o valor de custo da empresa. Nesse sentido, o fluxo patrimonial espelha o resultado das decisões tomadas e implementadas pelos gestores e, graças à sinergia de fatores intangíveis, o patrimônio líquido é o quanto vale a empresa para seus donos. Já o resultado econômico, cuja formação é explicada pela equação de resultados, mostra o real incremento de riqueza em termos monetários, no intervalo de tempo considerado.

Nota. Adaptado de “Sistema de Gestão Econômica - Gecon,” de A. Catelli, R. Guerreiro, Pereira, & L. B. Almeida, 2001, in A. Catelli (Coord.), Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON (2a ed., pp. 285-307). São Paulo: Atlas. p. 289 e 290.

Ressalta-se, mais uma vez, que uma das premissas do Modelo de Gestão Econômica é a de que os eventos econômicos não geram somente custos, mais também resultados (receitas

menos custos), pois se considera pobre somente a informação da perna dos custos para a tomada de decisões. Deste modo, um aspecto que deve ser considerado quando da construção do modelo de mensuração é o de que a correta mensuração do resultado pressupõe a identificação e associação direta e objetiva dos benefícios e custos com os eventos e atividades. Além disso, ratear custos fixos estruturais aos eventos e atividades, como determina algumas técnicas de custeio, distorce significativamente o custo e o resultado das atividades. (Catelli et al, 2001c). No limite, poderia distorcer os resultados econômicos da cadeia de suprimentos, comprometendo seu gerenciamento.

2.2.2.6 *Eventos econômicos e modelo de informação*

As informações gerenciais são facilitadoras e indutoras das ações dos gestores para otimização dos resultados quando contemplam aspectos relativos à sua qualidade (confiabilidade, correção, oportunidade, utilidade, entre outros) e a lógica do processo decisório (comparação entre alternativas simuladas e resultados planejados *versus* realizados, objetivando avaliar resultados e desempenhos). Deste modo, o modelo de informação contempla a geração, acumulação e utilização de informações com estas características, ou seja, incorpora todos os atributos e características que atendam aos requisitos dos modelos de decisão – planejamento, execução e controle – e mensuração – equacionamento do resultado. (Almeida, 2001; Catelli, Guerreiro, & Pereira, 2001; Peleias, 2002).

Identificar, estruturar, mensurar, acumular e informar os efeitos econômicos de todos os eventos objeto das decisões dos gestores deve ser a função básica dos sistemas de informações da empresa. Desta forma atingem sua proposta de suportar os modelos decisórios dos gestores, nas decisões relacionadas ao planejamento, à execução ou ao controle de suas atividades. Em todas essas fases do processo de gestão ocorrem decisões, que requerem, portanto, modelos de decisão estruturados, baseados em critérios de mensuração consistentes e uniformes, de modo a permitir a avaliação de resultados e desempenhos (Guerreiro, 1989; Pereira, 2000).

No processo de intensa troca de recursos entre o sistema empresa e seu meio ambiente, a informação é vital para viabilizar as melhores decisões possíveis no processo de gestão. Desse modo há uma relação estreita entre informação e decisão, “pois as decisões são tomadas no presente sobre eventos que se concretizarão no futuro”. Há um vínculo entre mudança de estado a respeito do evento e o conceito de informação. Em outras palavras, “a informação configura-se como um conhecimento disponível, para uso imediato, que permite orientar a ação, antes cerca de incerteza, possibilitando sua condução a um nível de risco

adequado”. (Almeida, 2001, p. 315). Na cadeia de suprimentos, o compartilhamento de informações é uma prática gerencial que a direciona, sobretudo, a uma filosofia de gestão.

2.2.2.7 Processo de planejamento/gestão dos eventos econômicos

A ideia revolucionária que define a fronteira entre os tempos modernos e o passado é a noção de que o futuro é mais do que um capricho dos Deuses e de que homens e mulheres não são passivos ante a natureza. Até os seres humanos descobrirem como transpor essa fronteira, o futuro era espelho do passado ou o domínio obscuro de oráculos e adivinhos que detinham o monopólio sobre o conhecimento dos eventos previstos. (Bernstein, 1997). Atualmente há técnicas científicas mais acessíveis para a redução de tais incertezas aplicáveis a quase todas as coisas, inclusive aos eventos econômicos, que permitem afirmar que o futuro é o reflexo das decisões tomadas hoje.

No âmbito empresarial, conforme destaca Guerreiro (1995), a empresa coloca em risco a otimização de seu desempenho se não decide no presente como deve atuar no futuro. Por isso, os gestores, responsáveis pelas decisões sobre os eventos econômicos e sua execução, devem orientar-se por imagens do futuro, resultantes de um processo de reflexão sobre os estados futuros desejados. Esta atividade de pensar imagens do futuro nas empresas é denominada planejamento. (Almeida, 1996).

O exercício sistemático do planejamento cria as condições necessárias para influenciar os acontecimentos futuros, alterando-os quando necessário, proporcionando o alcance de metas estabelecidas com eficácia e reduzindo a incerteza do processo decisório, ao mesmo tempo em que possibilita aumentar a probabilidade de consecução dos objetivos propostos. Seu propósito é o desenvolvimento de processos, mecanismos e atitudes gerenciais, que tornam possível avaliar as implicações futuras das decisões presentes em função dos objetivos da organização, e que possibilitarão a tomada de decisões no futuro, de modo mais rápido e eficiente. Enfim, trata-se de um processo decisório permanente, com a premissa que a empresa existe e opera num ambiente turbulento e em constante mutação e as decisões são tomadas no sentido de adaptar-se para garantir sua continuidade. (Peleias, 1992, 2002).

No Modelo de Gestão Econômica a etapa de planejamento divide-se em planejamento estratégico, pré-planejamento operacional, planejamento operacional de médio e longo prazos e planejamento operacional de curto prazo. Oliveira (2001) inclui nessas etapas a “execução” e o “controle” e considera assim, conforme Tabela 5, que planejar pode ser visto como uma atividade composta de quatro grandes estágios. De acordo com essa visão, a principal função do planejamento – assegurar a eficácia empresarial por meio da consideração cuidadosa de

todos os fatores relevantes antes do momento de sua implementação de modo que as decisões sejam adequadas a uma estratégia racional para o futuro da empresa – coincide com as fases do processo de gestão do Modelo de Gestão Econômica.

Tabela 5

Fases do processo de planejamento

Etapas	Principais características
Planejamento estratégico	<p>Tem como premissa fundamental assegurar o cumprimento da missão da empresa. Essa fase do processo de gestão gera um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo que visa orientar a etapa de planejamento operacional. O processo de planejamento estratégico contempla a análise das variáveis do ambiente externo (identificação das oportunidades e ameaças) e do ambiente interno da empresa (identificação dos pontos fortes e fracos). Assim, o conjunto de diretrizes estratégicas objetiva evitar as ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos.</p> <p>Papel – Assegurar o cumprimento da missão da empresa.</p> <p>Produto – Conjunto de diretrizes estratégicas.</p> <p>Processo – 1) Estabelecimento de cenários; 2) Identificação de oportunidades e ameaças ambientais; 3) Identificação dos pontos fortes e ponto fracos; 4) Determinação das diretrizes estratégicas.</p> <p>Pré-requisito – 1) Clara definição da missão da empresa; 2) Envolvimento e participação dos gestores; 3) Conhecimento das variáveis atuais do ambiente interno e externo; 4) Sistema de informações sobre variáveis ambientais; 5) Informações sobre os desempenhos passados.</p>
Pré-planejamento operacional	<p>A fase de pré-planejamento operacional corresponde ao estabelecimento de objetivos operacionais, à identificação de alternativas de ação e à escolha das melhores alternativas que viabilizem as diretrizes estratégicas.</p> <p>Papel – Assegurar a escolha das melhores alternativas que viabilizem as diretrizes estratégicas.</p> <p>Produto – Conjunto de alternativas operacionais aprovadas.</p> <p>Processo – 1) Estabelecimento de objetivos operacionais; 2) Identificação de alternativas de ação operacionais; 3) Análise das alternativas disponíveis; 4) Escolha das melhores alternativas simuladas das áreas; 5) Consolidação e harmonização das alternativas.</p> <p>Pré-requisito – 1) Conjunto de diretrizes estratégicas; 2) Envolvimento e participação dos principais gestores; 3) Sistema de simulação de resultados econômicos.</p>
Planejamento operacional de médio e longo Prazos	<p>Essa fase de planejamento operacional corresponde ao detalhamento das alternativas selecionadas, dentro de determinada perspectiva temporal considerada pela empresa como médio e longo prazos (um ano, por exemplo), quantificando analiticamente recursos, volumes, preços, prazos, investimentos e demais variáveis planejadas. Com base nas diretrizes e cenários traçados durante o processo de planejamento estratégico, será elaborado o planejamento operacional, que consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e na escolha de um plano de ação a ser implementado. A Controladoria atua no sentido de disponibilizar sistemas de informações que contemplem os modelos de decisão e mensuração adequados, tendo em vista a realidade operacional da empresa.</p> <p>Papel – Detalhar as alternativas operacionais aprovadas de forma a otimizar os resultados a médio e longo prazos.</p> <p>Produto – Plano operacional de médio/longo prazos aprovados.</p> <p>Processo – 1) Definição do horizonte de planejamento; 2) Definição dos módulos temporais de planejamento; 3) Determinação dos recursos necessários para o alcance dos objetivos e metas; 4) Determinação das etapas e prazos para o cumprimento das metas.</p> <p>Pré-requisito – 1) Conjunto de alternativas operacionais aprovadas; 2) Envolvimento e participação dos principais gestores; 3) Sistema de orçamentos.</p>

Continua

		Conclusão
Etapas	Principais características	
<i>Planejamento operacional de curto prazo</i>	<p>Essa fase corresponde a um replanejamento efetuado em momento mais próximo à realização dos eventos e à luz do conhecimento mais seguro das variáveis envolvidas. O produto desta fase é o programa operacional para um módulo no horizonte temporal de curto prazo (por exemplo: um mês). O ajuste no plano envolve a elaboração de planos operacionais alternativos, com a seleção do programa a ser implementado. Esse programa seria um ajuste ao plano operacional, tendo em vista sua aplicação no curto prazo.</p> <p>Papel – Replanejar as ações, à luz das novas variáveis conhecidas, de forma a assegurar a otimização do resultado a curto prazo.</p> <p>Produto – Plano operacional de curto prazos.</p> <p>Processo – 1) Identificação das variáveis internas e externas de curto prazo; 2) Análise da adequação do plano operacional de médio/longo prazos à realidade operacional do curto prazo; 3) Decisão quanto à manutenção ou revisão dos planos originais para o curto prazo; 4) Consolidação e harmonização das alternativas.</p> <p>Pré-requisito – 1) Plano operacional de médio/longo prazos aprovados 2) Sistema de simulação de resultados econômicos; 3) Envolvimento e participação dos gestores.</p>	
<i>Execução</i>	<p>A fase de execução tem por objetivo assegurar o alcance de metas e objetivos estabelecidos no planejamento operacional de curto prazo. Consiste na realização das ações planejadas, dando origem às transações realizadas, de modo a materializar os resultados desejados no curto prazo. Esta fase é suportada pelos mesmos sistemas de informações que apóiam a fase de controle, com vistas a assegurar o efetivo acompanhamento dos resultados realizados comparativamente aos planejados.</p> <p>Papel – Cumprir os objetivos estabelecidos no planejamento operacional de curto prazo.</p> <p>Produto – Transações realizadas.</p> <p>Processo – 1) Identificação das alternativas de execução para o cumprimento das metas; 2) Escolha das melhores alternativas; 3) Implementação das ações.</p> <p>Pré-requisito – 1) Plano operacional de curto prazo aprovado 2) Sistema de apoio à execução das operações.</p>	
<i>Controle</i>	<p>A fase de controle tem por objetivo assegurar que os resultados planejados sejam efetivamente alcançados. Quando os resultados realizados são significativamente diferentes dos planejados, são tomadas decisões corretivas o sentido de reorientar as ações, tanto na fase de execução quanto nas fases de planejamento operacional de curto, médio/longo prazos ou, se necessário, na fase de planejamento estratégico. Essa fase é apoiada por um sistema de informações de resultados realizados, que mensura os resultados efetivamente alcançados, e um modelo de avaliação de resultados e desempenhos econômicos, que efetua a comparação entre os resultados realizados, gerando informações sobre os desvios (variações) dos mesmos. Para esse propósito, o sistema permite identificar variações de inflação, ajustes de planos, volumes e eficiência. Com base nessas informações, os gestores podem analisar e atuar sobre as causas das variações.</p> <p>Papel – Assegurar que os resultados planejados sejam efetivamente realizados.</p> <p>Produto – Ações corretivas.</p> <p>Processo – 1) Identificação das transações realizadas; 2) Comparação dos resultados realizados com os planejados; 3) Identificação das causas dos desvios; 4) Decisão quanto às ações a serem implementadas.</p> <p>Pré-requisito – 1) Sistema de apuração de resultados realizados; 2) Envolvimento e participação dos gestores.</p>	

Nota. Adaptado de “Gestão Econômica,” de Pereira, 2011, in C. Parisi, & E. Megliorini (Orgs.), Contabilidade gerencial (pp. 191-238). São Paulo: Atlas. p. 210, 211, 212, 213 e 214.

Em todas as fases do processo de planejamento são tomadas decisões dos mais variados tipos e amplitudes – sobre os eventos econômicos inclusive – pois dentro do processo administrativo, composto pelas funções básicas de planejar, executar e controlar, só

executa-se aquilo que se decide. Envolve desde decisões estratégicas sobre quais seriam os grandes caminhos a serem trilhados, passando por decisões operacionais sobre o que deve ser feito, quando deverá ser feito, como deverá ser feito e quem deverá fazê-lo, até as decisões de controle, que tem por objetivo assegurar que os desvios sejam corrigidos e o plano alcançado. (Oliveira, 2014). O grifo sutil sob os “eventos” no corpo da tabela serve para lembrar que as decisões tomadas no processo de gestão de alguma maneira os envolvem.

Ainda com vínculo às decisões que envolvem o processo de gestão e que são a base para a configuração dos modelos de decisão, Parisi e Nobre (2001) afirmam que é necessário haver ao menos duas alternativas de ação, como por exemplo, a possibilidade de tomar ou não tomar uma decisão, para a ocorrência de uma decisão sobre um evento econômico. Mesmo sem ter controle das variáveis ambientais que influenciam seu processo decisório, o gestor tem responsabilidade pelo seu impacto no patrimônio da empresa. Ou seja, se omitir e não fazer nada é uma espécie de decisão que irá provocar consequências e o tomador de decisões deverá responder por elas. “Uma decisão representa a descrição de um estado futuro de coisas, que poderá ser verdadeiro ou falso, em função dos elementos que o tomador de decisão tem em mãos no presente” (Peleias, 2002, p. 63).

Vale lembrar que a empresa procura atingir seus objetivos e sua missão por meio do lucro, ou seja, convertendo seus recursos em bens e serviços e obtendo retorno ao vendê-los a clientes internos e externos. Nesse processo são tomadas decisões estratégicas que envolvem o relacionamento da empresa com meio ambiente; decisões operacionais que têm por objetivo maximizar a eficiência do processo de conversão de recursos da empresa, ou seja, otimizar a rentabilidade das operações correntes; decisões administrativas que visam a estruturação dos recursos da empresa, de modo a criar possibilidades de execução com melhores resultados (Parisi & Nobre, 2001, p. 126).

Os gestores decidem sobre eventos econômicos considerando as alternativas existentes em cada fase do processo de gestão no seu âmbito de atuação. No planejamento, os gestores decidem sobre quais eventos serão realizados num determinado período, visando o alcance de objetivos e metas. Na execução, ao realizar-se uma compra, efetuar um empréstimo, obter um financiamento ou prestar um determinado tipo de serviço, por exemplo, os gestores comparam e escolhem alternativas. Por fim, na fase de controle, os gestores selecionam e empreendem ações corretivas, que decorrem da comparação entre eventos planejados e realizados. (Pereira, 2000). O modelo de decisão, no contexto do processo de gestão, deve ser um facilitador do entendimento da realidade, propiciando ao gestor antecipar e mensurar os efeitos das possíveis alternativas de ação sobre determinado evento (Parisi & Nobre, 2001).

Para Padoveze (2012), os eventos econômicos, com a análise vinculada ao processo de planejamento, requerem antecipadamente um processo de tomada de decisão, mensuração e informação específico. A tomada de decisão ocorre após a avaliação econômica das alternativas, obtendo-se o resultado simulado para cada uma delas. Após isso, a transação pode ser realizada, de modo a obter-se o resultado real do evento, provavelmente otimizado, fruto de um processo decisório racional. Os eventos econômicos podem, com esta lógica, ser classificados como simulados, planejados, programados e realizados, conforme Tabela 6:

Tabela 6

Eventos simulados, planejados, programados e realizados

Classificação	Descrição
<i>Eventos simulados</i>	A simulação de eventos econômicos permite prever os resultados das diversas alternativas existentes antes da tomada de decisões. Essa decisão pode referir-se tanto à escolha de um plano (orçamentação) como à implementação de um plano já aprovado (execução). Em ambos os casos, o resultado simulado é igual ao da alternativa escolhida, constituindo uma transação orçada ou realizada, conforme a fase do processo de gestão (planejamento ou execução).
<i>Eventos planejados</i>	São os eventos econômicos selecionados para constituir o plano que deverá ser realizado num determinado período. O processo de orçamentação compreende a simulação de diversos eventos, de modo a identificar o resultado ótimo para a empresa como um todo. Assim, o orçamento compreende os eventos planejados que otimizam o resultado global, constituindo a base para a programação e realização de transações.
<i>Eventos programados</i>	Os eventos orçados para um determinado período são programados conforme se aproxime o momento de realizá-los. A programação consiste num planejamento de curtíssimo prazo, considerando as condições presentes no momento de implementação dos planos operacionais.
<i>Eventos realizados</i>	São os eventos efetivamente ocorridos. Tendo em vista que os eventos planejados representam o nível ótimo de resultados da empresa, as transações devem ser realizadas buscando-se cumprir os planos. Visando assegurar o cumprimento dos planos, bem como mantê-los no rumo dos propósitos globais do empreendimento (dado que o ambiente é dinâmico), os desempenhos planejados e realizados devem ser comparados entre si, de modo a permitir a identificação de desvios, de suas causas e a adoção de medidas corretivas (controle).

Nota. Adaptado de “Contribuição à elaboração de um modelo de mensuração aplicado aos modelos de decisão dos principais eventos econômicos de instituições financeiras: uma abordagem da gestão econômica (Tese de Doutorado),” de Pereira, 2000, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. p. 109 e 110.

O exercício de controle é ensejado por meio da comparabilidade – condição assegurada pela uniformidade dos conceitos de mensuração adotados – entre os eventos planejados e realizados. Assim é permitido a ação gerencial por meio da tomada de decisões visando implementar medidas corretivas em relação aos desvios detectados, ou mesmo a revisão dos planos aprovados decorrentes de uma nova situação ambiental que impacta de forma positiva ou negativa o plano em execução. (Parisi & Nobre, 2001; Pereira, 2000).

2.2.2.8 *Eventos econômicos da cadeia de suprimentos e sua conexão com o GSCF e o SCOR*

A competência de uma empresa em fazer uso eficiente e eficaz dos recursos necessários às suas atividades, otimizando seus resultados, reflete tanto em suas condições de

sobrevivência quanto nas condições de sobrevivência de seu segmento. Assim como numa corrente, o enfraquecimento de um dos seus elos pode comprometer todos os outros e diminuir o lucro potencial do ciclo econômico (Pereira, 2001), o qual é aqui representado pela cadeia de suprimentos. Por ser um de seus propósitos o fortalecimento dos elos dentro do segmento que a empresa atua, o Modelo de Gestão Econômica pode auxiliar na busca da otimização das atividades interorganizacionais e estar assim aderente aos principais objetivos do SCM e da própria Contabilidade Gerencial.

No contexto do Modelo de Gestão Econômica, o sistema de mensuração deve ser estruturado de modo a expressar com fidedignidade a característica de interesse de medição, com base num arcabouço conceitual condizente com a expressão do valor do objeto ou evento em questão (Beuren, 1994). Em um sistema de mensuração estruturado para mensurar os eventos econômicos da cadeia de suprimentos, o interesse de medição seria o seu resultado econômico global, baseado no mesmo arcabouço conceitual do Modelo de Gestão Econômica, diferenciado, no entanto, dos sistemas de informações tradicionais (Parisi & Nobre, 2001). Constituiria dessa forma numa alternativa à abordagem de custo total, historicamente muito utilizada em logística integrada e SCM, base para diversas pesquisas e modelos, mas com a desvantagem de somente visar a “perna” dos custos da cadeia.

Os sistemas de apuração configurados na forma de acumulação por eventos permitem à organização aflorar sua capacidade de gerir e mensurar valor. Evidenciar a criação de valor a partir do evento possibilita ao Modelo de Gestão Econômica mensurar todo o processo de acumulação de valor nas transações, eventos, atividades, produtos, áreas de responsabilidade, na empresa focal (Santos, 2000) e, considerando que os eventos econômicos podem afetar uma ou mais entidades, na rede como um todo. Entretanto, quais seriam os eventos mais representativos da cadeia de suprimentos? Uma vez que o SCM tem como um dos seus requisitos a integração de processos-chave de negócios e estes são constituídos de atividades com potencial para a geração de valor e alteração do patrimônio de ao menos uma empresa que compõe a rede, é daí que se podem extrair os seus mais relevantes eventos econômicos.

Lambert et al. (2005) realizaram estudo por meio do qual identificaram cinco estruturas ou modelos de referência que reconhecem a necessidade de implementar processos de negócios cruzando funções corporativas inter e entre empresas dentro da cadeia de suprimentos. Desses cinco, selecionaram dois considerados os melhores para uma avaliação detalhada, visando fornecer aos gestores interessados nessa aplicação os pontos fortes e pontos fracos de cada abordagem e prover aos pesquisadores da área um melhor entendimento sobre as estruturas de SCM orientadas a processos para identificar oportunidades de pesquisas

adicionais. As abordagens escolhidas para análise foram a do GSCF (*The Global Supply Chain Forum*), de 1996 e a do SCC (*Supply Chain Council*) denominada SCOR (*Supply Chain Operations Reference*), também de 1996.

Conforme estrutura do GSCF, oito processos de gerenciamento da cadeia de suprimentos devem ser integrados, a saber: gestão do relacionamento com clientes; gestão de serviço ao cliente; gestão da demanda; processamento de pedidos; gestão do fluxo de manufatura; gestão de relacionamento com o fornecedor; comercialização e desenvolvimento de produtos; e gestão de retornos. Já para o SCOR, os processos-chave para os quais se devem envidar esforços para integrá-los são: planejar; comprar; produzir; entregar e retornar. Na visão dos pesquisadores, as duas abordagens reconhecem que a cadeia de suprimentos é uma rede de companhias, ou independente unidade de negócios, do fornecedor original até o consumidor final e estão baseadas na implementação processos de negócios interfuncionais. Entretanto, os passos para implementação de processos de negócios prescrita pelo SCOR e pelo GSCF diferem e representam maneiras distintas de visualizar-se a cadeia.

A estrutura do GSCF inclui todas as funções do negócio em cada um dos oito processos de SCM que devem ser integrados. O modelo analisa a estratégia corporativa e a conecta a aspectos operacionais do negócio. Os processos-chave para conectar a rede são a gestão do relacionamento com o cliente e a gestão do relacionamento com o fornecedor em uma abordagem “orientada a relacionamentos”, conforme se destaca na Figura 8:

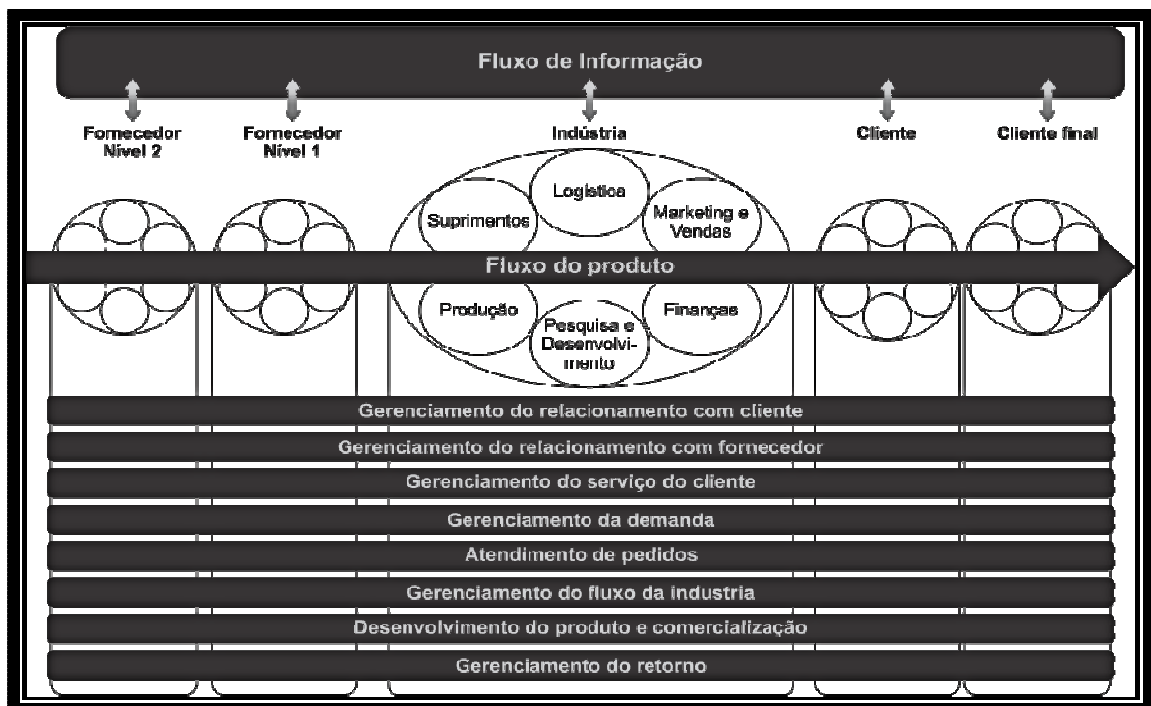


Figura 8. Processos de SCM de acordo com a estrutura do GSCF

Fonte: Recuperado de “The supply chain management processes” de K. L. Croxton, S. J. García-Dastugue, D. M. Lambert, & Rogers, D. S, 2005, *The International Journal of Logistics Management*, p. 18, doi: 10.1108/09574090110806271

O esquema para representar os processos do GSCF desenvolvido por Croxton et al. (2001) ilustra a maneira mais comum de se demonstrar uma cadeia de suprimentos constituída encontrada na literatura: a empresa focal, normalmente uma indústria, ao centro, com as camadas mais próximas representada por um fornecedor à esquerda e um cliente à direita. Nas extremidades, coloca-se o fornecedor do fornecedor e o cliente do cliente e uma seta “cortando” as empresas para indicar o fluxo de produtos. Acima ainda se coloca outra figura com a representação do compartilhamento de informações. Os autores também demonstram os elementos do “sistema empresa” individualmente e relatam quais seriam os processos-chave de negócios para integração. A propósito, essa é a abordagem utilizada como base para o desenvolvimento do artigo *Supply Chain Metrics*, de Lambert e Pohlen (2001).

Para ilustrar mais adequadamente a maneira pela qual se visualiza a cadeia de suprimentos neste estudo e como se acredita que tende passar a ser vista de modo geral, por acadêmicos e executivos da área, a mesma representação esquemática foi adaptada, conforme se pode observar na Figura 9:

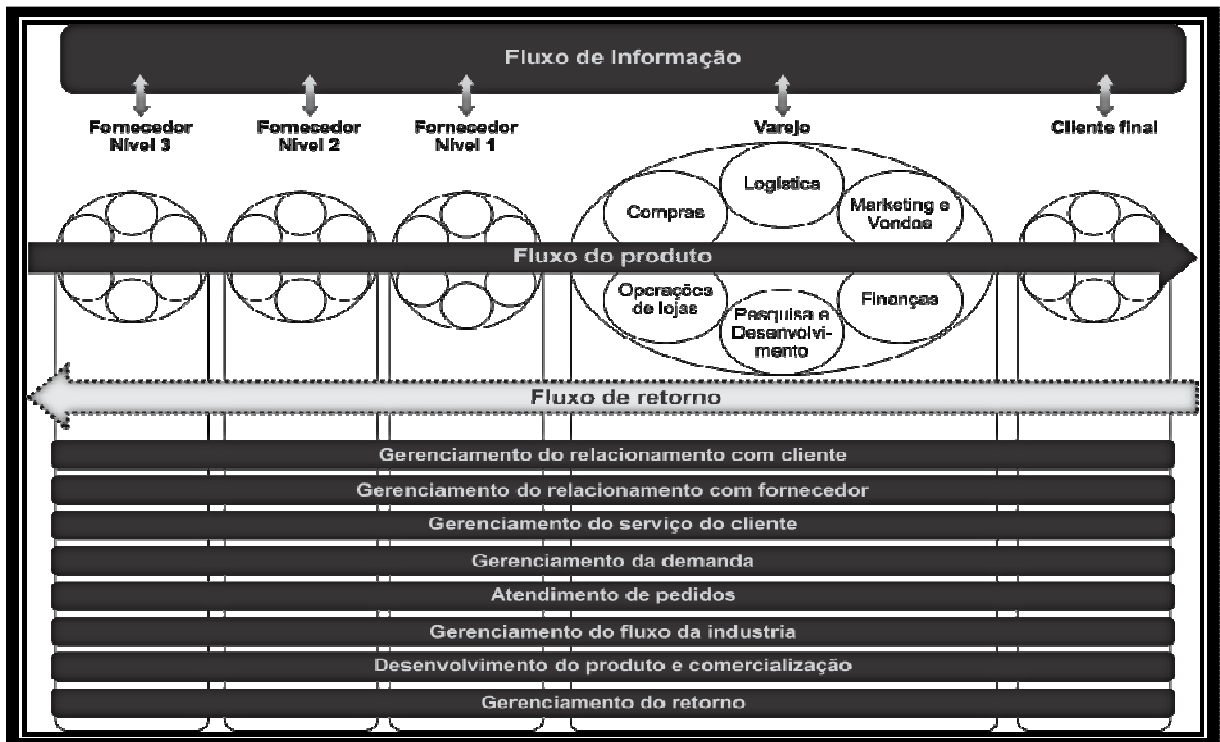


Figura 9. Varejo como empresa focal na estrutura do GSCF

Fonte: Recuperado de “The supply chain management processes” de K. L. Croxton, S. J. García-Dastugue, D. M. Lambert, & Rogers, D. S., 2005, *The International Journal of Logistics Management*, p. 18, doi: 10.1108/09574090110806271, com adaptações elaboradas pelo autor.

A adaptação enfatiza os processos-chave de negócios que devem ser integrados como possíveis variáveis de planejamento e com conexão às práticas de gestão voltadas à filosofia de SCM. Adicionalmente, inclui uma seta que representa o fluxo financeiro e de devolução de

produtos e muda a posição do varejo, colocando-o como uma espécie de processador das demandas do cliente final e repasse de um modo mais estruturado aos seus fornecedores por meio do evento econômico “compra”. Reforça-se assim seu aspecto integrador, de funcionar como um gatilho para eventos econômicos diferentes e da mesma natureza, dentro da própria organização varejista e na cadeia de suprimentos à montante.

Já a estrutura do SCOR, conforme opinião dos mesmos pesquisadores, integra aspectos de compras, operações e logística em seus cinco processos de SCM, conforme pode ser observado na Figura 10. O modelo SCOR não inclui funções de Marketing, Finanças e Pesquisa e Desenvolvimento, característica que tanto pode tornar sua implementação mais fácil como também pode configurar-se numa limitação. O SCOR concentra-se mais na eficiência transacional do que nos relacionamentos com clientes e fornecedores, os quais são o foco do GSCF, e inclui informações de benchmarking que podem ser utilizadas para melhorar a eficiência operacional, com resultados mais rápidos e mais facilmente visualizados. Por isso, desperta a atenção de muitos executivos. (Lambert et al., 2005).

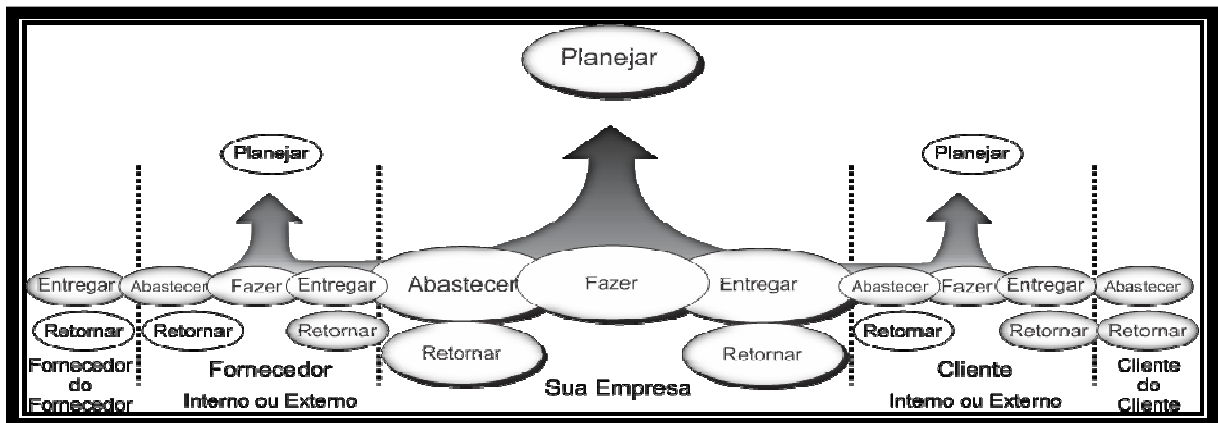


Figura 10. Integração de processos conforme modelo SCOR

Fonte: Supply Chain Council – SCC (<http://www.suppy-chain.org/>, recuperado em 12 de dezembro, 2016).

Adicionalmente o SCOR é considerado o primeiro modelo de referência construído para descrever, comunicar, avaliar e melhorar o desempenho do SCM. O modelo foi originalmente desenvolvido por duas empresas privadas de pesquisa e consultoria dos EUA, a Pittiglio Rabin Todd & McGrath (PRTM) e a Advanced Manufacturing Research (AMR) em 1996. Pode-se dizer que o modelo visa representar um complexo processo de gestão, de modo que possa ser descrito de forma única e consistente. Como usa medidas padrões para os elementos dos processos e para as atividades, os processos podem ser medidos, gerenciados, controlados e redesenhados para se atingir determinado propósito. (Pires, 2004).

Nesse sentido o conceito de eventos econômicos se integraria ao modelo para complementá-lo em termos de dimensão econômica, suportá-lo em termos de rastreabilidade

de decisões, permitir a otimização de cada um dos seus processos – detalhados na Tabela 7 – por meio da otimização de cada transação e torná-lo capaz de mensurar os resultados econômicos da cadeia de suprimentos. Equilibrando *trade-offs*, a gestão integrada de processos procura identificar e alcançar o menor custo total ou processos altamente eficazes (Bowersox et al., 2014): **complementada pela abordagem de eventos econômicos, a gestão integrada de processos teria seu escopo alargado e a meta passaria a ser atingir o melhor resultado econômico dos processos.**

Tabela 7

Processos do modelo SCOR

Processos	Descrição
Planejar (plan)	É o processo que abrange toda a extensão da cadeia de suprimentos, tanto o planejamento da demanda e do suprimento, como o planejamento da infra-estrutura em seu percurso. Envolve questões como o acesso às fontes de suprimentos, agregação e priorização das necessidades de demanda, condução do planejamento de inventários e determinação da capacidade de médio prazo, para todos os produtos e canais de distribuição e/ou atendimento etc. Há ainda outras questões como as decisões sobre o que fazer internamente ou comprar (<i>outsourcing</i>), a configuração da SC, a definição da capacidade de longo prazo, o planejamento de produtos, entre outros. No geral, abrange as questões de planejamento do abastecimento, da produção, das entregas e dos retornos.
Abastecer (source)	É o processo que cuida da aquisição de materiais e da infra-estrutura necessária para suportá-los. Sua abrangência estende-se desde o ponto de origem da cadeia de suprimentos até a empresa sendo considerada focal, ou seja, representa a etapa de inbound da SC. Assim, cuida tanto de questões como a obtenção, recebimento, inspeção e armazenagem do material, como também da certificação da qualidade do fornecedor, da Logística de abastecimento (<i>inbound</i>), dos contratos com fornecedores etc..
Produzir (make)	É o processo que trata da execução e da infra-estrutura da produção propriamente dita e tem na sua abrangência localizada no âmbito interno da empresa considerada. Assim, cuida de questões como requisição e recebimento de material, produção e teste dos produtos, embalagem, armazenagem e despacho dos produtos, bem como a gestão de mudanças de processos produtivos, gestão de recursos e equipamentos, gestão da qualidade na produção, programação da produção e gestão da capacidade no curto prazo.
Entregar (deliver)	É o processo mais abrangente e estende-se desde a empresa focal até o consumidor final, ou seja, contempla todas as questões que envolvem os canais de distribuição (<i>outbound</i>) da empresa. Nesse processo estão alocados alguns subprocessos importantes do SCM, a saber: a) gestão da demanda – abrange a previsão de vendas, coleta de dados nos pontos-de-venda, promoções de produtos, medição da satisfação dos clientes, execução do ECR, etc.; b) gestão de pedidos – abrange a entrada e atendimento dos pedidos, geração de orçamentos, configuração de produtos, criação e manutenção de base de dados de clientes, etc.; c) gestão de almoxarifados/armazéns de produtos acabados: abrange o recebimento e estocagem de produtos acabados, <i>picking</i> e embalagem, configuração de produtos, expedição de produtos, consolidação de pedidos, etc.; d) gestão de transporte: abrange a gestão de todo transporte referente à distribuição; e) infra-estrutura de entrega: abrange as regras de distribuição, a gestão dos estoques nos canais de distribuição, etc..
Retornos (returns)	É o processo que tem um sentido contrário na cadeia de suprimentos e tem duas etapas distintas. A primeira trata dos retornos de produtos na cadeia de distribuição (abrange desde o consumidor final até a empresa em questão) e a segunda trata dos retornos de materiais na etapa de abastecimento (abrange desde a empresa focal até o ponto de origem da cadeia de suprimentos).

Nota. Adaptado de “Gestão da cadeia de suprimentos (supply chain management): conceitos, estratégias, práticas e casos,” de S. R. I. Pires, 2004. São Paulo: Atlas. p. 95 e 96.

Tendo como base as características das duas abordagens, percebe-se que o GSCF é mais completo em termos de abrangência de ações estratégicas conjuntas ao passo que o SCOR está mais fortemente correlacionado à transação. Por isso, na identificação dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos, por uma questão de lógica, há uma tendência em escolher-se o modelo SCOR. Todavia, como o foco desta pesquisa também abrange o modelo de decisão e a percepção do gestor acerca da visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos, considera-se ambas as abordagens importantes e complementares. Identifica-se, desse modo, como os mais relevantes eventos econômicos da cadeia de suprimentos, os destacados na Figura 11:

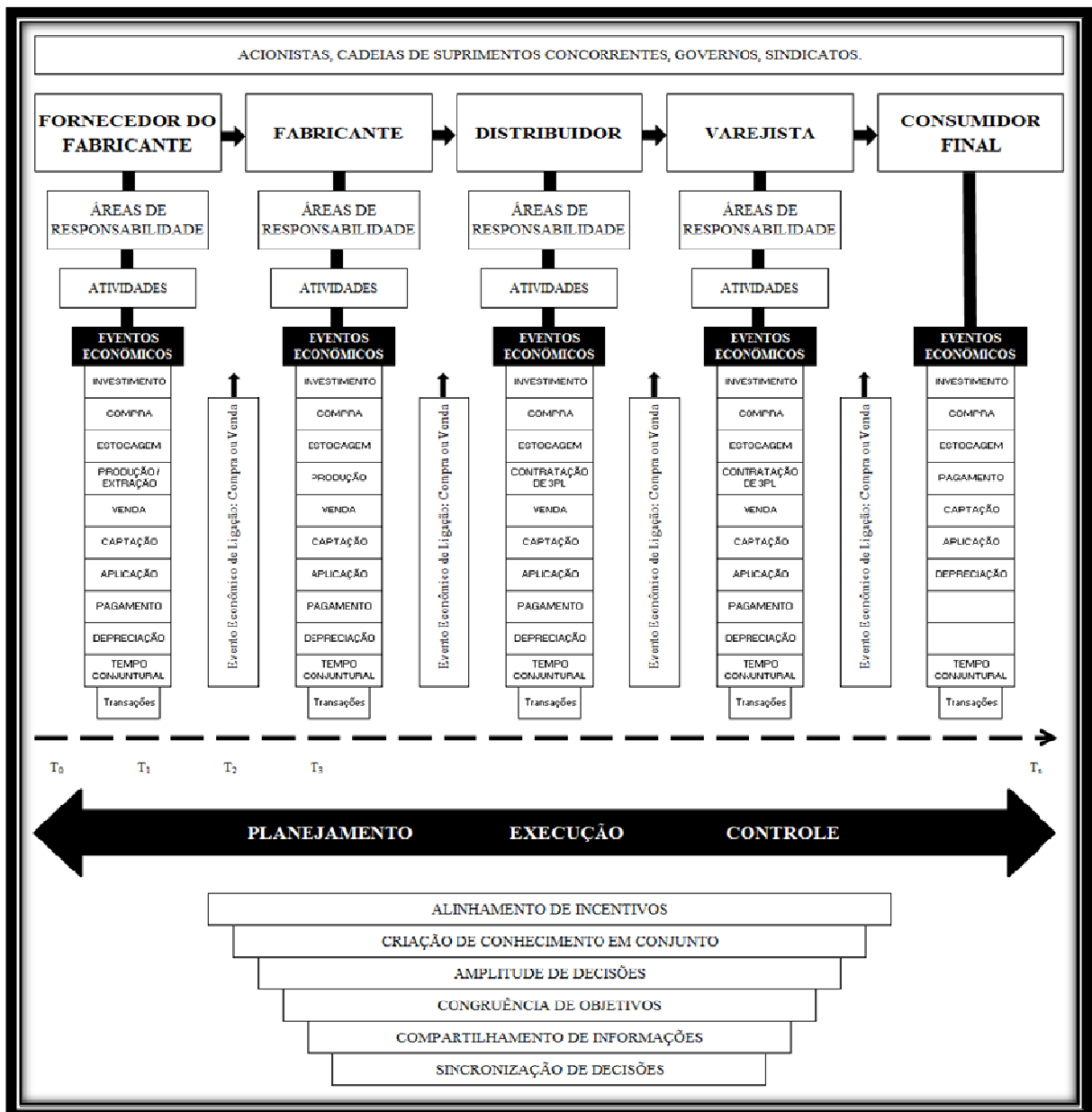


Figura 11. Visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos

*Contratação de 3PL (*Third Part Logistics*) é o mesmo que contratação de operador logístico

Por meio desta ilustração é possível reconhecer boa parte dos eventos econômicos que ocorre no âmbito das empresas e, em conjunto, no âmbito da cadeia de suprimentos. Reforça-se que esses eventos econômicos têm pouca ou nenhuma diferença entre as empresas que compõem a rede. O que em essência muda é que, para observá-los de acordo com uma visão sistêmica da cadeia de suprimentos, no mínimo duas entidades devem ser analisadas em conjunto e ao mesmo tempo. De modo ideal, a cadeia de suprimentos como um todo deveria ser observada simultaneamente. Para facilitar o entendimento desses dizeres, deve-se recorrer mais uma vez à Figura 7, onde consta o modelo de acumulação proposto por Parisi (1995) complementado com a visão de acumulação de eventos econômicos da rede.

Os eventos econômicos da cadeia de suprimentos nada mais são do que a somatória de todos os eventos econômicos que ocorrem no âmbito das empresas individualmente. Deste modo, é possível vincular não somente os efeitos que um evento específico causa no patrimônio de determinada empresa: expandindo a análise, se o patrimônio líquido da cadeia seguir a mesma lógica, de ser representado pela somatória de todos os patrimônios líquidos das empresas que a compõem, pode avaliar-se os efeitos que determinada ocorrência de um evento específico, no âmbito de alguma companhia, causa no patrimônio líquido da cadeia de suprimentos com um todo. Portanto, a busca de sua otimização tem o propósito de contribuir para a otimização do lucro econômico da empresa e da rede como um todo.

Pode-se também observar na Figura 11 que foram destacados eventos econômicos classificados como de “ligação” entre as organizações que compõe a cadeia. Consistem basicamente no conjunto de transações que compõe a compra ou a venda, dependendo do ângulo que se observa. A classificação serve apenas para ilustrar que a ocorrência desses eventos une, de uma forma ou de outra, as empresas da rede: se consistem num conjunto de transações de uma operação *arm's lenght*, as tratativas em relação ao evento serão no sentido de sua maximização; se tratar-se de um conjunto de transações no contexto da filosofia de SCM, certamente haverá maior atenção no sentido de configurar seu processo de gestão para alcançar sua otimização. Portanto, os “eventos econômicos de ligação”, ao mesmo tempo em que destacariam a transação, estando em acordo com o modelo SCOR, também enfatizariam os relacionamentos, aderentes assim à abordagem do GSCF.

A Figura 11 demonstra também, de modo mais sutil, que é possível unir conceitos tanto de SCM como do Modelo de Gestão Econômica para a aplicação de um modelo de mensuração para os resultados globais da cadeia de suprimentos e mostra as perspectivas pelas quais o processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos pode ser percebido. Aproveitar-se-ia para a construção desse modelo os estudos que representam o

estado da arte ou a evolução do conhecimento científico de ambas as áreas: SCM e Contabilidade Gerencial. No entanto, conforme já mencionado, propor um modelo de mensuração é um estágio posterior ao desenvolvimento desta pesquisa e requer estudos mais avançados. Por hora, os esforços concentram-se em investigar se há um caminho fértil para desenvolver e propor abordagens que explicitariam os resultados econômicos da cadeia de suprimentos e evidenciariam a competência dos “observadores” – ou gestores – das empresas com maior poder de barganha em seu âmbito para gerenciá-la.

2.3 Constructos da pesquisa

Um das premissas para a realização desta pesquisa é o entendimento de que os eventos econômicos podem ser estudados num contexto sistêmico interorganizacional, de SCM, no qual a companhia varejista é o integrante com maior poder de barganha no sistema. Para viabilizar o estudo em acordo com essa premissa, havia a necessidade de encontrar ao menos um evento econômico com características de integração, de SCM, que permeasse toda a rede e que, em alguns momentos, servisse para expressar poder. Como a atividade de “compras” conceitualmente tem funções integradoras dentro de uma cadeia de suprimentos (Wisner & Tan, 2000), é praticada por todas as empresas que a compõem, pode ser utilizada para exprimir poder de barganha (Porter, 1989) e os dados da pesquisa seriam extraídos de uma amostra composta por gestores de compras, a escolha do evento econômico “compra” como ponto de partida para o estudo mostrou-se adequada.

Uma prévia de como se acredita que acontece a interação entre o evento econômico “compra” e o SCM foi colocada no momento de sua contextualização. Descreveu-se que o evento econômico “compra” resulta de uma das decisões mais significativas da rede, é provocado pelos gestores de compras do varejo junto aos seus fornecedores e pode afetar toda a cadeia ao gerar mais eventos, alguns diferentes e outros da mesma natureza, dentro e fora de sua empresa, também passíveis de gestão e mensuração a partir da empresa focal, se os gestores que tomaram a primeira decisão assim o desejar. Conjecturava-se, por conseguinte, que o processo de gestão de tais eventos econômicos no contexto da cadeia dependia da percepção desses gestores sobre sua visão sistêmica. Assim, o desafio da pesquisa consistiria em encontrar **constructos que traduzissem essa “percepção” para o mundo real**, de modo ideal, com características relacionadas à integração conceitual de eventos econômicos e SCM.

A propósito, Martins e Pelissaro (2005) afirmam que constructo é uma variável, um conjunto de termos, de conceitos ou mesmo de outras variáveis, isto é, uma definição operacional robusta que busca representar empiricamente um conceito dentro de um quadro

teórico específico e por isso, passível de ser um embrião de um modelo. Cooper e Schindler (2011, p. 58) complementam dizendo que constructo é “uma imagem ou ideia abstrata inventada especificamente para determinada pesquisa e/ou construção de teoria”. Assim, o pesquisador, baseado em variáveis e fenômenos observáveis e mensuráveis, precisa traduzir a assertiva genérica do conceito teórico em uma relação com o mundo real para conseguir explorá-lo de modo empírico, ou seja, elaborar um constructo e operacionalizá-lo. Por ter seu significado construído intencionalmente a partir de determinado marco teórico, o constructo deve ser definido de forma que permita ser delimitado e traduzido em proposições particulares. (Cooper & Schindler, 2011; Martins & Theóphilo, 2009).

A essência desta definição embasou a busca de pesquisas que satisfizessem as condições narradas para a realização deste trabalho e a partir do estudo de Cao, Vonderembse, Zhang, & Ragu-Nathan, (2010) e Cao e Zhang (2011) acredita-se que o desafio foi superado. Esses pesquisadores defendem a tese de que a rede se desenvolve ou se torna competitiva mediante práticas gerenciais voltadas à colaboração. Tais práticas, colocadas como dimensões/variáveis para operacionalizar o constructo “vantagem colaborativa” são coincidentes em diversos aspectos com as práticas gerenciais colocadas por Mentzer et al. (2001) para aderência e comportamento de acordo com uma filosofia de SCM, envolve visão sistêmica do processo de gestão da cadeia e abrangem variáveis relacionadas ao planejamento e mensuração de lucro econômico. De maneira sutil, também descrevem conceitos explorados pelo Modelo de Gestão Econômica, de onde o conceito de eventos econômicos é oriundo.

Propõe-se, portanto, baseado em Cao et al. (2010) e Cao e Zhang (2011), os constructos tidos como capazes de operacionalizar a percepção gestores de compras de companhias varejistas do Brasil sobre a visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos, já destacados não necessariamente com os mesmos termos no decorrer da construção do referencial teórico, a saber: amplitude de decisões; compartilhamento de informações; congruência de objetivos; sincronização de decisões; alinhamento de incentivos; e criação de conhecimento em conjunto.

2.3.1 Amplitude de decisões

Neste trabalho optou-se por propor o constructo “amplitude das decisões” devido à sua possibilidade de expressar o alcance das decisões dos gestores de compras em relação às variáveis sobre seu efetivo controle, principalmente dentro do ambiente próximo, representado pelas empresas com as quais fazem transações dentro da cadeia de suprimentos. As variáveis normalmente negociáveis decorrentes dessas transações determinam a amplitude

da gestão da empresa, pois elas representam o alcance das decisões dos gestores. Dessa maneira, é possível pela análise de preços, volumes, qualidade, prazos de pagamento, entrega, financiamento e taxas de juros praticados, avaliar a qualidade das decisões tomadas sobre essas variáveis. (Pereira, 2011).

Acredita-se que esse constructo, dadas as suas características, tem potencial de expressar a percepção dos gestores de compras do varejo sobre a visão sistêmica do processo de gestão uma vez que, por meio dele, pode-se ter a noção de como os eventos econômicos à montante na cadeia de suprimentos são considerados quando planejam, executam e controlam suas compras, apoiando-se na lógica de Pereira (2011), para o qual a empresa deve realizar transações com as entidades que compõem seu segmento econômico sempre procurando as melhores condições possíveis, contudo sem esquecer-se que integra um segmento mais amplo, onde atuam diversos *players* com papéis diferentes, mas com interesses comuns na continuidade do ciclo econômico como um todo. O constructo pode, por isso, ser relacionado às práticas gerenciais de integração, cooperação e formação de parcerias.

2.3.2 Compartilhamento de informações

Compartilhamento de informações é a extensão na qual a empresa compartilha uma variedade relevante, acurada e completa de ideias, planos e procedimentos com seus parceiros na cadeia de suprimentos. Ao compartilhar informações com seus parceiros estratégicos na cadeia de suprimentos, as organizações devem focar a sua qualidade e fazê-la de modo completo. As informações trocadas entre parceiros na cadeia de suprimentos são mais proprietárias, tácitas e holísticas do que dados de negócios trocados em transações *arm's-length*. Idealmente, a informação deve ser acessada por parceiros em tempo real sem grandes esforços, pois a transparência é uma maneira efetiva de reduzir incertezas, prevenir distorções na demanda – como o conhecido efeito chicote – e contribuir para a geração de lucro na rede. (Cao et al., 2010; Cao & Zhang, 2011).

As decisões tomadas, estruturadas num processo de tomada de decisões, devem ser as mais adequadas possíveis. Para isso, os dados, as informações e os dispositivos que subsidiam a escolha da melhor alternativa dentre as elencadas devem estar disponíveis, afinal, é uma de suas características ser um recurso necessário à condução da organização na harmonização de seus ambientes externos e internos. (Almeida, 2001). Desse modo, o processo de gestão do evento econômico “compra” e dos eventos derivados deve estar embasado por informações de mercado com qualidade, trocadas entre parceiros dentro da cadeia de suprimentos. O “compartilhamento de informações” integra assim a visão sistêmica do processo de gestão dos

eventos econômicos da rede e serve, portanto, para entender a percepção dos gestores de compras do varejo em sua condução.

Com o processo de compartilhamento de informações busca-se o aumento da visibilidade da cadeia de suprimentos para melhorar seu processo de gestão e criação de valor, ou seja, procura-se dessa forma maneiras para otimizar o lucro econômico da rede e das empresas que a constituem, estando assim em mesma linha com o raciocínio de Wei e Wang (2010), para os quais, em um ambiente competitivo que se altera rapidamente, os gerentes precisam encontrar maneiras para reinventar valor, dada que sua lógica de criação também tem se alterado. Nesse cenário, melhorar a visibilidade da cadeia de suprimentos pode fornecer às empresas capacidade para reconfigurá-la e criar valor estratégico. Por isso, além de esse constructo já ser uma prática gerencial que conduz a uma filosofia de SCM, também poder ser relacionado à prática de criação de valor para o consumidor final.

2.3.3 Congruência de objetivos

Congruência de objetivos refere-se à maneira pela qual os parceiros na cadeia de suprimentos percebem que seus próprios objetivos são satisfeitos ao atingir os objetivos do sistema “maior” que integram. É um grau de concordância com metas, compatibilidade ou ajuste entre parceiros que compõem o “ambiente próximo”. Quando há verdadeira congruência de objetivos, os parceiros sentem que seus objetivos particulares coincidem com os da rede da qual fazem parte, ou, em caso de disparidade, acreditam que seus objetivos, mesmo diferentes, podem ser realizados como resultado direto de trabalhar na direção dos objetivos da cadeia de suprimentos. (Cao et al., 2010; Cao & Zhang, 2011).

Cao et al. (2010) afirmam que a congruência de objetivos que implica em colaboração na rede requer entendimento mútuo e concordância entre as práticas, crenças, valores e atributos das organizações que a integram. Isso envolve a necessidade de todos os participantes clarificarem suas expectativas, direcionamentos estratégicos e visões. As necessidades e capacidades de clientes e fornecedores devem ser incorporadas no planejamento estratégico das empresas assim como relacionadas às interações e estratégias da cadeia de suprimentos.

Os dizeres de Cao et al. (2010) e Cao e Zhang (2011) revelam que, por meio do conhecimento do constructo “congruência de objetivos”, conhece-se o modelo de gestão da empresa focal num contexto de SCM. Acredita-se por isso que sua utilização com foco no evento econômico compra pode revelar características do modelo de gestão das empresas varejistas brasileiras da amostra. Como o modelo de gestão orienta as ações dentro das

empresas (Catelli et al., 2001c; Parisi, 2001; Parisi & Nobre, 2001; Peleias, 2002), conhecê-lo pode ajudar a entender porque o evento compra ocorre ou deixa de ocorrer de determinada maneira. Avançando na questão, é possível o entendimento de até mesmo de como se dá a utilização do poder de barganha desses varejistas junto aos seus fornecedores.

O constructo pode ajudar a explicar percepção dos gestores sobre a visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos e está em linha com a integração de processos-chave de negócios, formação de parcerias e com a prática de cooperação na rede, as quais devem acontecer não por uma conotação romântica ou ideológica, mas sim por que há estudos que revelam por meio de evidência empírica que essas práticas gerenciais proporcionam melhor desempenho, inclusive nos aspectos econômicos, para toda a cadeia de suprimentos (Cao & Zhang, 2011; Gunasekaran et al., 2004; Lambert & Enz, 2012; Leuschner et al., 2013; Liu et al., 2013; Ralston et al., 2015; Spina, 2013).

2.3.4 Sincronização de decisões

Sincronização de decisões refere-se ao processo pelo qual os parceiros da cadeia de suprimentos orquestram decisões no planejamento e operações do sistema com o propósito de otimizar seus benefícios. O planejamento de decisões no SCM é requerido para determinar a maneira mais eficiente e eficaz de usar os recursos das empresas para realizar um conjunto específico de objetivos classificados em sete categorias-chave: 1) planejamento de operações estratégicas; 2) gestão da demanda; 3) planejamento e controle da produção; 4) aquisição de materiais; 5) gestão de entregas; 6) gestão de *trade-offs*; e 7) gestão da distribuição. Enfim, o planejamento conjunto é utilizado para alinhar parcerias e para a tomada de decisões estratégicas e operacionais. (Cao et al., 2010; Cao & Zhang, 2011).

Um problema com a sincronização de decisões relatado por Cao et al. (2010) é quando os componentes da cadeia de suprimento tem diferentes direitos e expertises e estes não são combinados. Por exemplo, muitas vezes o varejista faz suas previsões de compras sem qualquer conexão com as previsões de vendas de seu fornecedor, ou vice-versa. Os resultados normalmente são desastrosos, pois parceiros com objetivos conflitantes conduzem à tomada de decisão que não otimiza e afeta seus próprios desempenhos. As maneiras de avaliar-se o grau de visão sistêmica nas decisões no sentido de sincronizar ocorrem por meio do exame da responsividade da parceria em responder às demandas do consumidor final e pela efetividade da decisão conjunta em aumentar a lucratividade de todos os nela envolvidos.

Por meio do constructo “sincronização de decisões” neste trabalho, verifica-se se há alguma preocupação por parte dos gestores de compras do varejo em olhar os eventos

planejados, em curso e ocorridos na cadeia, quando estes planejam, executam e controlam suas compras. Cao et. al (2010) e Cao e Zhang (2011) afirmam que uma cadeia de suprimentos sincronizada é mais eficaz ao atender as demandas do consumidor final, pois permite que a empresa alavanque seus próprios recursos e capacitações por meio da construção de uma estratégia de cooperação que forma alianças estratégicas. Trabalhar com parceiros para desenvolver recursos e capacitações que não possui internamente pode ajudar a melhorar a lucratividade própria e da cadeia de suprimentos. (Hitt et al., 2011).

2.3.5 Alinhamento de incentivos

“Alinhamento de incentivos” consiste no processo de determinar e compartilhar custos, riscos e benefícios, assim como formular esquemas de incentivo, entre os parceiros na cadeia de suprimentos. A propósito, as parcerias de sucesso requerem que os participantes compartilhem ganhos e prejuízos equitativamente, ou seja, os resultados da colaboração, bons ou ruins, devem ser distribuídos de modo justo para todos. Assim, o “alinhamento de incentivos” integra a visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos da rede, pois motiva os membros a agirem de uma maneira consistente com os objetivos globais, assegura níveis suficientes de cooperação e comprometimento, enquanto ao mesmo tempo minimiza atitudes prejudiciais, como comportamentos oportunistas que visam somente própria a maximização de lucro em curto prazo. (Cao et al., 2010; Cao & Zhang, 2011).

O constructo tem neste trabalho a função de tentar captar a percepção dos gestores de compras na consecução do processo de gestão do evento econômico compra e seus eventos derivados em relação à divisão de possíveis ganhos e/ou prejuízos destas ocorrências. Em outras palavras, busca refletir a percepção dos gestores no que se refere à otimização dos resultados econômicos da cadeia de suprimentos. Padoveze (2012), afirma que o lucro econômico é o único que permite ver a aplicação da teoria da mensuração de forma abrangente e integrada com modelos de decisão para os eventos econômicos e para as atividades. O constructo, visando à otimização do lucro econômico da rede, poderia ajudar a tornar visível o modelo de decisão utilizado para o evento compra e seus eventos econômicos derivados e explicitar se há predisposição para tentar mensurá-los de modo global.

2.3.6 Criação de conhecimento em conjunto

“Criação de conhecimento em conjunto” refere-se à extensão na qual os parceiros na cadeia de suprimentos desenvolvem um melhor entendimento e resposta ao mercado e ambiente competitivo ao trabalharem juntos. A captura, troca e assimilação de conhecimento

entre parceiros na cadeia de suprimentos criam condições para a inovação e facilitam o ganho de competitividade sustentável de longo prazo. Parceiros devem estar engajados em construir a base para o conhecimento e, mais importante, saber interpretá-lo, pois dessa forma permite-se à empresa criar valor por meio do desenvolvimento de novos produtos e serviços, da construção da marca e da resposta às necessidades dos clientes. (Cao et al., 2010; Cao & Zhang, 2011). Portanto, integra a visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos e relaciona-se à prática gerencial de criação de valor para o consumidor final.

Durante o processo de gestão do evento econômico “compra” e dos eventos derivados, busca-se por meio do constructo “criação de conhecimento em conjunto”, avaliar a competência do varejista em criar mecanismos para fazer uso eficiente e eficaz dos recursos necessários às suas atividades para otimizar seus resultados e, por tratar-se de criação de conhecimento em conjunto, conforme menciona-se no próprio nome atribuído ao constructo, na otimização dos resultados de seus parceiros na rede. De acordo com Pereira (2001), a otimização dos resultados reflete tanto nas condições de sobrevivência da própria empresa quanto nas condições de sobrevivência de seu segmento. Como numa corrente, o enfraquecimento de um dos seus elos pode comprometer todos os outros e diminuir o lucro potencial do ciclo econômico, representado pela cadeia de suprimentos.

3 Procedimentos Metodológicos

3.1 Plataforma teórica e construção das hipóteses de pesquisa

Diz Popper (1998, p. 61) que “as teorias são redes, lançadas para capturar aquilo que denominamos ‘o mundo’: para racionalizá-lo, explicá-lo, dominá-lo. Nossos esforços são no sentido de tornar as malhas da rede cada vez mais estreitas”, pois o processo de desenvolvimento da ciência ocorre conforme “se estreitam as redes”. Neste estudo, os conceitos da Teoria Geral dos Sistemas, de SCM e do Modelo de Gestão Econômica, utilizados para tentar capturar **a percepção dos gestores** de compras de varejistas brasileiros sobre a visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos, correspondem às “redes lançadas”, cujas malhas são “estreitadas” por meio dos constructos que se mostraram no decorrer da fundamentação teórica com potencial para tal, a saber: amplitude de decisões, compartilhamento de informações, congruência de objetivos, sincronização de decisões, alinhamento de incentivos e criação de conhecimento em conjunto.

Como para Martins e Pelissaro (2005) os constructos são variáveis passíveis de transformarem-se num embrião de um modelo, baseado na estrutura utilizada por Voss (2014), coloca-se na Figura 12 o modelo de relacionamento entre as variáveis envolvidas na pesquisa para o qual, depois da aplicação dos questionários e análise de seus resultados com métodos estatísticos multivariados, esperava-se que esse embrião se formasse:

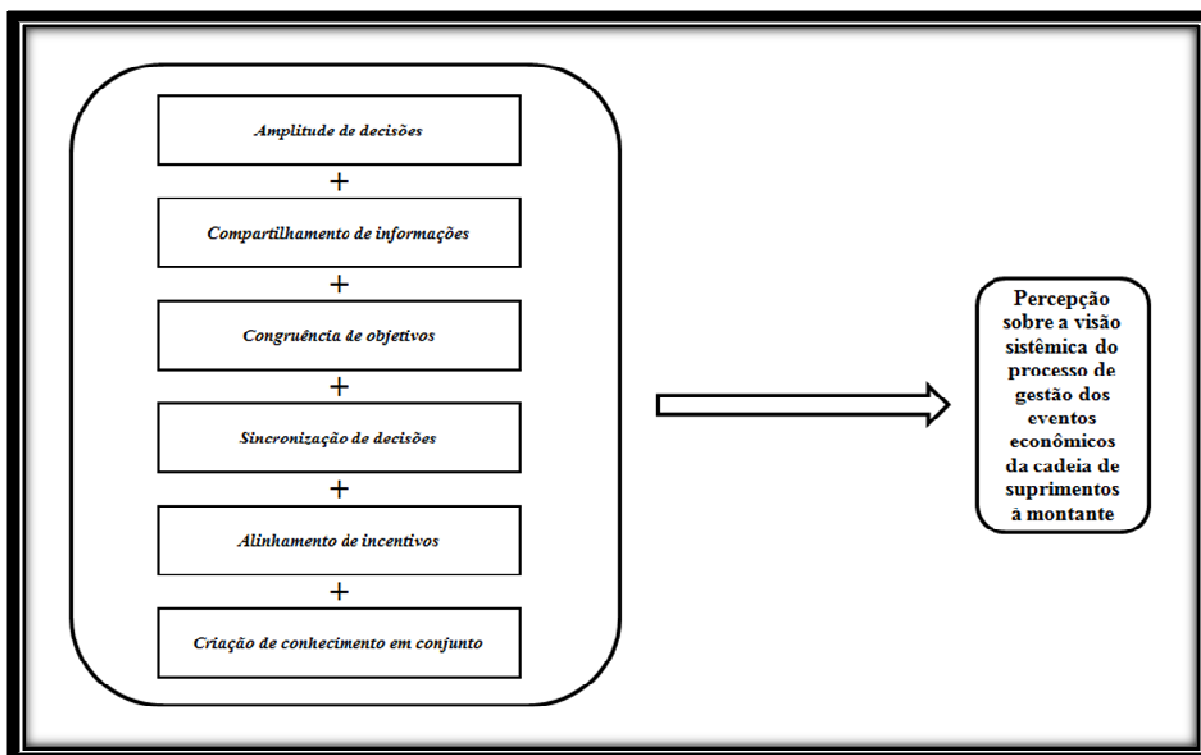


Figura 12. Modelo de relacionamento entre as variáveis

Fonte: Elaborado pelo autor.

A relação entre as variáveis proposta no modelo tende a tornar-se mais verossímil com o **estabelecimento das hipóteses de pesquisa**. De acordo com Martins e Theóphilo (2009), à medida que a investigação avança, as hipóteses podem ganhar *status* de pretensa teoria, a ser reconhecida após confirmações advindas de novas evidências e investigações conduzidas por outros cientistas. Adicionalmente, Sampieri, Collado e Lucio (2013) asseveram que quando se formula uma hipótese, há a necessidade de avaliar se existem técnicas ou ferramentas de pesquisa para verificá-la, se é possível desenvolvê-las e se isso está ao alcance do pesquisador. Assim, formula-se as hipóteses desta pesquisa com base em sua fundamentação teórica, na experiência extraída do cotidiano profissional do pesquisador e na sua adequação à modelagem estatística que se pretende utilizar.

Não seria exagero afirmar que um sistema de hipóteses também pode ser embrião de uma teoria, a qual, por sua natureza, tem o objetivo pragmático de efetuar o ajuste intelectual do homem com o contorno, permitindo a compreensão do que acontece a sua volta (Martins e Theóphilo, 2009). A coincidência desses dizeres é que o mesmo raciocínio serve para explicar o próprio conceito de sistemas, pois diversos estudiosos (Alves, 2012; Capra, 1996; Grzybowski, 2010; Maximiano, 2012; Monat, & Gannon, 2015) afirmam que a habilidade de perceber, analisar e delimitar sistemas depende do observador, não do próprio sistema, uma vez que as fronteiras entre os sistemas ou entre o sistema e o seu ambiente são arbitrárias: os “todos” devem ser definidos em termos de percepção e das distinções traçadas pelo observador. O “tamanho do sistema” depende do ajuste intelectual do homem com o contorno, da percepção do que ocorre em sua volta.

A teoria de sistemas tem embasado o desenvolvimento de estudos nos mais diversos campos – inclusive em SCM e Gestão Econômica – e não se restringe apenas a trabalhos teóricos ou de aspectos normativos. O pensamento sistêmico ou a ideia de sistemas é, por exemplo, corroborado em nível empírico por Almeida (2006). O pesquisador relata que gestores de companhias participantes de determinada cadeia de suprimentos não se enxergam ou não conseguem visualizar suas empresas como parte de um sistema mais amplo e, por isso, não o compreendem nem o gerenciam de modo estratégico, nem tampouco conhecem medidas adequadas para esse ângulo de análise. A conexão que se pode fazer com essa pesquisa é a de que a adoção de sistemas de mensuração do resultado global da cadeia de suprimentos depende, dessa forma, da percepção dos gestores de compras do varejo sobre visão sistêmica do processo de gestão de seus eventos econômicos à montante.

A subjetividade desses dizeres que em tese comprometeria seu teste empírico começou a ser resolvida com a proposição dos constructos mencionados no início desta seção. Os

estudos de Cao et al. (2010) e Cao e Zhang (2011) suportam sua apresentação ao relacionar o desenvolvimento ou competitividade da cadeia a práticas gerenciais voltadas à colaboração. Essas práticas, transformadas em constructos e coincidentes em diversos aspectos com aquelas colocadas por Mentzer et al. (2001) como consistentes para a aderência e comportamento de acordo com uma filosofia de SCM, envolvem percepção dos gestores sobre a visão sistêmica processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia, abrangem variáveis voltadas à aspectos de mensuração de lucro econômico e, sutilmente, também abordam conceitos como o de eventos econômicos. Por isso pode-se prever que:

- ✓ **H1:** A amplitude de decisões, o compartilhamento de informações, a congruência de objetivos, a sincronização de decisões, o alinhamento de incentivos e a criação de conhecimento em conjunto têm efeito positivo significativo na percepção dos gestores de compras do varejo sobre a visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos à montante.

Os papéis desempenhados por esta primeira hipótese consistem em orientar a direção deste estudo, fornecer uma estrutura para organizar suas conclusões e distinguir a teoria utilizada como base: sua complexidade e abstração foram agora transformadas em um enunciado mais simples, com variáveis limitadas envolvendo ocorrências concretas (Cooper & Schindler, 2011). Todavia é também interesse deste pesquisador, considerando que a capacidade de tomar decisões racionais, bem como de desenvolver conhecimento científico, é avaliada pelo grau em que se combina fato e teoria (Cooper & Schindler, 2011), investigar se na mesma amostra a probabilidade dos gestores de compras de varejos de grande porte apresentarem a mesma percepção sobre a visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos que os gestores de compras de varejos de pequeno e médio portes é igual. Assim pode-se pressupor que:

- ✓ **H2:** Não há diferenças estatisticamente significantes entre a percepção dos gestores de compras do varejo sobre a visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos à montante independentemente do porte das empresas em que atuam.

As exigências para se fazer negócios com os grandes varejistas a partir do advento do Plano Real em 1994 fizeram com que os fornecedores passassem a dedicar maior atenção aos pequenos e médios varejistas para a distribuição de seus produtos e manutenção ou recuperação de sua lucratividade. Essa maneira de atuar dos fornecedores acarretou excesso de oferta nesses canais com o passar dos anos, permitindo aos pequenos e médios varejistas se

comportarem hoje quase que do mesmo modo que os grandes: a despeito de não ter o mesmo volume de compras, mudam de fornecedor se classificar o seu desempenho como insatisfatório, portanto, também podem influenciar os objetivos estratégicos das cadeias de suprimentos que integram. Esse fenômeno testemunhado pelo autor deste estudo em seu cotidiano profissional permite acreditar que o elevado poder de barganha do varejista tende a ser generalizado, independentemente de seu porte.

3.2 Tipo de pesquisa

Para tipificar esta pesquisa seguiu-se o roteiro proposto por Silveira e Cordova (2009), identificando-a em relação à sua abordagem, sua natureza, seus objetivos e seus procedimentos.

3.2.1 Quanto à abordagem

Esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa quanto à sua abordagem. A pesquisa qualitativa inclui “um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, aprender o significado, e não a frequência, de certos fenômenos ocorrendo de forma mais ou menos natural do mundo social” (Cooper & Schindler, 2011, p. 164). O fato de esta pesquisa apresentar uma amostra pequena, todavia, proposicional, cujas ações para escolhê-la ocorreram a partir da própria seleção do contexto pelo qual já se esperava encontrar os casos que realmente interessavam, reforça o aspecto de não preocupar-se com a frequência, mas preocupar-se com o aprendizado. Adicionalmente, a pesquisa qualitativa é ideal para, entre outras coisas, extrair percepções, condizendo assim com o objetivo proposto neste trabalho (Cooper & Schindler, 2011; Sampiere et al., 2013).

3.2.2 Quanto à natureza

Quanto à natureza, esta pesquisa pode ser classificada como básica e aplicada. Para Silveira e Cordova (2009), a pesquisa científica pode ser classificada de duas maneiras quanto à sua natureza, a saber: pesquisa básica, cujo objetivo é gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista, envolvendo verdades e interesses universais; e em pesquisa aplicada, que visa gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, incluindo verdades e interesses locais. Assim, justifica-se sua classificação como básica e aplicada, pois ao mesmo tempo em que se tem a possibilidade de gerar conhecimento útil para o avanço da ciência, esforça-se também para ajudar a resolver um problema de ordem prática.

3.2.3 Quanto aos objetivos

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva quando aos seus objetivos. Conforme Sampieri et al. (2013, p. 102), “os estudos descritivos buscam especificar as propriedades, as características e os perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetos ou qualquer outro fenômeno que se submeta a uma análise”. Nesse contexto, a meta do pesquisador é descrever fenômenos, situações, contextos e eventos, ou seja, detalhar como são e se manifestam. Nesta pesquisa, cujo objetivo é conhecer a percepção dos gestores de compras de varejistas brasileiros, das áreas de telefonia e/ou eletrônicos, sobre a visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos à montante, tenta-se especificar e analisar por meio de constructos como se constitui a propriedade “percepção” e a meta do pesquisador será atingida se, ao seu final, conseguir detalhar como ela se manifesta.

3.2.4 Quanto aos procedimentos

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa pode ser classificada como bibliográfica, uma vez que foi realizado um levantamento em fontes constituídas, referências teóricas já analisadas e publicadas, como artigos científicos, dissertações, teses e livros; também, em menor medida, tem característica de pesquisa documental, pois se valeu de tabelas, *rankings*, relatórios de empresas tornados públicos; em pesquisa com grupo focal, por ter feito uso da técnica de *Focus Group* para obter parte de seus dados; e como pesquisa com questionário, já que este foi um dos instrumentos de coleta de dados utilizado para buscar informações diretamente com um grupo de interesse – os gestores de compras de varejistas brasileiros – a respeito dos dados que se desejava obter. (Silveira & Cordova, 2009).

3.3 Amostragem

Para esta pesquisa optou-se por amostragem intencional não probabilística. Quando se utiliza amostragem intencional, os participantes são escolhidos de acordo com suas características ou suas experiências, atitudes ou percepções únicas e, no caso de uma pesquisa qualitativa, os tamanhos variam de acordo com a técnica, mas geralmente são pequenos (Cooper & Schindler, 2011). Assim, extraiu-se do banco de dados da companhia onde o pesquisador atua os *e-mails* de contato dos possíveis participantes com a característica de interesse – gestor de compras de eletrônicos e/ou telefonia – espalhados por varejos de todo o país. A possibilidade de, principalmente, os grandes varejistas possuírem em seus quadros mais de um gestor com as atitudes ou percepções únicas que se almejava investigar permitiu

haver mais de um respondente por empresa. Por isso, os questionários foram enviados para 438 possíveis respondentes distribuídos em 396 empresas varejistas de todos os portes.

3.4 Instrumentos de coleta de dados

Esta pesquisa, embora apresente abordagem essencialmente qualitativa, combina um instrumento qualitativo – *Focus Group* – e um instrumento mais utilizado em abordagens quantitativas – questionário – para a coleta de seus dados. Apóia-se dessa forma em Martins e Theóphilo (2009), os quais afirmam que vários autores defendem a ideia de combinar métodos qualitativos e quantitativos com o intuito de proporcionar uma base contextual mais rica para interpretação e validação de resultados. A combinação entre os métodos para a coleta e para a análise de seus dados é a forma encontrada para que este estudo não se limite a descrever, compreender e interpretar os fenômenos por meio das percepções e dos significados produzidos pelas experiências dos participantes, mas para que também gere e comprove teorias (Sampiere et al., 2013). A análise da construção dos instrumentos de coleta da pesquisa em separado pode facilitar a compreensão do que se busca com a combinação.

3.4.1 *Focus Group*

Esta pesquisa busca, em consonância com a lógica de Kerlinger (2003), segundo a qual, ao invés de pensar apenas de modo constitutivo, os cientistas também precisam pensar operacionalmente, operacionalizar a percepção dos gestores de compras do varejo brasileiro sobre o processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos por meio de seis constructos. Para efetivá-los, confeccionar o questionário e, de certa forma, realizar o seu pré-teste, utilizou-se a técnica de *Focus Group*. Também chamado de entrevista focalizada de grupo, entrevista profunda em grupos e reuniões de grupos, o *Focus Group* tem como objetivo a discussão de um tópico específico, com os participantes influenciando uns aos outros pelas respostas às ideias, às experiências e aos eventos colocados pelo moderador. Subsidiava comparações e análises com observações registradas e favorece a concepção de testes, **de questionários** e de roteiros de entrevistas. (Martins & Theóphilo, 2009).

O *Focus Group* foi realizado no dia 23/11/2016 nas dependências da empresa onde o pesquisador atua. O evento contou com a participação de seis gestores: dois gestores de compras de um grande varejista, um gestor de vendas ao varejo, um gestor de projetos de um grande varejista, um gestor de pós-venda que atua com varejistas e um gestor de produtos que os desenvolve muitas vezes em conjunto com os grandes varejistas. O moderador foi o próprio autor deste estudo e contou com a ajuda de um assistente para filmar a reunião. Com o

intuito de facilitar o entendimento das questões do roteiro e incentivar a participação de todos, o moderador, em consonância com Cooper e Schindler (2011), ressaltou que todas as opiniões seriam válidas e que não haveria julgamento no sentido de avaliar se estavam corretas ou equivocadas e, antes de começar propriamente a discussão, explicou resumidamente o conceito de eventos econômicos e como o resultado econômico é formado.

A integração dos participantes ocorreu durante a entrevista conforme o entendimento dos tópicos colocados pelo moderador, construídos e separados em bloco de acordo com os constructos da pesquisa a fim de evitar a dispersão dos assuntos e garantir as opiniões em torno do que se considerava adequado para captar a percepção dos gestores de compras das companhias varejistas sobre visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos. Os gestores de compras do varejo e o gestor de vendas que atua junto aos grandes varejistas falaram por mais tempo, mostrando ter maior afinidade com as questões do roteiro. A propósito, as 14 questões do roteiro foram discutidas em uma hora e 13 minutos, excedendo em duas questões as orientações de Martins e Theóphilo (2009, p. 91), mas em acordo com o tempo recomendado: “tipicamente, uma entrevista de *Focus Group* incluirá aproximadamente 12 questões, discutidas entre uma e duas horas”.

Martins e Theóphilo (2009) também orientam que o *Focus Group* pode ser utilizado para coleta de informações que possam oportunizar a concepção de testes, de questionários, de roteiros de entrevistas e de escalas de atitudes, favorecendo emergir *insights* das provocações e estímulos que podem ajudar o pesquisador a refinar seus conceitos e entendimentos sobre o assunto/tema pesquisado. Assim, além de facilitar a construção do questionário de pesquisa por meio das inferências resultantes da análise de seu conteúdo, permitiu ao pesquisador, entre os diversos *insights* surgidos na discussão, reforçar o argumento colocado quando da situação-problema: houve a confirmação que os gestores de compras das empresas varejistas brasileiras muitas vezes funcionam somente como “porta-vozes” de uma decisão tomada colegiadamente, fato que, em tese, também pode influenciar sua percepção sobre os eventos econômicos da cadeia de suprimentos à montante.

3.4.2 Questionário

O questionário de pesquisa, definido por Martins e Theóphilo (2009) como um conjunto ordenando e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever, teve suas assertivas construídas de modo a representar as inferências da análise de conteúdo do *Focus Group*, logo, visando alinhar seus dizeres às ideias centrais dos constructos. A tentativa de alinhar as assertivas às ideias centrais dos

constructos foi, de alguma forma, a maneira encontrada para a primeira validação do questionário, pois, sobretudo do ponto de vista científico, sua validade refere-se à quão satisfatoriamente um instrumento representa e mensura um conceito teórico (Sampieri et al., 2013), por isso a preocupação em fazê-la já nesse momento. Para cada constructo apresentado desenvolveu-se quatro assertivas, portanto o questionário foi composto de 24 assertivas distribuídas, acredita-se, de maneira equilibrada ao menos nos aspectos de quantidade.

Na versão apresentada aos possíveis respondentes decidiu-se começar com as questões de identificação e, em seguida, colocar as demais assertivas separando-as em bloco de acordo com os constructos e com 25% de assertivas negativas dispostas aleatoriamente – conforme pode observar-se no Apêndice D – para evitar erros de interpretação, garantir um preenchimento mais rápido e prevenir o “feito halo”, ou seja, a tendência de usar a mesma resposta dada nas perguntas imediatamente anteriores (Hill & Hill, 2009).

Para todas as questões de variáveis intervalares foi utilizada escala tipo *Likert*, com valores de um a cinco para indicar a extensão na qual o gestor de compras do varejo concorda ou discorda com cada assertiva aplicada à sua empresa ou à sua forma de “perceber” a visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos, invertendo-se a ordem dos valores – de cinco a um – quando essas assertivas eram negativas. Conforme Sampieri et al. (2013), as perguntas fechadas são menos complexas para codificar e preparar para a análise. Por isso, configurou-se o instrumento deste modo para facilitar o tratamento de seus dados.

Os questionários foram enviados eletronicamente entre 03/06/2017 e 06/07/2017 para os gestores com cargo ou funções relacionadas a compras. A escolha do formato eletrônico deu-se por maior facilidade no tratamento dos dados, pela velocidade nas respostas e pela possibilidade de se enviar a um número grande de possíveis respondentes. Uma das possíveis desvantagens pela escolha do formato eletrônico ocorreu tão logo os questionários começaram a ser enviados: para muitos respondentes, o e-mail enviado com o *hiperlink* do questionário era bloqueado por um *anti-spam*. (Martins & Theóphilo, 2009). A alternativa encontrada para resolver foi simplificar o *hiperlink* original para um formato capaz de ultrapassar o *anti-spam* e reenviar para todos os *e-mails* que apresentaram o problema.

A taxa de respostas foi de 10,05% (44/438) apesar do esforço dispensado durante 30 dias para o indicador ser estatisticamente mais significativo. Contou-se inclusive com a ajuda dos gestores de vendas da empresa onde o pesquisador atua, os quais solicitaram o preenchimento aos seus contatos pessoalmente. O motivo mais alegado para não responder foi a falta de tempo, mesmo sabendo que, de acordo com Sampieri et al. (2013) o questionário era constituído de perguntas fechadas, exigentes por sua natureza de esforço menor dos

entrevistados, que não precisariam escrever ou verbalizar pensamentos, mas apenas selecionar a alternativa que mais bem sintetizasse sua resposta.

O apelo de se gastar pouco tempo para responder, a negociação pessoal ou mesmo a promessa de doar um quilo de alimento não-perecível para cada questionário preenchido à uma instituição assistencial não foram suficientes para melhorar o indicador do ponto de vista estatístico. No entanto, considerando que no enfoque qualitativo a pretensão não é generalizar os resultados obtidos na amostra para uma população, o número de respondentes foi suficiente para pelo menos rodar o modelo no *software* estatístico sem restrições e atendeu aos propósitos do trabalho: boa parte do varejo brasileiro em termos de receita bruta anual teve representantes na amostra.

3.5 Procedimentos para análise dos dados

Os dados desta pesquisa são extraídos de fontes primárias e sua análise ocorre em acordo com as abordagens – qualitativa e quantitativa – utilizadas para a construção dos instrumentos de coleta e em duas etapas distintas: na primeira etapa, correspondente ao *Focus Group*, os dados coletados são tratados com técnica de análise de conteúdo; e na segunda etapa, realizada com o uso de questionário construído conforme as inferências da análise de conteúdo do *Focus Group*, os dados extraídos são analisados com estatística descritiva e modelados por meio de regressão logística binária.

3.5.1 Procedimentos para análise de conteúdo do *Focus Group*

Após transcrever as falas dos participantes na íntegra – Apêndice A – aplicou-se ao *Focus Group* a técnica de Análise de Conteúdo. A Análise de Conteúdo é uma técnica utilizada para estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática e visa buscar inferências confiáveis de dados com respeito a determinado contexto, a partir dos discursos escritos ou orais de seus atores e/ou autores. Ao fazer uso dessa técnica, não se trabalha somente com o texto *per se*, mas também com detalhes do seu contexto, de sua essência, com detalhes das informações, dados e evidências disponíveis, prestando-se tanto aos fins exploratórios, ou seja, de descoberta, quanto aos de verificação, confirmando, ou não, proposições e evidências. (Martins & Theóphilo, 2009). Os objetivos descritos em sua definição foram atendidos com a utilização da proposta de Bardin (2011), que inclui: organização da análise; codificação; categorização; e inferência.

A fase de **organização** é definida por Bardin (2011) como correspondente de um período de intuições, cujo objetivo é, no entanto, tornar operacionais e sistematizar as ideias

iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, consistindo numa espécie de plano de análise. Nesta pesquisa, a fase de organização da análise consistiu na elaboração do roteiro para a consecução da entrevista, antes mesmo de realizar sua transcrição, ou seja, ainda não se tinha o conteúdo, mas com base no referencial teórico e na experiência profissional do pesquisador, já se tinha a direção para a sua construção. O roteiro serviu como plano de análise, como planejamento para que os assuntos não ficassem muito dispersos durante sua realização e para que até mesmo sua transcrição não se transformasse posteriormente numa atividade muito complexa.

Os mesmos constructos utilizados para operacionalizar a visão sistêmica – amplitude de decisões, compartilhamento de informações, congruência de objetivos, sincronização de decisões, alinhamento de incentivos e criação de conhecimento em conjunto – foram classificados como as unidades comuns durante a fase **codificação**. Conforme Bardin (2011), a codificação corresponde a uma transformação dos dados brutos do texto – por recorte, agregação e numeração – de acordo com regras precisas e representa o elo entre os dados do texto e a teoria do analista, ou seja, permite atingir uma representação do conteúdo sua expressão, suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto, que podem servir de índices. A definição da autora embasa, dessa forma, a utilização dos constructos como se deu nesta pesquisa.

As ideias centrais desses seis constructos utilizados para a codificação e captadas durante a consecução da entrevista foram colocadas em “gavetas”, assim como os *insights* com os mesmos sentidos surgidos durante a reunião. Esses procedimentos marcaram a fase de **categorização**, definida por Bardin (2011) como uma operação de classificação e elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, às quais se reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, cujo agrupamento é efetuado em razão das características comuns desses elementos. Nesta pesquisa o principal critério utilizado para categorização das falas da entrevista foi o semântico, de acordo com sua categoria temática: os próprios constructos.

Por último, a fase de **inferência** foi propriamente a análise da ideia central de cada constructo, discutidas numa linguagem mais coloquial de acordo do cotidiano dos profissionais que participaram da entrevista e apoiada no referencial teórico desta pesquisa. **As inferências oriundas dessa fase consistem nas assertivas utilizadas para a construção do questionário.** Para Bardin (2011, p. 44), “a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção),

inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)”. Nessas circunstâncias, o analista trabalha como um arqueólogo, ou seja, procura vestígios ou documentos com capacidade de descobrir ou **suscitar**. O questionário desta pesquisa representa assim os “vestígios suscitados” pela inferência da análise de conteúdo do *Focus Group*.

3.5.2 Procedimentos para análise dos dados dos questionários

A análise dos dados dos questionários ocorreu inicialmente com o exame da frequência das respostas em nível ordinal e limitou-se ao uso de estatística descritiva, que inclui organização, sumarização e descrição de dados por meio de tabelas e gráficos, nesse primeiro momento (Martins & Theóphilo, 2009). Num segundo momento, avançando na sofisticação do método estatístico, utilizou-se o **modelo de regressão logística binária** para a análise e modelagem dos dados da amostra, uma vez os objetivos deste trabalho envolvem o desenvolvimento e ajuste de um modelo para explicar a ocorrência – ou não-ocorrência – de percepção dos gestores de compras do varejo sobre a visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos à montante em função de seis variáveis e o modelo de regressão escolhido mostrou-se adequado à sua consecução.

A regressão logística é uma técnica desenvolvida na década de 1960 para investigar a relação entre variáveis explicativas métricas e não métricas e uma variável dependente categórica binária, ou seja, destina-se a investigar o efeito das variáveis pelas quais os indivíduos, objetos ou sujeitos estão expostos sobre a probabilidade de ocorrência de determinado evento de interesse. Diferentemente da tradicional técnica de regressão estimada por meio de métodos de mínimos quadrados, em que a variável dependente apresenta-se de forma quantitativa e devem ser obedecidos pressupostos como homogeneidade de variância e normalidade de resíduos, as técnicas de regressão logística não dependem dessas suposições rígidas e são muito mais robustas quando tais pressupostos não são satisfeitos, o que torna sua aplicação apropriada em muitas situações, inclusive na que se apresenta nesta pesquisa. (Fávero, Belfiore, Silva, & Chan, 2009; Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009).

As primeiras ações executadas ainda em Excel[®] para preparar o conjunto de dados desta pesquisa à modelagem por regressão logística binária tão logo tiveram sua conversão para a linguagem finalizada foram:

- ✓ Simplificar o nome das variáveis para facilitar o entendimento das equações e sua identificação, manipulação e programação dentro do software SAS após a transferência dos dados. Com a simplificação, a variável dependente percepção dos gestores de compras das companhias varejistas brasileiras sobre a visão sistêmica

dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos à montante reduziu-se a PVS; já as variáveis explicativas “amplitude de decisões”, “compartilhamento de informações”, “congruência de objetivos”, “sincronização de decisões”, “alinhamento de incentivos” e a “criação de conhecimento em conjunto” foram respectivamente representadas pelas siglas AD, CI, CO, SD, AI e CC.

- ✓ Reduzir o conjunto de dados captados pela assertiva ao nível do constructo/variável correspondente. Os valores atribuídos às assertivas de acordo com o seu grau de concordância e sua natureza – negativa ou positiva - foram somados, como se cada constructo/variável tivesse recebido uma pontuação por respondente;
- ✓ Estabelecer um critério para a transformação da variável dependente nominal dicotômica – “1” para ocorrência da característica de interesse e “0” para a não-ocorrência. Considerou-se como possuidores de percepção sobre a visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos, portanto, com a característica de interesse, os gestores que expressaram concordância com as assertivas “desenvolvo com meu fornecedor instrumentos para, em conjunto, tentar otimizar o lucro econômico para ambos” e “sei que o fracasso de alguma empresa que integra o meu segmento pode me afetar”.

Para a montagem da regressão, recorreu-se a Fávero et al. (2009), para os quais, um modelo pode ser definido como logístico se a função seguir a seguinte equação:

$$\text{[Redacted Equation]}$$

A função $f(Z)$ pode, de maneira mais simples, ser entendida como a probabilidade de a variável dependente ser igual a “1”, dado o comportamento das variáveis explicativas X_1, X_2, \dots, X_k , ou seja, matematicamente pode ser representada pela equação:

$$\text{[Redacted Equation]}$$

Assim, o modelo de regressão logístico que se esperava desenhar para esta pesquisa antes da análise mais aprofundada dos dados extraídos de seus questionários, já com a simplificação no nome de suas variáveis, seria:

$$\text{[Redacted Equation]}$$

Os procedimentos para se tentar chegar nessa equação e demais tratamentos nos dados foram executados com o software SAS[®] University Edition Version 9.4. A primeira ação

consistiu em verificar se, de acordo com a matriz de correlação de *Spearman*, havia multicolinearidade entre as variáveis explicativas. Segundo Sweeney, Williams e Anderson (2015), a multicolinearidade refere-se à correlação entre as variáveis independentes e não afeta a maneira pela qual se executa a análise ou a interpretação dos resultados da regressão quando essas variáveis não estão altamente correlacionadas. Decidiu-se assim proceder neste estudo como Walter, Gomes, Frega, Tontini, & Silva (2010), que executaram o procedimento de verificação de existência de correlação como um dos primeiros passos para modelar a lealdade de estudantes à determinada instituição de ensino superior.

Ao término do processo, constatou-se haver forte correlação ao menos entre quatro variáveis, exigindo-se por isso cuidados adicionais para estimar os parâmetros da regressão. No modelo de regressão logística binária, o método para estimar seus parâmetros é o da máxima verossimilhança, cujo objetivo é o de encontrar uma função de tal maneira que as ponderações das variáveis explicativas permitam estabelecer a importância de cada uma delas para a ocorrência do evento de interesse, assim como calcular a probabilidade de ocorrência desse evento (Fávero, 2015). No entanto, quando há forte correlação entre algumas de suas variáveis, recomenda-se – e utilizou-se nesta pesquisa – o método *forward stepwise* ou *forward Wald* para rodar a regressão, pois, de acordo com Fávero et al. (2009), consiste na opção de execução do modelo na qual o *software* automaticamente propõe a melhor solução, com a inclusão de variáveis significantes e a exclusão de variáveis não significantes.

O método *forward stepwise*, em síntese, executa o Teste *Wald* ou Estatística *Wald*, que segundo Walter et al. (2010, p. 143), consiste na forma de inspecionar a adequação estatística do modelo de regressão logística, pois similarmente “ao teste ‘t-student’ nos modelos de regressão linear, a Estatística *Wald* verifica se os coeficientes das variáveis independentes são estatisticamente diferentes de zero”. Como o *software* já propõe um modelo otimizado, perde-se um pouco de sentido avaliar outros indicadores de ajuste, como o Pseudo R^2 (R^2 logit), o Cox & Snell R^2 e o Nagelkerke R^2 . Ainda assim analisou-se o indicador conhecido como Curva ROC (*Receiver Operating Characteristic*), cujo gráfico indica que quanto maior é a área abaixo da curva, maior é a capacidade de o modelo discriminar os grupos que apresentam o evento de interesse (PVS) dos grupos que não o apresenta. Mas, quanto mais próxima estiver da reta diagonal, pior é o poder discriminatório do modelo (Fávero et al., 2009).

3.6 Matriz de amarração metodológica

A matriz de amarração metodológica desta pesquisa é baseada em Nascimento (2011) e visa proporcionar uma visão integrada do estudo. Pode ser observada na Tabela 8:

Tabela 8
Matriz de amarração metodológica

Objetivo Geral	Constructos	Variáveis	Assertivas	Referências
			<i>AD1</i> Minha decisão de compras não afeta os fornecedores do meu fornecedor.	
	Amplitude de Decisões	<i>Lucro Econômico e Continuidade</i>	<i>AD2</i> A variável mais relevante para minha decisão de compras é o custo do produto.	Pereira (2011); Johnson et al. (1964); Maximiano (2012); Monat e Gannon (2015); C. M. P. R. Almeida (2006).
			<i>AD3</i> Procuro entender os motivos que levaram um fornecedor importante à falência.	
			<i>AD4</i> Sei que o fracasso de alguma empresa que integra o meu segmento pode me afetar.	
Conhecer a percepção dos gestores de compras de varejistas brasileiros, das áreas de telefonia e/ou eletrônicos, sobre os eventos econômicos da cadeia de suprimentos à montante	Compartilhamento de informações	<i>Responsividade e Agilidade</i>	<i>CI1</i> O compartilhamento de informações varia conforme a importância de meu parceiro na cadeia de suprimentos: se mais importante, compartilho mais; se menos importante, compartilho menos.	Cao et al. (2010); Cao e Zhang (2011); L. B. Almeida (2001); Wei e Wang (2010); Guerreiro (1989); Christopher (2009).
			<i>CI2</i> Acredito nas informações de mercado que meu fornecedor me transmite.	
			<i>CI3</i> Não utilizo as informações compartilhadas na cadeia de suprimentos da minha empresa para o planejamento, execução e controle das minhas compras.	
			<i>CI4</i> Meu fornecedor utiliza as informações que compartilho para melhorar o seu planejamento.	
	Congruência de objetivos	<i>Grau de Colaboração e Formação de Parceria</i>	<i>CO1</i> Conheço os objetivos estratégicos de meus fornecedores que influenciam no planejamento, execução e controle de minhas compras.	Cao et al. (2010); Cao & Zhang, 2011); Catelli et al. (2001c); Parisi (2001); Parisi e Nobre (2001); Peleias (2002); Lambert e Enz (2012); Leuschner et al. (2013); Liu et al. (2013); Ralston et al. (2015); Spina (2013); Croxton et al. (2001).
			<i>CO2</i> Procuro adequar as decisões que envolvem as minhas compras aos objetivos estratégicos de meus parceiros.	
			<i>CO3</i> Meus fornecedores devem adequar seus objetivos estratégicos aos objetivos da minha empresa.	
			<i>CO4</i> Não acredito que a continuidade deva ser o principal objetivo da minha empresa e das empresas que integram a minha cadeia de suprimentos.	

Continua

				Conclusão
Objetivo Geral	Constructos	Variáveis	Assertivas	Referências
	Sincronização de decisões	<i>Efeito Chicote e Otimização de Capacidade</i>	<i>SD1</i> Tento adequar minhas compras, ao menos em quantidade, ao forecast que meu fornecedor havia feito para minha empresa.	Cao et al. (2010); Cao & Zhang, 2011); Gunasekaran et al. (2004); Leuschner et al. (2013); Liu et al. (2013); Ralston et al. (2015); Spina (2013); Hitt et al. (2011); Chopra e Meindl (2003); Christopher (1999).
			<i>SD2</i> Meu orçamento de compras não é alinhado ao orçamento de vendas de meus principais parceiros na cadeia de suprimentos.	
			<i>SD3</i> Manter o alinhamento entre as decisões sobre eventos da cadeia de suprimentos é obrigação somente de meu fornecedor.	
			<i>SD4</i> Tenho ciência que a falta de sincronização nas decisões entre cliente e fornecedor causa prejuízos em algum estágio da cadeia de suprimentos.	
Conhecer a percepção dos gestores de compras de varejistas brasileiros, das áreas de telefonia e/ou eletrônicos, sobre os eventos econômicos da cadeia de suprimentos à montante	Alinhamento de incentivos	<i>Mark-up e Preços ao Consumidor Final</i>	<i>AI1</i> As margens (<i>mark-up</i>) que meu fornecedor me concede sempre oportunizam a otimizar o lucro econômico da minha empresa.	Cao et al. (2010); Cao & Zhang, 2011); Padoveze (2012); Christopher (2009); Hofmann e Kotzab (2010); Pettit, Kroxton e Fiksel (2013).
			<i>AI2</i> O equilíbrio nas relações entre a minha empresa e meus principais fornecedores é determinado pelo conhecimento que tenho de suas margens (<i>mark-up</i>) quando compro seus produtos.	
			<i>AI3</i> Não há repasse de ineficiências da cadeia de suprimentos aos preços que minha empresa pratica ao consumidor final.	
			<i>AI4</i> Quando baixo por conta própria o preço de venda dos produtos não exijo verba extra contrato do fornecedor para recompor minhas margens.	
	Criação de conhecimento em conjunto	<i>Inovação e Competitividade</i>	<i>CC1</i> Me reúno com meu fornecedor para discutir tendências de mercado e inovações em processos e produtos buscando a lucratividade de ambos.	Cao et al. (2010); Cao & Zhang, 2011); Pereira (2001); Ralston et al. (2015); Christopher (2009); Mentzer et al. (2001); Novaes (2001); Kampstra et al. (2006); Sparks (2010).
			<i>CC2</i> Utilizo meu poder de barganha para influenciar meus fornecedores a desenvolver novos produtos e serviços de modo contínuo, independentemente de sua remuneração incremental.	
			<i>CC3</i> Desenvolvo com meu fornecedor instrumentos para, em conjunto, tentar otimizar o lucro econômico para ambos.	
			<i>CC4</i> Não há necessidade de aproveitar o conhecimento de mercado dos meus parceiros para tentar gerar valor para o consumidor final.	

4 Análise dos Dados e Apresentação dos Resultados

A análise e apresentação dos dados desta pesquisa ocorrem, assim como em sua fase da coleta, subdivididas em duas etapas distintas. A primeira parte consiste na análise de conteúdo obtido com o *Focus Group* e a segunda diz respeito à análise dos dados e apresentação dos resultados obtidos com os questionários.

4.1 Análise de conteúdo e apresentação dos resultados do *Focus Group*

A análise de conteúdo com os critérios utilizados durante as fases de organização, codificação, categorização e inferência é apresentada em uma sequência de tabelas separadas por constructos e seguidas das conclusões depreendidas. Inicia-se a com o constructo “amplitude de decisões”, colocado na Tabela 9:

Tabela 9

Análise de conteúdo do *Focus Group* – Amplitude de decisões

1- Fase de Organização (roteiro para condução da entrevista)
Questão 01 – Quando você compra, até onde acredita que sua decisão vai impactar?
Questão 02 – Considera essas variáveis (impactos) em seu planejamento?
Questão 03 – Que tipo de transação (que causa impacto no patrimônio líquido de alguma empresa da cadeia) você acredita que sua decisão gera?
2- Fase de Codificação (constructos)
<i>Amplitude de decisões</i>
3- Fase de Categorização (recortes extraídos da transcrição)
MF: A compra é a origem de todo o negócio. Ela causa impacto em tudo. / Moderador: Pensa no fornecedor do fornecedor? Ou não? MF: Não. No nosso caso, não, porque, nós somos uma empresa comercial e eles são fabricantes. / GO: Vamos analisar custo, não só o custo, qual a margem que eu vou ter, o mercado está praticando qual preço deste mesmo produto, se ele já tem em outros varejos, eu não posso ter um produto fora de mercado de preço na ponta. Depois da questão de meu custo, entra nas nossas políticas: qual é minha política de margens que eu tenho para esse produto? Aí eu tenho o poder de comprar ou não se o fornecedor quer me vender. Se o mercado está praticando R\$ 100,00, minha margem tem que ser R\$ 40,00, tenho que pagar R\$ 60,00. Senão esse produto não entra. Aí é que eu exerço o poder do varejo. / MF: Nenhuma. Ele tira tudo que você pode. Ele não se preocupa. Ele não está preocupado se você vai ser saudável o mês que vem. / GO: Aí a gente entra na questão seguinte: quem planejou a compra? Quem fez o planejamento de compra não previu que o dólar ia subir? Não sei, mas aí é com a gestão do fabricante ou do distribuidor que está lá com o produto. Você está me oferecendo e eu só quero vender para meu consumidor. A minha tarefa aqui como varejo é vender para o consumidor num preço que ele aceite pagar. Eu não estou planejando o botão se vai ser de ouro ou se o dólar desse botão de ouro vai subir amanhã ou depois.
4- Fase de Inferência (assertivas do questionário)
Inferência 01 - Minha decisão de compras não afeta os fornecedores do meu fornecedor.
Inferência 02 - A variável mais relevante para minha decisão de compras é o custo do produto.
Inferência 03 - Sempre procuro entender os motivos que levaram um fornecedor importante à falência.
Inferência 04 - Tenho ciência que o fracasso de alguma empresa que integra o meu segmento pode me afetar.
<i>Nota.</i> Elaborado com base nas informações coletadas durante o processo de <i>Focus Group</i> .

Infere-se sobre os extratos extraídos da transcrição referentes ao constructo “amplitude de decisões” que não há preocupação com alcance das decisões, sobre como os fornecedores são afetados; o foco excessivo sobre a “perna” dos custos e na própria maximização de

margens ainda prevalece e não se tem a dimensão de como o fracasso de algum parceiro na cadeia pode afetar o desempenho da companhia varejista. O desempenho global da cadeia de suprimentos requer uma visão estendida do empreendimento, envolvendo o alcance e qualidade das decisões tomadas nesse sentido (Lauras et al., 2011), todavia isso não foi captado. Ademais não há predisposição para buscar-se a otimização do todo, ou seja, o lucro econômico, indicador cuja aplicação poderia evitar os comportamentos oportunistas que maximizam os ganhos de curto prazo para os participantes mais fortes e acarretam situações irregulares para as entidades com menor poder de barganha, comprometendo a geração de valor e os resultados globais da rede (Santos, 2012; Novaes, 2001), não é utilizado.

Para o constructo “compartilhamento de informações”, os critérios e a análise de conteúdo são colocados na Tabela 10:

Tabela 10

Análise de conteúdo do *Focus Group* – Compartilhamento de informações

1- Fase de Organização (roteiro para condução da entrevista)

Questão 04 – Que tipo de informações você compartilha com seus parceiros na cadeia de suprimentos?

Questão 05 – Causa algum impacto no planejamento do evento compra?

Questão 06 – Com quem você compartilha? Com qualquer parceiro?

2- Fase de Codificação (constructos)

Compartilhamento de informações

3- Fase de Categorização (recortes extraídos da transcrição)

GO: Depende do parceiro, é a primeira informação. Como avalio este parceiro dentro da minha empresa? É o seguinte: ele está... é o meu parceiro exclusivo? Ele é meu parceiro e dos meus maiores concorrentes? Eu tenho confiança nesse parceiro? Automaticamente quando eu compartilho informações ele pode levar para outro lugar. Existe um contrato de confidencialidade assinado? A maioria dos fornecedores que a gente tem contato, grandes, todos tem um contrato de sigilo. Daí todas as informações que são enviadas são sigilosas. Nem eu posso compartilhar informações da S., da V. ou da A. com nenhum. A gente tem um geral, mas eu nunca compartilho as informações detalhadas. / **MF:** No meu caso o interesse é total em compartilhar. Até porque, eu uso o GFK, eu uso o desempenho dos outros para criar necessidade de compra no varejista. Eu chego lá e falo: você está atrás tanto do seu concorrente, no GFK eu estou assim aqui dentro... eu tenho 45 no GFK e aqui dentro eu tenho 30, por que? Então a gente tem 15 para crescer... / **MF:** Posso até mostrar uma má gestão de compra para o cara. Eu posso, eu consigo mostrar compartilhando informações... já no caso do comprador... / **GO:** Eu como varejista posso só compartilhar aquilo que me interessa. Isso vai influenciar na compra. Eu sou cruel. Estou “entubado” do teu produto, eu não vou comprar mais nada, te vira que eu quero resolver meu problema. Agora, se eu estou vendendo, vendendo, vendendo, eu compro só 100 hoje, depois eu compro mais... eu não preciso dizer para ele que ele está vendendo um monte... Eu posso dizer: ah, está legal...

4- Fase de Inferência (assertivas do questionário)

Inferência 05 - O compartilhamento de informações varia conforme a importância de meu parceiro na cadeia de suprimentos: se mais importante, compartilho mais; se menos importante, compartilho menos.

Inferência 06 - Acredito nas informações de mercado que meu fornecedor me transmite.

Inferência 07 - Não utilizo as informações compartilhadas na cadeia de suprimentos da minha empresa para o planejamento, execução e controle das minhas compras.

Inferência 08 - Meu fornecedor utiliza as informações que compartilho para melhorar o seu planejamento.

Nota. Elaborado com base nas informações coletadas durante o processo de *Focus Group*.

Pela análise dos recortes pode-se inferir que o “compartilhamento de informações” acontece de acordo com a importância econômica do parceiro; as informações trocadas na rede são seletivas e utilizadas de modo a favorecer comportamentos oportunistas; muitas

vezes a informação compartilhada é utilizada no processo de gestão dos eventos, porém não reflete a realidade do que acontece no âmbito das empresas da cadeia. Se não há consistência nas informações, o processo de gestão dos eventos econômicos da rede também é inconsistente e não há integração. Christopher (2009) destaca que a integração efetiva da rede e a sincronização de seus fluxos só são obtidas por meio do compartilhamento de informações consistentes entre os seus componentes: substituir estoques por informação tornou-se o princípio diretivo dos gestores de cadeia de suprimentos nas organizações. Igualmente, Wei e Wang (2010) afirmam que a visibilidade na cadeia, que inclui compartilhar informações coordenadas, ajuda a criar capacidades dinâmicas capazes para responder às mudanças ambientais do modo mais tempestivo possível e para compartilhar riscos e dividir ganhos.

Em relação ao constructo “congruência de objetivos”, os critérios e a análise de conteúdo são demonstrados na Tabela 11:

Tabela 11

Análise de conteúdo do *Focus Group* – Congruência de objetivos

1- Fase de Organização (roteiro para condução da entrevista)

Questão 07 – Você tem noção sobre quais são os objetivos estratégicos de seus principais parceiros?

Questão 08 – Quando você planeja o evento “compra”, você leva em consideração esses objetivos? Tenta adequar-se a eles?

2- Fase de Codificação (constructos)

Congruência de objetivos

3- Fase de Categorização (recortes extraídos da transcrição)

MF: Até, de cara, pelo posicionamento de preço ele já entende qual é o seu posicionamento estratégico, se você deixa, por exemplo, se você sai do primeiro preço e vai para uma linha, como nós fizemos isso, vai para uma linha mais cara, o comprador diz: você está abrindo mão de mercado? Estou, estou abrindo mão do mercado por margem. Isso é... todo mundo percebe isso o tempo todo, seja lá qual for o comprador. / **VM:** Eu trabalhei numa empresa que trabalhava com gama C, C, D e E. E o principal foco dela não era qualidade. Era preço. Só preço. Tenho três produtos aqui, se este aqui, o intermediário é o de melhor qualidade, mas não era o melhor preço, não interessa, o preço do produto mais barato era o que vencia, sempre. Lógico que eles torravam o fornecedor... / **MF:** Aí esse gerente de planejamento tem junto um profissional de produtos, que vai analisar tudo isso que o GO falou que ele faz, nos grandes varejos, como a gama de produtos é muito grande, tem profissional de produtos do Planejamento, que é o VM, que vai falar: bom, o produto cabe no nosso mix? Testou, avaliou no mercado, viu quem tem, quem não tem, analisou o cliente dele, e libera a compra. Então hoje o estágio de compras que antes você sentava, nos bons tempos, há 25 anos atrás, 30 anos atrás, você sentava com o comprador e ele tinha total poder de decisão, hoje ele não tem. E às vezes, quando ele compra, ele não tem o poder de agendar. / **GO:** Nada mais é solto hoje. Só que é assim: tem outra parte além do Financeiro. Na decisão da compra, não é o comprador que decide comprar porque ele achou que o produto é bom. Ele diz assim: Comercial, vocês vão vender esse produto?

4- Fase de Inferência (assertivas do questionário)

Inferência 09 - Conheço os objetivos estratégicos de meus fornecedores que influenciam no planejamento, execução e controle de minhas compras.

Inferência 10 - Procuo adequar as decisões que envolvem as minhas compras aos objetivos estratégicos de meus parceiros.

Inferência 11 - O fornecedor deve adequar seus objetivos estratégicos aos objetivos da minha empresa.

Inferência 12 - Não acredito que a continuidade deva ser o principal objetivo da minha empresa e das empresas que integram a minha cadeia de suprimentos.

Nota. Elaborado com base nas informações coletadas durante o processo de *Focus Group*.

O exame dos recortes referentes ao constructo “congruência de objetivos” permite inferir que, pelo posicionamento de preços do fornecedor, o varejista considera-se conhecedor de seus objetivos estratégicos e pode planejar suas compras levando em conta essa variável; a adequação aos objetivos estratégicos do fornecedor depende de concordância e análise de viabilidade dos produtos e serviços executada por outras áreas dentro do varejo; a continuidade das empresas passa ao largo de ser uma variável importante no processo. De modo geral, as inferências desse constructo ressoam em Parisi e Nobre (2001), para os quais a eficácia da empresa é determinada por sua flexibilidade para se adaptar às mudanças ambientais e, para isso, há a necessidade de se tornar determinados princípios do próprio modelo de gestão congruentes com determinadas crenças e valores do ambiente empresarial, que pode ser representado pela cadeia de suprimentos.

Para o constructo “sincronização de decisões”, os critérios e a análise de conteúdo são exibidos na Tabela 12:

Tabela 12

Análise de conteúdo do *Focus Group* – Sincronização de decisões

1- Fase de Organização (roteiro para condução da entrevista)

Questão 09 – Antes de tomar a decisão para a compra de determinado produto ou serviço, você procura saber se o seu fornecedor já tem uma decisão tomada para essa venda (de acordo com o ponto de vista dele)?

2- Fase de Codificação (constructos)

Sincronização de decisões

3- Fase de Categorização (recortes extraídos da transcrição)

MF: O fornecedor vai ter que provar porque que ele vai vender 100. Eu vou ter que chegar para ele e convencer que temos espaço para 100. E ele vai me falar: por que? Aí entra tudo aquilo que falei, eu vou levar uma série de dados para ele para mostrar que o número dele é 100, que ele está abaixo em 50. Porque ele vai me falar que 50 para ele está bom. Mas eu vou chegar para ele e falar: você pode vender 100 porque A vende 100, B vende 100 e você é melhor que os dois. / **GO:** Vamos ver: ok, eu planejei 50, você planejou 100, eu não conversei com você antes, mas, por exemplo, como é que você diz que meu cliente vai comprar isso? Não sei, a gente não tem bola de cristal, vamos fazer uma aposta juntos. Agora, eu vou vender 1.000 ou vou vender 100? A venda lá no ponto de venda você não tem como me dizer. Eu tenho preço? Eu vou ter uma loja legal para vender? Eu vou ter um vendedor com argumentos bons na minha loja? Alguém está vendendo, porque o fabricante entregou 10.000 peças, eu comprei 1.000 ou 100, eu sou capaz de fazer isso na ponta? / **MF:** Eu acho que é mais uma ferramenta do planejamento. Pelo menos eu uso como isso. Quando eu vou planejar a venda do *quarter*, eu sento com todos os fornecedores e mostro aquilo o que eu quero dentro do *quarter*. O comprador na própria reunião fala: mas nós não fizemos isso no passado, ou nós fizemos até melhor, ou a minha meta é maior do que você está me propondo, mas você vai precisar ser melhor aqui dentro, porque senão eu não vou entregar meu número se você me vender só isso. Entendeu? Nosso objetivo é maior. Hoje em dia isso é muito planejado. Em todas as reuniões isso é debatido todo início de *quarter*.

4- Fase de Inferência (assertivas do questionário)

Inferência 13 - Tento adequar minhas compras, ao menos em quantidade, ao *forecast* que meu fornecedor havia feito para minha empresa.

Inferência 14 - Meu orçamento de compras não é alinhado ao orçamento de vendas de meus principais parceiros na cadeia de suprimentos.

Inferência 15 - Manter o alinhamento entre as sobre eventos da cadeia de suprimentos é obrigação somente de meu fornecedor.

Inferência 16 - Tenho ciência que a falta de sincronização nas decisões entre cliente e fornecedor causa prejuízos em algum estágio da cadeia de suprimentos.

Nota. Elaborado com base nas informações coletadas durante o processo de *Focus Group*.

Infere-se sobre o constructo “sincronização de decisões” que a adequação de *forecast* e orçamentos de compras e vendas entre varejistas e fornecedores respectivamente depende de como o fornecedor expõe a possibilidade de ganho e assume os prejuízos em caso de fracasso provocado pela decisão; o risco maior das decisões voltadas à sincronização é do fornecedor; os problemas decorrentes de falta de sincronização no mercado são usados para comportamentos oportunistas nas negociações entre fornecedor e varejista. A falta de sincronização de decisões pode inibir o fomento de relacionamentos colaborativos, os quais, segundo Cao e Zhang (2011) permitem a ajudar as empresas a compartilhar riscos, a acessar recursos complementares, a reduzir custos de transações, a melhorar a produtividade própria e da cadeia, a aumentar os lucros, a melhorar o desempenho e garantir vantagem competitiva.

No que se refere ao constructo “alinhamento de incentivos”, os critérios e a análise de conteúdo são destacados na Tabela 13:

Tabela 13

Análise de conteúdo do *Focus Group* – Alinhamento de incentivos

1- Fase de Organização (roteiro para condução da entrevista)

Questão 10 – Você considera justas as margens que seu fornecedor lhe concede?

Questão 11 – Tem alguma noção da margem que sobra para ele?

Questão 12 – Problemas tais como uma compra mal dimensionada, você espera que o seu parceiro lhe ajude a resolver ou assume o prejuízo sozinho?

2- Fase de Codificação (constructos)

Alinhamento de incentivos

3- Fase de Categorização (recortes extraídos da transcrição)

MF: 90% do casos fica com o fornecedor. Por que? Se o fornecedor não banca esse prejuízo, ele corta o fornecedor. Simples assim. / **GO:** Eu não posso ter prejuízo. Mesmo que eu tenha um problema lá na ponta, na hora de oferecer o produto. Você, como dono da marca que está na minha loja, tem que me ajudar a vender. Se eu estou com problema, você tem que ir lá à loja tentar vender para mim. **MF:** Ele não tem prejuízo, mesmo que o erro seja dele. / **MF:** O cliente tem estoque e aí ele precisa colocar na categoria dele uma verba para melhorar a margem de algum produto. Ele não precisa comprar. Aí ele chega para mim e fala: eu preciso de um tanto de verba. Eu falo: beleza, você precisa me dar tanto de pedido, que eu te gero a verba. Ele compra, ok? Então ele compra aquele produto ali que ele não precisava. Ele sabe que ele não precisa e ele sabe que ele comprou por causa de verba. Daqui a dois meses ele vem e me cobra de novo: mas eu tenho tanto em estoque. Eu falo para ele: você sabe que você comprou além porque você precisava para pegar aquela verba. Ele fala: beleza, mas agora eu tenho tanto em estoque. O que você vai fazer? Ou seja, ficou na mesma o problema... / **GO:** A maioria dos varejos assina o contrato com margem mínima para comprar. Agora, o que se faz na venda, meu amigo, aí é uma questão comercial. Se você comprou com 40 e está vendendo com 10, problema é seu, comercial, do resultado lá. Aí depois impacta no Financeiro. / **MF:** Hoje a modinha é muito ele te chamar para uma recomposição de margem. Fala: você me prometeu 40, a gente tinha 40 em contrato, e eu vendi com 15. A gente tem que repor 25 de margem, senão teu produto para mim não é interessante.

4- Fase de Inferência (assertivas do questionário)

Inferência 17 - As margens (mark-up) que meu fornecedor me concede sempre oportunizam a otimizar o lucro econômico da minha empresa.

Inferência 18 - O equilíbrio nas relações entre a minha empresa e meus principais fornecedores é determinado pelo conhecimento que tenho de suas margens (mark-up) quando compro seus produtos.

Inferência 19 - Não há repasse de ineficiências da cadeia de suprimentos nos preços que minha empresa pratica ao consumidor final.

Inferência 20 - Quando baixo por conta própria o preço de venda dos produtos não exijo verba extra contrato do fornecedor para recompor minhas margens.

Nota. Elaborado com base nas informações coletadas durante o processo de *Focus Group*.

Pela análise dos recortes referentes ao constructo “alinhamento de incentivos” pode-se inferir que os varejistas não estão satisfeitos com os *mark-ups* que lhes são concedidos; a relação entre fornecedores e varejistas é desequilibrada em virtude das margens praticadas; o consumidor final paga parte da conta pela ineficiência da cadeia, a outra parte é destinada aos fornecedores; o preço de venda de produtos, de uma forma ou outra, é sempre validado pelo mercado. Nesse contexto, os gestores de compras assumem um papel fundamental na otimização dos resultados globais e setoriais de sua empresa, a partir da otimização das decisões que ocorrem no âmbito de sua responsabilidade (Pereira, 2000), mas o limite é sua própria organização. Seus modelos de decisão, que no contexto do processo de gestão, deveriam ser facilitadores do entendimento da realidade (Parisi & Nobre, 2001), de fato propiciam aos gestores percepção reduzida dos eventos econômicos da cadeia à montante.

Em relação ao constructo “criação de conhecimento em conjunto”, os critérios e a análise de conteúdo são demonstrados na Tabela 14:

Tabela 14

Análise de conteúdo do *Focus Group* – Criação de conhecimento em conjunto

1- Fase de Organização (roteiro para condução da entrevista)

Questão 13 – Em algum momento você se reúne com seu fornecedor para desenvolver um novo produto ou serviço?

Questão 14 – Se o faz, utiliza seu poder de barganha em compras para convencê-lo ou a atitude faz parte do desenvolvimento rotineiro de negócios mantido pela parceria?

2- Fase de Codificação (constructos)

Criação de conhecimento em conjunto

3- Fase de Categorização (recortes extraídos da transcrição)

GO: Serviço é bem mais fácil que produto hoje. Serviço é bem mais fácil que produto hoje, porque tudo que é produto hoje, há quanto tempo já tem? / **MF:** Mas produto hoje também acontece o seguinte: hoje muita gente chama a gente, por exemplo, para desenvolver a parte de segurança patrimonial. Muita gente. O comprador fala: eu quero entrar nesse mercado. Você entra comigo? Me ajuda, eu não tenho *expertise*, o que você pode mostrar? / **Moderador:** Quando a inovação parte do varejista, vocês acreditam que a chance de dar certo é mais alta? Do que quando você impõe... **MF:** Sem dúvida. Quando ele tem essa necessidade, é porque já chegou nele. Quando ele te olha é porque ele já está com essa necessidade mapeada. **RB:** Acho que depende, porque, normalmente é mais fácil que seja uma necessidade mapeada, que já tenha essa necessidade, mas aí depende também do que você vai lançar. **MF:** Quando ele chega nele e ele fala: “eu preciso comprar isso, me ajuda” é porque já estão pedindo para ele... **RB:** Você não precisa criar a necessidade. Já tem... **MF:** O duro é você criar a necessidade. / **MF:** Na realidade quem comanda tudo isso, mesmo para mim como para ele, é o cliente. É o cliente dele e ele como meu cliente vai me demandar. **GO:** E essas apostas não dependem só do varejo. A própria indústria hoje faz muita pesquisa. E às vezes ela chega antes. Às vezes o comprador está muito acomodado lá e não está... **MF:** E você não está enxergando esse mercado.

4- Fase de Inferência (assertivas do questionário)

Inferência 21 - Me reúno com meu fornecedor para discutir tendências de mercado e inovações em processos e produtos buscando a lucratividade de ambos.

Inferência 22 - Utilizo meu poder de barganha para influenciar meus fornecedores a desenvolver novos produtos e serviços de modo contínuo, independentemente de sua remuneração incremental.

Inferência 23 - Desenvolvo com meu fornecedor instrumentos para, em conjunto, tentar otimizar o lucro econômico para ambos.

Inferência 24 - Não há necessidade de aproveitar o conhecimento de mercado dos meus parceiros para melhorar o meu planejamento estratégico.

Nota. Elaborado com base nas informações coletadas durante o processo de *Focus Group*.

A análise dos recortes permite inferir que a “criação de conhecimento em conjunto” ocorre motivada pela necessidade do mercado, no entanto com uma postura reativa: o varejista trabalha com o fornecedor nesse sentido se algum cliente já bateu à sua porta solicitando determinado produto ou serviço; o poder de barganha é utilizado para influenciar o fornecedor a desenvolver rapidamente produtos e serviços em função de sua *expertise*, sem preocupação com a lucratividade; o varejo faz bom uso do conhecimento do fornecedor quando este utiliza suas próprias ferramentas para desenvolver produtos e serviços diretamente com o mercado. A criação de conhecimento em conjunto tem o propósito de direcionar os esforços da cadeia para entregar valor ao consumidor final, afinal ele é o seu único financiador, que pode pagar um preço-prêmio suficiente para gerar um excedente e garantir a continuidade do sistema. (Christopher, 2009; Mentzer et al., 2001; Novaes, 2001).

As conclusões depreendidas da análise de conteúdo do *Focus Group* sugerem que a percepção dos gestores de compras dos varejistas brasileiros em relação à visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos à montante apresenta-se de forma limitada e, por isso, dificultaria a adoção de instrumentos de mensuração do resultado econômico da cadeia: não há predisposição para isso. Na opinião dos participantes do grupo focal, o comportamento dos gestores de compra do varejo ou os seus modelos de decisão, quase sempre são ao contrário ou insuficientes quando se compara com aqueles que os estudos e práticas de SCM e do Modelo de Gestão Econômica recomendam. Há indicações nos recortes apresentados que o poder de barganha, que já foi do fabricante e agora tende a pender para o lado do varejo, seja o causador da miopia gerencial, que impede que os próprios varejistas tenham lucros sustentáveis e o SCM desenvolva-se como ferramenta de gestão.

Como o questionário – segundo instrumento de coleta de dados utilizado neste estudo – teve suas assertivas construídas em acordo com as inferências depreendidas do *Focus Group*, é possível comparar os resultados obtidos com as duas metodologias numa base mais efetiva. O questionário, instrumento de coleta de aspecto quantitativo nesta pesquisa, funciona como uma espécie de validador das impressões obtidas da *Focus Group*. Ao empregar esses procedimentos, verifica-se se há alguma coerência entre os resultados de ambos.

4.2 Análise dos dados e apresentação dos resultados dos questionários

4.2.1 Análise descritiva dos dados dos questionários

Nesta seção apresenta-se as características dos 44 respondentes e das empresas nas quais atuam. Como a investigação por questionário tinha como objetivo **captar a percepção de gestores** ou ter esse público como maioria na amostra por entender que respondentes com

tal perfil têm algum poder de decisão dentro do setor de compras de suas empresas, a análise inicia-se com a exposição dos cargos que ocupam, colocada na Figura 13:

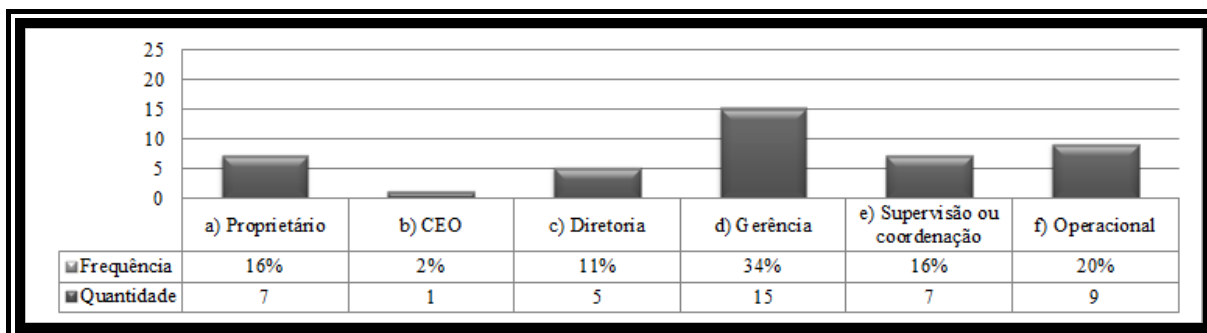


Figura 13. Características dos respondentes quanto ao cargo que ocupam

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa.

O objetivo de ter gestores como maioria na amostra foi atingido na medida em que 35 (80%) dos respondentes possuíam cargos correspondentes, sendo 7 (16%) supervisores ou coordenadores, 15 (34%) gerentes, 5 (11%) diretores, 1 (2%) CEO e 7 (16%) proprietários. No entanto, um problema crítico encontrado, que pode inclusive consistir numa limitação desta pesquisa, é que não se sabe o nível de autonomia dos respondentes que se declararam supervisores ou coordenadores. O escopo de sua atuação possivelmente circunscrito ao trabalho operacional limita as conclusões que se pode obter da amostra, pois corresponderia a 16 (36%) de 44 respondentes sem cargo gerencial compatível com este tipo de pesquisa.

No que se refere à escolaridade, acreditava-se que, apesar do cuidado em construir um questionário que preservasse o conteúdo, mas que utilizasse uma linguagem mais simples, principalmente para quem faz uso dos termos e conhece os conceitos em seu cotidiano profissional, as respostas seriam mais adequadas aos objetivos desta pesquisa se os respondentes tivessem ao menos uma graduação concluída. A Figura 14 demonstra que mais essa meta para a construção da amostra também foi atingida:

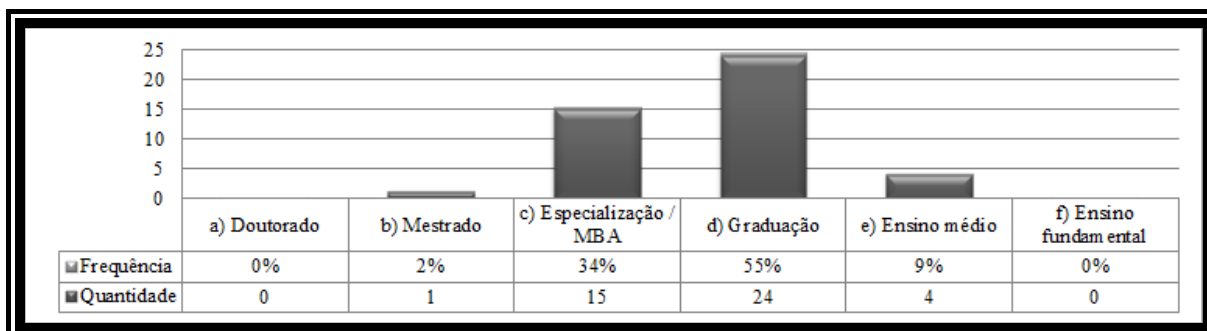


Figura 14. Características dos respondentes quanto ao grau de instrução.

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa.

Pode-se observar que 40 (91%) respondentes – a grande maioria da amostra – são graduados. Desses 40 (91%) respondentes, 24 (55%) disseram ter apenas a graduação, 15

(34%) afirmaram que possuem a graduação e ao menos uma especialização ou MBA e, para a surpresa deste pesquisador, 1 (2%) respondente disse que apresenta o título de mestre. A configuração da amostra dessa maneira permitiu evitar eventual prejuízo conceitual nas respostas causado por um grau de instrução geral insuficiente.

Em relação ao item “origem das empresas”, a expectativa era que a maioria dos respondentes trabalhasse em companhias de capital nacional. Essa expectativa também se confirmou, conforme se verifica na Figura 15:

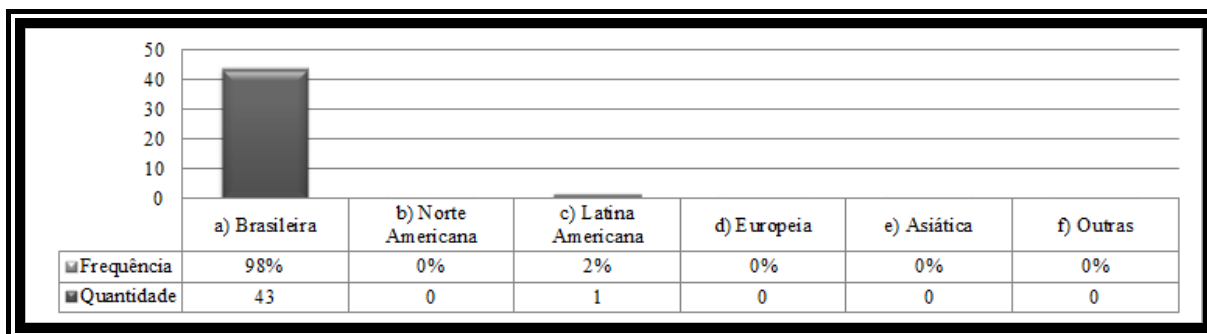


Figura 15. Origem das empresas nas quais os respondentes atuam

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa.

Empresas de capital brasileiro fazem parte da vida da maioria dos respondentes, pois 43 (98%) deles afirmaram ocupar cargos ou ter propriedade de companhias com esse perfil. Apenas 1 (2%) respondente disse trabalhar em uma multinacional de origem latino-americana. Mesmo com a noção de que a amostra se configuraria dessa maneira, esperava-se ainda captar a opinião de gestores de compras de duas gigantescas companhias multinacionais, uma francesa e outra norte-americana, devido à representatividade que esses varejistas têm para o setor e para economia nacional e pela tradição de seus países de origem em estudos e práticas de SCM e Contabilidade Gerencial. Porém, apesar de diversas tentativas, pessoais inclusive, não houve retorno dos representantes dessas empresas.

No tocante à distribuição de respondentes por unidades da federação, também não houve grandes surpresas quanto à taxa de retorno, conforme se constata na Figura 16:

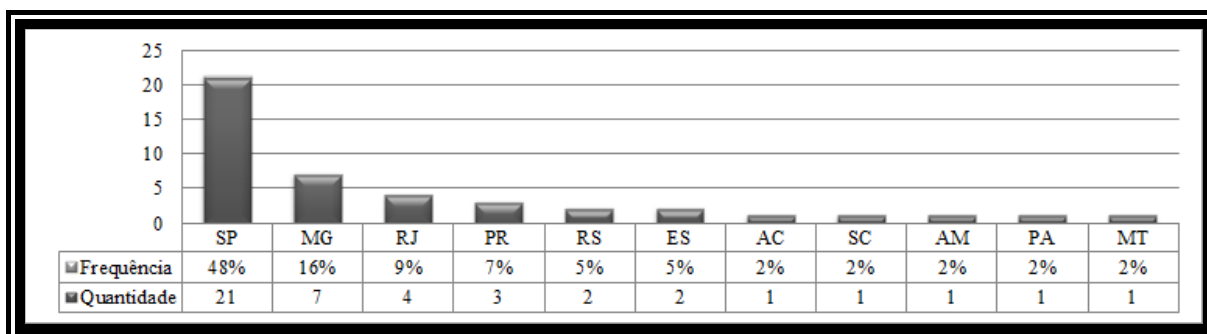


Figura 16. Distribuição de respondentes por unidades da federação

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa.

O estado de São Paulo teve 21 (48%) respondentes, seguido de Minas Gerais com 7 (16%) e Rio de Janeiro com 4 (9%), conferindo à região sudeste a posição de região com maior percentual de respostas válidas. Desperta à atenção o fato de nenhum gestor de compras do nordeste ter respondido a pesquisa, mesmo com o convite e questionário enviados a representantes de 64 empresas localizadas nessa região do país. A inexistência de retorno pode indicar que, entre outras coisas, o questionário utilizado nesta pesquisa não foi um instrumento de coleta de dados eficiente para essa região.

Em relação ao porte das empresas varejistas nas quais os respondentes trabalham ou são proprietários, se esperava que a amostra, em sua maior parte, fosse constituída de representantes de empresas de médio, pequeno e micro porte, pois a base configurada para o envio do questionário apresentava cerca de 80% de empresas com essas classificações. No entanto, a amostra não se configurou dessa forma, de acordo com a informação que pode ser observada na Figura 17:

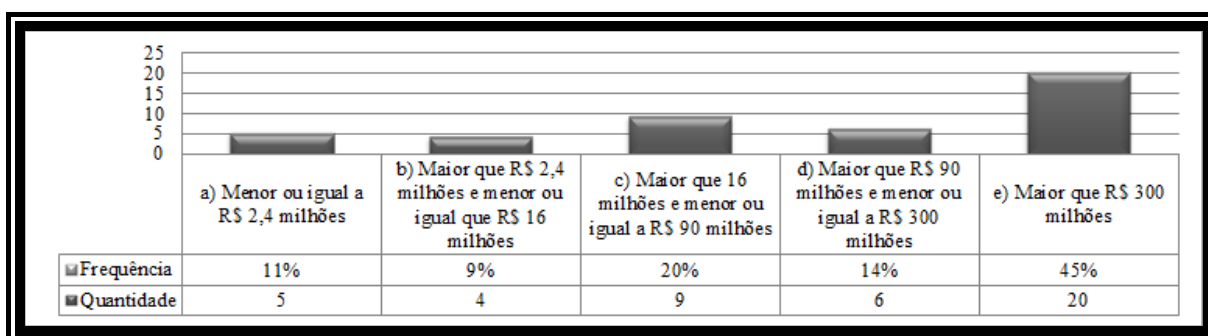


Figura 17. Distribuição de respondentes quanto ao porte das empresas onde atuam

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa.

A amostra foi constituída por 24 (55%) representantes de empresas de médio, pequeno e micro porte e 20 (45%) respondentes de empresas de grande porte. A proporção de respondentes equilibrada em relação ao porte de suas empresas possibilitou que análise multivariada – modelagem por regressão logística binária – explorada adiante fosse executada de modo mais consistente para o teste de hipótese relacionado a esse item.

A análise descritiva dos dados dos questionários permite fazer outras ponderações, agora com base nos resultados de suas assertivas/constructos. Todas as assertivas foram construídas de modo a representar ou ser indicadores de seus constructos correspondentes. Assim, a lógica utilizada para a análise seria a de que quanto maior fosse o percentual de concordância com as assertivas positivas e maior fosse o percentual de discordância com as assertivas negativas, maior seria a força de seus constructos correspondentes para traduzir a percepção dos gestores de compras do varejo que constituíram a amostra desta pesquisa sobre a visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos. De

acordo com uma das hipóteses de pesquisa, partiu-se da premissa que esses constructos, **em conjunto**, teriam efeito positivo significativo na percepção dos gestores.

Um exame individualizado é, todavia, necessário, para aferir a importância das variáveis em conjunto. Dessa forma, a análise inicia-se com os dados obtidos para as assertivas referentes ao constructo **amplitude de decisões** conforme Tabela 15:

Tabela 15

Análise do constructo amplitude de decisões

Assertivas	Frequência das Respostas					
	CT	C	NC/ND	D	DC	TOTAL
<i>AD1</i> Minha decisão de compras não afeta os fornecedores do meu fornecedor.	3 7%	7 16%	11 25%	13 30%	10 23%	44 100%
<i>AD2</i> A variável mais relevante para minha decisão de compras é o custo do produto.	5 11%	14 32%	12 27%	12 27%	1 2%	44 100%
<i>AD3</i> Procuro entender os motivos que levaram um fornecedor importante à falência.	10 23%	28 64%	6 14%	0 0%	0 0%	44 100%
<i>AD4</i> Sei que o fracasso de alguma empresa que integra o meu segmento pode me afetar.	13 30%	23 52%	6 14%	1 2%	1 2%	44 100%

Nota. Elaborado com base nos dados da pesquisa.

A frequência das respostas revela que:

- ✓ Há discordância de 53% dos respondentes sobre a afirmação de que a decisão de compras não afeta outros integrantes da cadeia de suprimentos, como o fornecedor do fornecedor com o qual a transação foi efetivada;
- ✓ A variável “custo do produto” ainda é a mais relevante para o gestor de compras do varejo no momento de decidir sobre a ocorrência do evento “compra” conforme opinião de 43% dos respondentes;
- ✓ Entender os motivos pelos quais um fornecedor importante interrompeu sua continuidade é preocupação de boa parte dos gestores de compras do varejo, pois 87% concordam que envidariam ações nesse sentido caso houvesse a ocorrência;
- ✓ Há uma noção clara que o fracasso de alguma empresa integrante da cadeia de suprimentos pode afetar as empresas varejistas nas quais esses gestores trabalham uma vez que 82% disseram ter essa consciência.

O constructo amplitude de decisões é, com base nos resultados dessas assertivas, capaz de exprimir a percepção desses gestores, pois em três delas foi apresentado o grau de concordância e/ou discordância necessário para suportar essa afirmação. No entanto um percentual elevado de respondentes ainda acredita que a variável “custo” é a mais relevante

para a sua decisão de compras, permitindo inferir que pode existir uma preocupação com a cadeia de suprimentos, mas a visão de curto prazo que visa somente maximizar o lucro de suas próprias empresas ainda prevalece. Esse raciocínio vai de encontro ao pensamento de Pereira (2011), para o qual as empresas devem realizar transações com as entidades que compõem seu segmento econômico, sempre procurando as melhores condições, contudo sem esquecer-se que integra um segmento mais amplo, onde atuam diversos *players* com papéis diferentes, mas com interesses comuns na continuidade do ciclo econômico como um todo.

Em relação ao constructo **compartilhamento de informações**, os dados de suas assertivas seus dados são destacados na Tabela 16:

Tabela 16

Análise do constructo compartilhamento de informações

	Assertivas	Frequência das Respostas					
		CT	C	NC/ND	D	DC	TOTAL
CI1	O compartilhamento de informações varia conforme a importância de meu parceiro na cadeia de suprimentos: se mais importante, compartilho mais; se menos importante, compartilho menos.	5 11%	22 50%	6 14%	8 18%	3 7%	44 100%
CI2	Acredito nas informações de mercado que meu fornecedor me transmite.	5 11%	17 39%	20 45%	2 5%	0 0%	44 100%
CI3	Não utilizo as informações compartilhadas na cadeia de suprimentos da minha empresa para o planejamento, execução e controle das minhas compras.	0 0%	5 11%	9 20%	23 52%	7 16%	44 100%
CI4	Meu fornecedor utiliza as informações que compartilho para melhorar o seu planejamento.	7 16%	28 64%	8 18%	1 2%	0 0%	44 100%

Nota. Elaborado com base nos dados da pesquisa.

Os resultados obtidos demonstram que:

- ✓ As informações sobre os eventos econômicos da cadeia de suprimentos são compartilhadas pelos gestores de compras do varejo de acordo com a importância de seus parceiros, pois 61% dos respondentes concordaram com a assertiva;
- ✓ As informações transmitidas pelos fornecedores ao varejo são verdadeiras para 50% dos respondentes. No entanto é necessário mencionar que um percentual elevado de respondentes pode ter dúvidas sobre essa veracidade já que 45% disseram que nem acreditam, tampouco desacreditam, nas informações que recebem de seus parceiros;
- ✓ Mesmo sem acreditar cegamente, essa informação advinda do fornecedor é a mais acessível para utilizar-se no planejamento, execução e controle do evento “compra”, já que 68% dos respondentes disseram que a empregam para este fim;

- ✓ A cadeia de suprimentos torna-se mais rápida e responsiva quando as informações a partir da demanda são consideradas no planejamento do fornecedor, conforme tende a acreditar 80% dos gestores de compras do varejo.

O grau no qual os respondentes concordam ou discordam com as assertivas derivadas do constructo compartilhamento de informações reforça a sua capacidade de explicar a percepção dos gestores de compras do varejo sobre a visão sistêmica do processo de gestão dos eventos. Embora haja alguma desconfiança na informação proveniente de seus fornecedores, há uma tendência em utilizá-la no planejamento de suas compras, bem como em dar visibilidade à cadeia a partir das informações produzidas no âmbito das companhias varejistas. Essa constatação está em sintonia com Pires (2004), para o qual a evolução da prática gerencial de compartilhamento de informações está associada à adoção e expansão do próprio SCM, pois a colaboração em rede só ocorre de modo efetivo quando duas ou mais companhias, ao menos aquelas que formam parcerias estratégicas, dividem a responsabilidade em trocar informações de planejamento, gestão, execução e medição de desempenho.

Para o constructo **congruência de objetivos**, os dados de suas assertivas são demonstrados na Tabela 17:

Tabela 17

Análise do constructo congruência de objetivos

Assertivas	Frequência das Respostas					
	CT	C	NC/ND	D	DC	TOTAL
CO1 Conheço os objetivos estratégicos de meus fornecedores que influenciam no planejamento, execução e controle de minhas compras.	3 7%	25 57%	10 23%	4 9%	2 5%	44 100%
CO2 Procuo adequar as decisões que envolvem as minhas compras aos objetivos estratégicos de meus parceiros.	3 7%	22 50%	10 23%	8 18%	1 2%	44 100%
CO3 Meus fornecedores devem adequar seus objetivos estratégicos aos objetivos da minha empresa.	6 14%	22 50%	9 20%	6 14%	1 2%	44 100%
CO4 Não acredito que a continuidade deva ser o principal objetivo da minha empresa e das empresas que integram a minha cadeia de suprimentos.	1 2%	9 20%	12 27%	11 25%	11 25%	44 100%

Nota. Elaborado com base nos dados da pesquisa.

Os resultados obtidos demonstram que:

- ✓ Os fornecedores dão visibilidade de seus objetivos estratégicos às companhias varejistas brasileiras, pois 64% dos gestores de compras do varejo disseram conhecê-los ao menos o suficiente para planejar, executar e controlar o evento “compra”;

- ✓ A maioria ou 57% dos gestores de compras varejistas procuram adequar suas decisões referentes a compras aos objetivos estratégicos de seus parceiros na cadeia de suprimentos;
- ✓ Na situação inversa, o verbo modifica-se. Quando a adequação ocorre em relação aos objetivos estratégicos do fornecedor, o varejista “procura” adequar-se, ao passo que, quando a adequação ocorre em relação aos objetivos do varejista, o fornecedor “deve” adequar-se. Essa foi a opinião de 64% dos respondentes;
- ✓ Para 50% dos respondentes a continuidade deve ser o objetivo principal de sua empresa e das empresas que integram suas cadeias de suprimentos, 27% tem dúvidas a respeito disso e 22% acreditam que a empresa deve ter objetivos mais importantes do que esse.

A percepção dos gestores de compras do varejo pode ser explicada pelo constructo congruência de objetivos, pois suas assertivas demonstram que tende a haver ao menos a tentativa de adequação dos próprios objetivos aos objetivos de todo o sistema. No entanto o forte poder de barganha conferido ao varejo ao longo dos anos provavelmente faz seus gestores de compras pensar que todos os parceiros da cadeia de suprimentos devem antes adequar-se aos objetivos deles, diferindo de Cao et al. (2010) e Cao e Zhang (2011), cujo pensamento é de quando há verdadeira congruência de objetivos, os parceiros na rede sentem que seus objetivos coincidem com os da cadeia, ou, em caso de disparidade, acreditam que seus objetivos, mesmo diferentes, podem ser realizados como resultado direto de trabalhar na direção dos objetivos da cadeia de suprimentos.

O constructo congruência de objetivos implica em colaboração na rede, integração, formação de parcerias e requer entendimento mútuo e concordância entre as práticas, crenças, valores e atributos das organizações que a integram (Cao & Zhang, 2011). Assim, pode-se dizer que a tentativa do gestor de compras do varejo em adequar suas compras aos objetivos estratégicos de seus parceiros envolve a intenção de, ao menos, conhecer seus modelos de gestão para melhorar para melhorar as próprias decisões, logo as decisões da rede. Para Catelli et al. (2001c), Parisi (2001) e Peleias (2002), o modelo de gestão compreende o conjunto de princípios, nem sempre formalizado, que define a forma de gestão e as demais práticas organizacionais. É constituído pelas crenças e valores dos acionistas/proprietários e principais gestores que alavancam a potencialidade do corpo gerencial que orientam e influenciam as diversas atividades empresariais, **em especial o processo decisório**.

Quanto ao constructo **sincronização de decisões**, os dados das assertivas correspondentes são apresentados na Tabela 18:

Tabela 18
Análise do constructo sincronização de decisões

Assertivas		Frequência das Respostas					
		CT	C	NC/ND	D	DC	TOTAL
SD1	Tento adequar minhas compras, ao menos em quantidade, ao <i>forecast</i> que meu fornecedor havia feito para minha empresa.	0 0%	25 57%	10 23%	7 16%	2 5%	44 100%
SD2	Meu orçamento de compras não é alinhado ao orçamento de vendas de meus principais parceiros na cadeia de suprimentos.	6 14%	12 27%	16 36%	7 16%	3 7%	44 100%
SD3	Manter o alinhamento entre as decisões sobre eventos da cadeia de suprimentos é obrigação somente de meu fornecedor.	2 5%	4 9%	12 27%	17 39%	9 20%	44 100%
SD4	Tenho ciência que a falta de sincronização nas decisões entre cliente e fornecedor causa prejuízos em algum estágio da cadeia de suprimentos.	21 48%	17 39%	6 14%	0 0%	0 0%	44 100%

Nota. Elaborado com base nos dados da pesquisa.

Com a frequência das respostas pode-se inferir que:

- ✓ Os gestores de compras do varejo, pelo menos 57% da amostra, tentam evitar, ao menos em quantidade, o efeito chicote na cadeia ou outros problemas derivados do desalinhamento de programação ao adaptar suas compras ao *forecast* que seu fornecedor havia lhe feito;
- ✓ Alinhar orçamento de compras a orçamento de vendas no âmbito da cadeia é uma das tarefas mais complexas para quem busca a sincronização, pois 41% dos respondentes concordam que não há alinhamento e 36% têm dúvidas se ele existe;
- ✓ A maioria dos respondentes, por volta de 59%, concorda que a manutenção das decisões tomadas em conjunto é obrigação tanto do varejista quanto de seu fornecedor;
- ✓ Há uma noção clara de que a falta de sincronização nas decisões entre varejista e fornecedor causa prejuízos em algum estágio da cadeia de suprimentos, conforme se observa por meio da concordância de 87% dos gestores.

O constructo sincronização de decisões tem capacidade de explicar a percepção dos gestores de compras da amostra na medida em que suas assertivas indicam que, a despeito de existir dificuldades em alinhar-se orçamento de vendas do fornecedor ao orçamento de compras do varejista, há uma tendência para a cooperação e a consciência de que a ausência de sincronização pode causar prejuízos aos membros da cadeia. De acordo com Christopher (2009), a competição predatória no lugar da cooperação pode consistir numa filosofia autodestrutiva, impedindo que os benefícios desta prática gerencial sejam aproveitados e o desempenho da cadeia e da empresa focal sejam melhorados. Cao e Zhang (2011) corroboram

essa visão ao afirmar que as empresas têm se esforçado para melhorar a cooperação na cadeia de suprimentos com o propósito de alavancar recursos e conhecimento junto aos seus fornecedores e clientes, evitando problemas como o efeito chicote, por exemplo.

Em relação ao constructo **alinhamento de incentivos**, suas assertivas utilizadas como indicadores têm seus dados são destacados na Tabela 19:

Tabela 19

Análise do constructo alinhamento de incentivos

Assertivas	Frequência das Respostas					
	CT	C	NC/ND	D	DC	TOTAL
AI1 As margens (<i>mark-up</i>) que meu fornecedor me concede sempre oportunizam a otimizar o lucro econômico da minha empresa.	8 18%	13 30%	13 30%	9 20%	1 2%	44 100%
AI2 O equilíbrio nas relações entre a minha empresa e meus principais fornecedores é determinado pelo conhecimento que tenho de suas margens (<i>mark-up</i>) quando compro seus produtos.	5 11%	17 39%	13 30%	8 18%	1 2%	44 100%
AI3 Não há repasse de ineficiências da cadeia de suprimentos aos preços que minha empresa pratica ao consumidor final.	1 2%	15 34%	18 41%	8 18%	2 5%	44 100%
AI4 Quando baixo por conta própria o preço de venda dos produtos não exijo verba extra contrato do fornecedor para recompor minhas margens.	5 11%	9 20%	13 30%	12 27%	5 11%	44 100%

Nota. Elaborado com base nos dados da pesquisa.

Os resultados obtidos demonstram que:

- ✓ A maior parte dos gestores de compras respondentes, aproximadamente 48%, acreditam que o *mark-up* que obtém de seus fornecedores é suficiente para otimizar o lucro econômico de sua empresa, porém o percentual de respondentes que discordam em conjunto com os que têm dúvidas também é alto, cerca de 52%;
- ✓ Mais uma vez, apresenta-se uma assertiva com resultado não conclusivo, pois cerca de 50% dos respondentes concordam que o equilíbrio nas relações entre suas empresas e seus fornecedores é determinado pelo conhecimento do *mark-up* que o primeiro tem do segundo. No entanto, o percentual de respondentes com dúvidas e os que discordam dos dizeres da assertiva também é de 50%;
- ✓ Os gestores de compras do varejo, por volta de 41%, têm dúvidas se há repasse de ineficiências da cadeia de suprimentos aos preços que sua empresa pratica ao consumidor final, 36% deles acreditam que o repasse de ineficiências aos preços não existe e 23% consideram os repasses efetivos;

- ✓ Não há um resultado conclusivo em torno da assertiva, pois 38% dos gestores exigem recomposição de margens ao seu fornecedor mesmo baixando seus preços por conta própria, 30% às vezes exige e outras vezes não e 31% não exigem.

Os dados obtidos com as respostas indicam que há desconfiança nas relações e tendência em olhar-se apenas para dentro quando o assunto é preço de venda e *mark-up*. Dessa forma, o constructo alinhamento de incentivos não tem condições de expressar a percepção dos gestores de compras do varejo. Alinhar incentivos seria uma motivação para a integração funcional dos principais processos de negócios dentro da organização focal e entre as organizações que compõem a cadeia. O desafio, no entanto, conforme mostra o próprio resultado deste constructo, seria em determinar como realizar essa integração com sucesso e desenvolver sistemas de mensuração que suportem as realizações dessa perspectiva holística, pois quando bem projetados, esses sistemas podem ajudar a mirar os segmentos mais rentáveis do mercado e obter vantagem competitiva por meio de serviços diferenciados e custos mais baixos. (Lambert & Knemeyer, 2007).

Para o constructo **criação de conhecimento em conjunto**, suas assertivas indicam, por meio dos dados apresentados na Tabela 20, que:

Tabela 20

Análise do constructo criação de conhecimento em conjunto

Assertivas	Frequência das Respostas					
	CT	C	NC/ND	D	DC	TOTAL
CC1 Reúno-me com meu fornecedor para discutir tendências de mercado e inovações em processos e produtos buscando a lucratividade de ambos.	14 32%	18 41%	7 16%	3 7%	2 5%	44 100%
CC2 Utilizo meu poder de barganha para influenciar meus fornecedores a desenvolver novos produtos e serviços de modo contínuo, independentemente de sua remuneração incremental.	2 5%	27 61%	9 20%	3 7%	3 7%	44 100%
CC3 Desenvolvo com meu fornecedor instrumentos para, em conjunto, tentar otimizar o lucro econômico para ambos.	7 16%	20 45%	14 32%	2 5%	1 2%	44 100%
CC4 Não há necessidade de aproveitar o conhecimento de mercado dos meus parceiros para tentar gerar valor para o consumidor final.	2 5%	1 2%	8 18%	17 39%	16 36%	44 100%

Nota. Elaborado com base nos dados da pesquisa.

Com a frequência das respostas pode-se inferir que:

- ✓ De acordo com a opinião de 73% dos gestores da amostra, há reuniões frequentes com seus fornecedores para se discutir inovações em produtos e processos e buscar a lucratividade de ambos;

- ✓ O poder de barganha do varejo é utilizado por 66% dos gestores para influenciar os fornecedores a desenvolver constantemente novos produtos e serviços, ainda que estes não apresentem remuneração incremental;
- ✓ Por volta de 61% dos gestores de compras do varejo desenvolvem em conjunto com seus fornecedores instrumentos para otimizar o lucro econômico para ambos;
- ✓ É importante aproveitar o conhecimento de mercado dos fornecedores para tentar gerar valor ao consumidor final conforme relata 75% dos gestores de compras das companhias varejistas do Brasil.

A percepção dos gestores de compras pode ser explicada pelo constructo criação de conhecimento em conjunto uma vez que os resultados de suas assertivas indicam que o varejo reconhece que o conhecimento de seus parceiros na cadeia de suprimentos é essencial para a manutenção do processo de inovação em produtos e serviços e, até mesmo, de lucratividade. Nesse sentido Cao et al. (2010) e Cao e Zhang (2011) afirmam que a captura, troca e assimilação de conhecimento entre parceiros na cadeia de suprimentos criam condições para a inovação e facilitam o ganho de competitividade sustentável, de longo prazo. Parceiros devem estar engajados em construir a base para o conhecimento e, mais importante, saber interpretá-lo, pois dessa forma permite-se à empresa criar valor por meio do desenvolvimento de novos produtos e serviços, da construção da marca e da resposta às necessidades dos clientes.

Os resultados da análise descritiva demonstram que os constructos em conjunto podem não ser capazes de explicar ou prever sobre a visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos segundo a percepção dos gestores de compras das companhias varejistas do país porque os dados obtidos pelos indicadores que representavam o alinhamento de incentivos e, provavelmente, a amplitude de decisões, não obtiveram um resultado suficiente para permitir a manutenção dessas variáveis no modelo. Seus resultados, no entanto, são mais significativos que aqueles obtidos com a análise de conteúdo do *Focus Group*, que revelaram não haver predisposição para a adoção de modelos de mensuração dos resultados econômicos da rede. A análise multivariada é assim necessária como forma de confirmar se as suposições depreendidas da análise descritiva são verdadeiras do ponto de vista estatístico com a utilização de uma modelagem mais avançada.

4.2.2 Análise multivariada dos dados do questionário

Depois da preparação dos dados e transferência para o SAS[®], a primeira ação para começar a configurar o modelo logístico foi, a exemplo de Walter et. al (2010, p. 140), rodar o procedimento conhecido como matriz de correlação de *Spearman* no *software* visando

averiguar se havia forte correlação ou multicolinearidade entre as variáveis independentes. Segundo os autores, “um dos pontos a se observar na aplicação da regressão logística é a ausência de multicolinearidade entre as variáveis a serem usadas no modelo. Se existir grande correlação entre as variáveis independentes, os estimadores dos coeficientes da regressão logística apresentarão considerável incerteza”. Os resultados obtidos com o procedimento são apresentados na Tabela 21:

Tabela 21

Coefficientes de correlação de Spearman

Dimensões / Constructos		Amplitude de Decisões	Compartilhamento de Informações	Congruência de Objetivos	Sincronização de Decisões	Alinhamento de Incentivos	Criação de Conhecimento em Conjunto
Amplitude de Decisões	<i>r</i>						
	<i>p-value</i>						
Compartilhamento de Informações	<i>r</i>	-0.10307					
	<i>p-value</i>	0.5056					
Congruência de Objetivos	<i>r</i>	0.03452	0.22692				
	<i>p-value</i>	0.8240	0.1385				
Sincronização de Decisões	<i>r</i>	0.23166	0.34493	-0.00079			
	<i>p-value</i>	0.1303	0.0218	0.9959			
Alinhamento de Incentivos	<i>r</i>	-0.17446	0.15127	0.01233	-0.13818		
	<i>p-value</i>	0.2574	0.3270	0.9367	0.3711		
Criação de Conhecimento em Conjunto	<i>r</i>	0.45357	0.29440	0.12790	0.34149	-0.01508	
	<i>p-value</i>	0.0020	0.0524	0.4080	0.0233	0.9226	

Nota. Elaborado com base nos dados da pesquisa e nas saídas do *software* SAS.

O critério de análise dos dados da Tabela 21 determina que se o *p-value* for menor do 0,05 (5%), o *r* não é estatisticamente significativa, portanto, não existe colinearidade. A tabela apresentou ao menos quatro situações nas quais ocorreram correlação significativa entre os constructos, por isso, assim como Walter et. al (2010), optou-se pelo método *forward stepwise* para a construção do modelo. O resultado pode ser observado na Tabela 22:

Tabela 22

Coefficientes estimados para a regressão pelo método da máxima verossimilhança

Parameter	DF	Estimate	Standard Error	Wald Chi-Square	Pr > ChiSq
Intercept	1	-13.0398	4.1679	9.7884	0.0018
CO	1	0.4856	0.2123	5.2300	0.0222
CC	1	0.4549	0.1727	6.9396	0.0084

Nota. Elaborado com base nos dados da pesquisa e nas saídas do *software* SAS.

Conforme modelo otimizado, somente os constructos congruência de objetivos e criação de conhecimento em conjunto contribuem para expressar e prever a percepção dos

gestores sobre a visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos à montante. Os dados da Estatística *Wald* na Tabela 22 demonstram que essas variáveis foram significantes ao nível de 5% e, por isso, mantidas no modelo. Assim, a equação que o representa é dada por:

$$P(\text{PVS} = 1) = \frac{1}{1 + e^{-(-13,0398 + 0,485846\text{CO} + 0,4549\text{CC})}}$$

O único procedimento executado para a verificação de adequação do modelo aos dados foi o de análise da Curva ROC. O indicador demonstra boa capacidade de discriminar os grupos de interesse, pouco mais de 83%, conforme se apresenta na Figura 14:

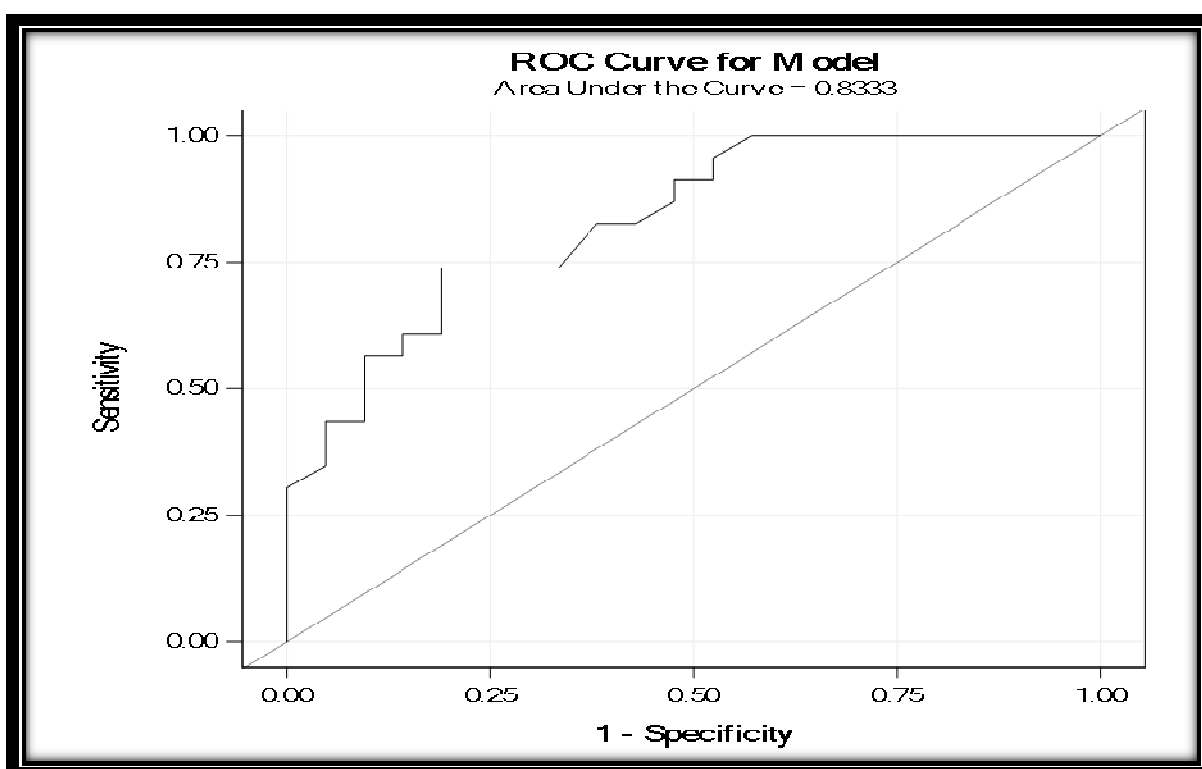


Figura 14. Curva ROC

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa e nas saídas do *software* SAS.

Os resultados até agora demonstrados são suficientes para rejeitar a hipótese de pesquisa que previa que a amplitude de decisões, o compartilhamento de informações, a congruência de objetivos, a sincronização de decisões, o alinhamento de incentivos e a criação de conhecimento em conjunto teriam efeito positivo significativo na percepção dos gestores de compras varejistas. Pela análise que se faz do modelo, somente a congruência de objetivos e a criação de conhecimento em conjunto figuram na equação e influenciam sua construção maneira positiva, ou seja, quanto maiores forem essas variáveis, maior será a probabilidade do gestor apresentar percepção sobre a visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos à montante.

Para a verificação da segunda hipótese de pesquisa que pressupunha não haver diferenças significantes entre a visão sistêmica dos gestores de compras de varejistas brasileiros investigados por meio desta pesquisa independentemente do porte das empresas nas quais atuam, criou-se uma variável *dummy* para categorizar as observações considerando essa particularidade: respondentes de empresas que faturam mais de 300 milhões de reais por ano foram representados com a *dummy* = 1 e respondentes de empresas que possuem faturamento anual abaixo deste valor tiveram a *dummy* = 0 como representante. Após essa categorização no banco de dados, mais uma vez, assim como na primeira rodada, processou-se as informações utilizando o método *forward stepwise* considerando o porte das empresas e todos os demais constructos/variáveis. Os resultados podem ser vistos na Tabela 23:

Tabela 23

Coefficientes estimados para a regressão pelo método da máxima verossimilhança

Parameter	DF	Estimate	Standard Error	Wald Chi-Square	Pr > ChiSq
Intercept	1	-13.0398	4.1679	9.7884	0.0018
CO	1	0.4856	0.2123	5.2300	0.0222
CC	1	0.4549	0.1727	6.9396	0.0084

Nota. Elaborado com base nos dados da pesquisa e nas saídas do *software* SAS.

A variável *Dummy* não apresentou significância por isso não entrou no modelo. Desse modo os resultados obtidos são idênticos ao primeiro modelo gerado e permitem inferir que não há diferenças significantes entre a percepção dos gestores de compras de varejistas brasileiros investigados por meio desta pesquisa independentemente do porte das empresas em que atuam. Portanto, essa hipótese pode ser aceita.

Os resultados da análise multivariada, descritiva e da análise de conteúdo do *Focus Group* demonstram que a percepção dos gestores mostra-se limitada quanto à visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos à montante, fato que, em tese, dificultaria a aplicação uma solução do Modelo de Gestão Econômica para medir o resultado econômico da cadeia como um todo. Não obstante, o exame dos achados da pesquisa e apreciação do que, em essência, consistem os constructos “amplitude de decisões”, “compartilhamento de informações”, “sincronização de decisões” e “alinhamento de incentivos”, excluídos do modelo nesta última etapa de análise, mostra que a limitação na percepção dos gestores é causada justamente por não haver uma solução de mensuração de resultados econômicos congruente com o sistema “cadeia de suprimentos”, permitindo acreditar que o desenvolvimento de um sistema de mensuração com esse propósito, ao contrário do que a avaliação inicial sugere, seria pertinente.

5 Considerações Finais

O objetivo geral desta pesquisa era conhecer a percepção dos gestores de compras de empresas varejistas brasileiras, das áreas de telefonia e/ou eletrônicos, sobre a visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos à montante. A extensa, mas necessária, revisão da literatura jogou luz aos conceitos de abordagem de sistemas, demonstrou o modelo mental no qual a visão sistêmica se forma, explorou a evolução do SCM desde os seus primórdios até a constatação de que se compete em rede, mostrou o estado da arte em termos de mensuração econômica do desempenho da cadeia de suprimentos, destrinchou o conceito de eventos econômicos de acordo com os seus mais conceituados pesquisadores, enfim, resolveu a complexidade conceitual que o objetivo geral carregava: ao menos parcialmente, ele já começava a ser atingido. Com a análise dos objetivos secundários, a percepção de consecução se completa.

O primeiro objetivo secundário era identificar quais seriam os eventos econômicos da rede e esboçar modelo de mensuração dos resultados econômicos globais do sistema. Assim buscou-se nas obras dos pesquisadores do Modelo de Gestão Econômica indicativos sobre quais aspectos o conceito de eventos econômicos poderia entrelaçar-se ao conceito de SCM, em especial aos modelos de referência mais utilizados para mensurar os resultados da cadeia. Essa busca permitiu o alcance desse objetivo em duas etapas: na primeira demonstrou-se por meio de uma figura como o resultado econômico da rede pode ser formado com a inserção de mais um nível – a cadeia de suprimentos – no processo de acumulação já conhecido; posteriormente apresentou-se a figura que representa a visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos e que, entre outras coisas, destaca que os eventos da cadeia são os mesmos da empresa vista de modo isolado, no entanto com uma perspectiva integrada.

Propor constructos com indicadores capazes de operacionalizar a percepção dos gestores de compras do varejo sobre a visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos, combinando conceitos de SCM e do Modelo de Gestão Econômica consistiu no segundo objetivo secundário da pesquisa. O desafio em construir assertivas representantes das variáveis e com características de integração dos conceitos foi superado mais uma vez com a elaboração do referencial teórico, de onde foi possível retirar os constructos e, posteriormente, com a realização do *Focus Group*, cujas inferências de sua análise de conteúdo serviram como assertivas ou indicadores para a construção do questionário. Os resultados do questionário, com poucas assertivas assinaladas como frequência maior a opção “nem concordo nem discordo”, indicam que mais esse objetivo foi alcançado.

Para o terceiro objetivo secundário, que era o de apreender das informações obtidas pelo *Focus Group* e questionários se na visão desses gestores havia ambiente propício para o desenvolvimento de instrumentos capazes de mensurar os resultados econômicos da cadeia como um todo e que funcionassem como ferramenta de retroalimentação do sistema para melhorar sua gestão, conclui-se que esse ambiente não existe, portanto, se configuraria numa atividade complexa a proposição de indicadores dessa natureza. No entanto, paradoxalmente, os achados da pesquisa permitem inferir que o ambiente não é propício justamente por não haver um indicador com essas características, com capacidade de moldar comportamentos, modelos de decisão e mensurar os resultados econômicos de uma organização virtual. O lucro econômico como melhor indicador de eficácia do sistema “empresa” e do sistema “cadeia de suprimentos” necessita de maior divulgação no ambiente de negócios.

Respondendo a questão de pesquisa “Qual é a percepção dos gestores de compras de varejistas brasileiros, das áreas de telefonia e/ou eletrônicos, sobre a visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos à montante?”, as hipóteses exploradas permitem concluir que:

- ✓ Somente os constructos congruência de objetivos e criação de conhecimento em conjunto podem modelar a percepção dos gestores sobre a visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos. Num primeiro momento o resultado pode parecer frustrante, pois se esperava que todos os constructos seriam em conjunto positivamente significantes e capazes de explicar a percepção dos gestores. No entanto, como já mencionado, percebe-se com uma análise mais cuidadosa que as variáveis estatisticamente não significantes, portanto, excluídas do modelo, envolvem, por exemplo, confiança no parceiro, compartilhamento de ganhos, análise do efeito das decisões no patrimônio dos parceiros, entre outras, ou seja, infere-se que esses problemas existem por não haver instrumentos adequados para a mensuração dos resultados econômicos globais do sistema.
- ✓ Quanto ao porte das empresas nas quais atuam, a percepção dos gestores é a mesma, não varia. Essa hipótese foi confirmada pela modelagem multivariada dos dados dos questionários desta pesquisa: a análise de regressão logística binária demonstrou que a variável “porte” não pôde ser incluída no modelo porque não apresentava significância. Portanto, os gestores de compras do varejo em última instância não dependem do porte e suporte de suas empresas para exercer seu poder de barganha na rede. Eles já têm a noção clara que podem exercê-lo devido à abundância de produtos no mercado. Podem dispensar um fornecedor se julgá-lo

ineficiente que, em breve, terá outro batendo à sua porta em busca de recuperação de negócios e, em alguns casos, de lucratividade.

Inferese, por fim, que a percepção sobre a visão sistêmica do processo de gestão dos eventos econômicos ainda é seletiva, com pouca disposição a correr riscos em conjunto, mesmo se isso representar possibilidade de ganho maior para ambos; ainda predomina a maximização de curto prazo à otimização em longo prazo. No entanto, há uma noção clara que os eventos econômicos da rede podem ser planejados, executados e controlados, de dentro para fora de seus limites organizacionais. O desenvolvimento e proposição de uma solução do Modelo de Gestão Econômica para a mensuração dos resultados econômicos da cadeia de suprimentos poderiam funcionar como instrumento facilitador desse processo.

Por conseguinte, sugere-se para pesquisas futuras o desenvolvimento de um modelo de mensuração dos resultados econômicos globais da cadeia, com base no Modelo de Gestão Econômica e em técnicas de *Open Book Accounting* e Custeio da Cadeia de Valor, que demonstre claramente quão remunerado é o esforço do processo de gestão dos eventos econômicos da cadeia de suprimentos em conjunto.

Referências

- Ackoff, R. L. (1971). Towards a system of systems concepts. *Management Science*, 17(11), 661-671. Retrieved from http://ackoffcenter.blogs.com/ackoff_center_weblog/files/ackoff_systemofsystems.pdf.
- Almeida, C. M. P. R. (2006). *Modelos de gestão estratégica de cadeia de suprimentos: Um estudo exploratório* (Tese de doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://livrozilla.com/doc/389294/modelos-de-gest%C3%A3o-estrat%C3%A9gica-de-cadeias-de-organiza%C3%A7%C3%B5es-um>.
- Almeida, L. B. (1996). *Estudo de um modelo conceitual de decisão, aplicado a eventos econômicos, sob a ótica da gestão econômica* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Almeida, L. B. (2001). Sistema de informação de gestão econômica. In A. Catelli (Coord.), *Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON* (2a ed., pp. 308-322). São Paulo: Atlas.
- Alves, J. B. M. (2012). *Teoria geral dos sistemas: Em busca da interdisciplinaridade*. Florianópolis: Instituto Stela.
- Anderson, V., & Johnson, L. (1997). *Systems thinking basics: From concepts to causal loops*. Waltham, Massachusetts: Pegasus Communications.
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2015). *Contabilidade gerencial: Informação para tomada de decisão e execução da estratégia* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bernstein, P. L. (1997). *Desafio aos Deuses: A fascinante história do risco*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bertalanffy, L. V. (1972). The history and status of General Systems Theory. *The Academy of Management Journal*, 15(4), 407-426. Retrieved from http://systemotechnica.ucoz.com/_fr/1/Bertalanffy_L.V.pdf.
- Bertalanffy, L. V. (2012). *Teoria geral dos sistemas: Fundamentos, desenvolvimento e aplicações* (6a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Beuren, I. M. (1994). *Modelo de mensuração do resultado de eventos econômicos empresariais: Um enfoque de sistema de informação de gestão econômica* (Tese de doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Bio, S. R. (2008). *Sistemas de informação: Um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., Cooper, M. B., & Bowersox, J. C. (2014). *Gestão logística da cadeia de suprimentos*. Porto Alegre: AMGH.

- Cao, M., Vonderembse, M. A., Zhang, Q., & Ragu-Nathan, T. S. (2010). Supply chain collaboration: Conceptualization and instrument development. *International Journal of Production Research*, 48(22), 6613-6635. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207540903349039?scroll=top&needAccess=true>. doi: 10.1080/00207540903349039
- Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(3), 163-180. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696310001075>. doi: 10.1016/j.jom.2010.12.008
- Capra, F. (1996). *A teia da vida: Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix.
- Catelli, A. (2001). Introdução: O que é o GECON. In A. Catelli (Coord.), *Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON* (2a ed., pp. 30-32). São Paulo: Atlas.
- Catelli, A., & Guerreiro, R. (2001). Mensuração do resultado econômico. In A. Catelli (Coord.), *Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON* (2a ed., pp. 81-108). São Paulo: Atlas.
- Catelli, A., Guerreiro, R., & Pereira, C. A. (2001a). Avaliação de resultados e desempenhos em instituições financeiras. In A. Catelli (Coord.), *Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON* (2a ed., pp. 359-387). São Paulo: Atlas.
- Catelli, A., Pereira, C. A., & Vasconcelos, M. T. C. (2001b). Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais. In A. Catelli (Coord.), *Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON* (2a ed., pp. 135-150). São Paulo: Atlas.
- Catelli, A., Guerreiro, R., Pereira, C. A., & Almeida, L. B. (2001c). Sistema de Gestão Econômica - GECON. In A. Catelli (Coord.), *Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON* 2a ed. , (pp. 285-307). São Paulo: Atlas.
- Cereali, V. (2003). *Contribuição à formulação de modelo de apuração de resultado para atividade comercial varejista – Um enfoque de sistema de informações* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032004-155931/en.php>.
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004a). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, (22), 119-150. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696304000063>. doi: 10.1016/j.jom.2003.12.007
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004b). Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework. *International Journal of Production Research*, 42(1), 131-163. Retrieved from <http://mcu.edu.tw/~hyu/paper/13.pdf>. doi: 10.1080/00207540310001602865
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2007). Multiple perspectives of performance measures. *European Management Journal*, 25(4), 266-282. Retrieved from <http://>

www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237307000576. doi: 10.1016/j.emj.2007.06.001

Chopra, S., & Meindl, P. (2003). *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Estratégia, planejamento e operação*. São Paulo: Prentice Hall.

Christopher, M. (1999). *A logística do marketing: Otimizando processos para aproximar fornecedores e clientes* (5a ed.). São Paulo: Futura.

Christopher, M. (2009). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Criando redes que agregam valor* (2a ed.). São Paulo: Cengage Learning.

Christopher, M., & Ryals, L. J. (2014). The supply chain becomes the demand chain. *Journal of Business Logistics*, 1(35), 29-35. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jbl.12037/full>. doi: 10.1111/jbl.12037

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Métodos de pesquisa em administração* (10a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply chain management: More than a new name for logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1-14. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09574099710805556>. doi: 10.1108/09574099710805556

Cornachione, E. B., Jr. (1999). *Contribuição ao estudo de arquitetura de sistemas de informações de gestão econômica* (Tese de doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Corrêa, H. L. (2014). *Administração de cadeias de suprimentos e logística: O essencial*. São Paulo: Atlas.

Croxton, K. L., García-Dastugue, S. J., Lambert, D. M., & Rogers, D. S. (2001). The supply chain management processes. *The International Journal of Logistics Management*, 12(2), 13-36. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09574090110806271>. doi: 10.1108/09574090110806271

Dornier, P., Ernst, R., Fender, M., & Kouvelis, P. (2000). *Logística e operações globais: Textos e casos*. São Paulo: Atlas.

Ellinger, A. E., Natarajarathinam, M., Adams, F. G., Gray, J. B., Hofman, D., & O'Marah, K. (2011). Supply chain management competency and firm financial services. *Journal of Business Logistics*, 32(3), 214-226. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/264466255_Supply_Chain_Management_Compentency_and_Firm_Financial_Success. doi: 10.1111/j.2158-1592.2011.01018.x

Faria, A. C. (2003). *Custos logísticos: Uma abordagem na adequação das informações de Controladoria à logística empresarial* (Tese de doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Faria, A. C., & Costa, M. F. G. (2008). *Gestão de custos logísticos*. São Paulo: Atlas.

- Fávero, L. P. (2015). *Análise de dados: Modelos de regressão com Excel[®], Stata[®] e SPSS[®]*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: Modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fellous, S. M. (2009). *Gestão da cadeia de suprimentos no Brasil e a utilização de instrumentos de contabilidade gerencial: Uma avaliação sob a perspectiva dos profissionais envolvidos* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-05112009-104251/en.php>. doi: 10.11606/D.12.2009.tde-05112009-104251
- Figueiredo, K. F., & Arkader, R. (2000). Da distribuição física ao supply chain management. In P. F. Fleury, P. Wanke, & K. F. Figueiredo (Coords.), *Logística empresarial: A perspectiva brasileira*. (pp. 49-55). São Paulo: Atlas.
- Fuji, A. H. (2004). O conceito de lucro econômico no âmbito da contabilidade aplicada. *Revista de Contabilidade & Finanças – USP*, (36), 74-86. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772004000300004. doi: 10.1590/S1519-70772004000300004
- Galinari, R., Cervieri, O., Jr., Teixeira, J. R., Jr., & Rawet, E. L. (2015). Comércio eletrônico, tecnologias móveis e mídias sociais no Brasil. *BNDES Setorial*, (41), 135-180. Recuperado de https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/4285/1/BS%2041%20Com%C3%A9rcio%20eletr%C3%B4nico%20e%20tecnologias%20m%C3%B3veis%20e%20m%C3%ADdias%20sociais_.pdf
- Ganesan, S., George, M., Jap, S., Palmatier, R. W., & Weitz, B. (2009). Supply chain management and retailer performance: Emerging trends, issues, and implications for research and practice. *Journal of Retailing*, 1(85), 84-94. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435908000900>. doi: 10.1016/j.jretai.2008.12.001
- Grant, D. B. (2014). *Gestão de logística e cadeia de suprimentos*. São Paulo: Saraiva.
- Grzybowski, C. T. (2010). Por uma teoria integradora para a compreensão da realidade. *Psicologia em Estudo*, 15(2), 373-379. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-3722010000200016&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. doi: 10.1590/S1413-3722010000200016
- Guerreiro, R. (1989). *Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: Uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade* (Tese de doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Guerreiro, R. (1995). *A teoria das restrições e o sistema de gestão econômica: Uma proposta de integração conceitual* (Tese de Livre-Docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

- Guerreiro, R., Bio, S. R., & Fellous, S. M. (2011a). Logística integrada, gestão da cadeia de suprimentos e mensuração de custos e resultados logísticos: Um estudo com empresas brasileiras. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 4(1), 73-100. Recuperado de <http://www.congressos.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/39/32>.
- Guerreiro, R., Cornachione, E. B., Jr., & Soutes, D. O. (2011b). Empresas que se destacam pela qualidade das informações a seus usuários externos também se destacam pela utilização de artefatos modernos de contabilidade gerencial? *R. Cont. Fin. – USP*, 22(55), 88-113. Recuperado de http://www.producao.usp.br/bitstream/handle/BDPI/6260/art_GUERREIRO_Empresas_que_se_destacam_pela_qualidade_das_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Guidolin, S. M., Costa, A. C. R., & Nunes, B. F. (2009). Conectando indústria e consumidor: Desafios do varejo brasileiro no mercado global. *BNDES Setorial Comércio e Serviços*, 30, 3-61. Recuperado de https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/1852/3/BS30%20conectando%20industria%20e%20consumidor_P.pdf.
- Gunasekaran, A., Patel, C., & Mcgaughey, R. E. (2004). A framework for supply chain performance measurement. *Int. J. Production Economics*, 87(3), 333-347. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527303002561>. doi: 10.1016/j.ijpe.2003.08.003
- Gunasekaran, A., & Kobu, B. (2007). Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995–2004) for research and applications. *International Journal of Production Research*, 45(12), 2819-2840. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207540600806513>. doi: 10.1080/00207540600806513
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário* (2a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2011). *Administração estratégica: Competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning.
- Hofmann, E., & Kotzab, H. (2010). A supply chain-oriented approach of working capital management. *Journal of Business Logistics*, 31(2), 305-330. Retrieved from http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38511199/Hofmann_et_al-2010-Journal_of_Business_Logistics.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1490358369&Signature=Qvt4CX6CR%2FT3zKG29tvoEf8%2FoNU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHofmann_et_al-2010-Journal_of_Business_L.pdf. doi: 10.1002/j.2158-1592.2010.tb00154.x
- Holmberg, S. (2000). A systems perspective on supply chain measurements. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(10), 847-868. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09600030010351246>. doi: 10.1108/09600030010351246

- Jackson, M. C. (2003). *Systems Thinking: Creative Holism for Managers*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Johnson, R. A., Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1964). Systems theory and management. *Management Science*, 10(2), 367-384. Retrieved from <http://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/mnsc.10.2.367>. doi: 10.1287/mnsc.10.2.367
- Kampstra, R. P., Ashayeri, J., & Gattorna, J. L. (2006). Realities of supply chain collaboration. *The International Journal of Logistics Management*, 17(3), 312-330. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09574090610717509>. doi: 10.1108/09574090610717509
- Kerlinger, F. N. (2003). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: Um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU.
- Khare, A., Saxsena, A., & Teewari, P. (2012). Supply chain performance measures for gaining competitive advantage: a review. *Journal of Management and Strategy*, 3(2), 25-32. Retrieved from <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/jms/article/view/968/485>. doi: 10.5430/jms.v3n2p25
- Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 65-83, 2000. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850199001133>. doi: 10.1016/S0019-8501(99)00113-3
- Lambert, D. M., Cooper, M. C., Pagh, J. D. (1998). Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1-20. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09574099810805807>. doi: 10.1108/09574099810805807
- Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., & Gardner, J. T. (1996). Developing and implementing supply chain partnerships. *The International Journal of Logistics Management*, 7(2), 1-17. Retrieved from <http://www.eng.auth.gr/mattas/foodima/lamb6.pdf>. doi: 10.1108/09574099610805485
- Lambert, D. M., & Enz, M. G. (2012). Managing and measuring value co-creation in business-to-business relationships. *Journal of Marketing Management*, 28(13-14), 1588-1625. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0267257X.2012.736877>. doi: 10.1080/0267257X.2012.736877
- Lambert, D. M., García-Dastugue, S. J., & Croxton, K. L. (2005). An evaluation of process-oriented supply chain management frameworks. *Journal of Business Logistics*, 26(1), 25-51. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Sebastian_Garcia-Dastugue/publication/227763140_An_Evaluation_of_Process-Oriented_Supply_Chain_Management_Frameworks/links/0deec51c46c027fc99000000/An-Evaluation-of-Process-Oriented-Supply-Chain-Management-Frameworks.pdf. doi: 10.1002/j.2158-1592.2005.tb00193.x
- Lambert, D. M., & Knemeyer, K. (2007). Measuring performance: The supply chain management perspective. In A. Neely (Org.), *Business Performance Measurement: unifying theories and integrating practice*. (pp. 82-112). New York: Cambridge University Press.

- Lambert, D. M., & Pohlen, T. L. (2001). Supply chain metrics. *The International Journal of Logistics Management*, 12(1), 1-19. Retrieved from <http://www.iot.ntnu.no/users/tomasgar/4285/papers/lambert01.pdf>.
- Lauras, M., Lamothe, J., & Pingaud, H. (2011). A business process oriented method to design supply chain performance measurement systems. *Int. J. Business Performance Management*, 12(4), 354-376. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/J_Lamothe/publication/230821289_A_business_process_oriented_method_to_design_supply_chain_performance_measurement_systems/links/09e4150503b17b55e4000000.pdf. doi: 10.1504/IJBPM.2011.042013
- Leuschner, R., Rogers, D. S., & Charvet, F. F. (2013). A meta-analysis of supply chain integration and firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 34-57. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jscm.12013/full>. doi: 10.1111/jscm.12013
- Li, S., Rao, S., Ragu-Nathan, T. S., & Ragu-Nathan, B. (2005). Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices. *Journal of Operations Management*, 23(6), 618-641. Retrieved from http://https://www.researchgate.net/profile/Suhong_Li/publication/222141993_Development_and_Validation_of_a_Measurement_Instrument.pdf. doi: 10.1016/j.jom.2005.01.002
- Lima, E. M., Espejo, M. B., Pereira C. A., & Frezatti, F. (2011). As respostas do GECON às críticas do Relevance Lost. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, 22(1), 177-200. Recuperado de <http://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/832/pdf67>.
- Lins, H. N., & Tirolli, C. F. (2015). Negócios da China, negócios do Brasil: Uma experiência de cooperação Sino-Brasileira na indústria eletrônica. *Perspectiva Econômica*, 11(1), 47-63, Recuperado de http://www.revistas.unisinos.br/index.php/perspectiva_economica/article/view/pe.2015.111.04/5077. doi: 10.4013/pe.2015.111.04
- Liu, H., Ke, W., Wei, K. K., & Hua, Z. (2013). Effects of supply chain integration and market orientation on firm performance: Evidence from China. *International Journal of Operations & Production Management*, 3(33), 322-346. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Hefu_Liu/publication/259187620.pdf. doi: 10.1108/01443571311300809
- Machline, C. (2011). Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil. *RAE*, 51(3), 227-231. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902011000300003&script=sci_arttext&tlng=pt. doi: 10.1590/S0034-75902011000300003
- Manuj, I., & Sahin, F. (2011). A model of supply chain and supply chain decision-making complexity. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(5), 511-549. Retrieved from <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/339position=inline%3B%20filename%3Dmodelling.pdf>. doi: 10.1108/09600031111138844
- Martins, G. A., & Pelissaro, J. (2005). Sobre conceitos, definições e constructos nas Ciências Contábeis. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 2(2), 78-84.

- Martins, G. A., & Theóphilo, C. F. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2012). *Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital* (7a ed.). São Paulo: Atlas.
- Micklethwait, J., & Wooldridge, A. (1998). *Os bruxos da administração: Como se localizar na babel dos gurus empresariais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25. Retrieved from https://www.biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/e/e4/Conexion_y_logistica_2.pdf. doi: 10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x
- Monat, J. P., & Gannon, T. F. (2015). What is Systems Thinking? A review of selected literature plus recommendations. *American Journal of Systems Science*, 4(1), 11-26. Retrieved from <http://article.sapub.org/10.5923.j.ajss.20150401.02.html>. doi: 10.5923/j.ajss.20150401.02
- Nascimento, G. C. (2011). *Identificação e análise da percepção de gestores de empresas sediadas na grande São Paulo, sobre serviços administrativos e financeiros terceirizados na modalidade BPO* (Dissertação de mestrado). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, FECAP, São Paulo, SP, Brasil.
- Novaes, A. G. (2001). *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: Estratégia, operação e avaliação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Oliveira, A. B. S. (2014). *Controladoria: Fundamentos do controle empresarial* (2a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Padoveze, C. L. (2012). *Controladoria estratégica e operacional: Conceitos, estrutura, aplicação* (3a ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Parente, J., & Barki, E. (2014). *Varejo no Brasil: Gestão e estratégia* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Parisi, C. (1995). *Uma contribuição ao estudo de modelos de identificação e acumulação de resultado* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Parisi, C. (2001). Ensaio sobre o comportamento organizacional. In A. Catelli (Coord.), *Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON* (2a ed., pp. 268-281). São Paulo: Atlas.
- Parisi, C., & Nobre, W. J. (2001). Eventos, gestão e modelos de decisão. In A. Catelli (Coord.), *Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON* (2a ed., pp. 110-131). São Paulo: Atlas.
- Peleias, I. R. (1992). *Avaliação de desempenho: Um enfoque da gestão econômica* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

- Peleias, I. R. (2002). *Controladoria: Gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva.
- Pereira, C. A. (2000). *Contribuição à elaboração de um modelo de mensuração aplicado aos modelos de decisão dos principais eventos econômicos de instituições financeiras: Uma abordagem da gestão econômica* (Tese de doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Pereira, C. A. (2001). Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In A. Catelli (Coord.), *Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON* (2a ed., pp. 35-80). São Paulo: Atlas.
- Pereira, C. A. (2011). Gestão econômica. In C. Parisi, & E. Megliorini (Orgs.), *Contabilidade gerencial* (2a ed., pp. 191-238). São Paulo: Atlas.
- Pettit, T. J., Kroxton, K. L., & Fiksel, J. (2013). Ensuring supply chain resilience: Development and implementation of an assessment tool. *Journal of Business Logistics*, 1(34), 46-76. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Timothy_Pettit/publication/264598430_Ensuring_Supply_Chain_Resilience_Development_and_Implementation_of_an_Assessment_Tool/links/5638f9ab08ae2da875c79dff.pdf. doi: 10.1111/jbl.12009
- Pires, S. R. I. (2004). *Gestão da cadeia de suprimentos (supply chain management): Conceitos, estratégias, práticas e casos*. São Paulo: Atlas.
- Ponte, V. M. R. (2001). *Uma contribuição à formulação de um modelo de apuração de resultado de redes de varejo: Uma abordagem da gestão econômica* (Tese de doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Ponte, V. M. R. (2003). Modelo de apuração de resultado de redes de varejo sob o enfoque da gestão econômica – GECON. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, 14(33), 65-77. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772003000300005&script=sci_arttext. doi: 10.1590/S1519-70772003000300005
- Popper, K. R. (1998). *A lógica da pesquisa científica* (7a ed.). São Paulo: Cultrix.
- Popper, K. R. (2006). *Conjecturas e refutações*. Coimbra: Almedina.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (2a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ralston, P. M., Blackhurst, J., Cantor, D. E., & Crum, M. R. (2015). A structure-conduct-performance perspective of how strategic supply chain integration affects firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, 51(2), 47-64. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Michael_Crum/publication/267048516_A_Structure-Conduct-Performance_Perspective_of_How_Strategic_Supply_Chain_Integration_Affects_Firm_Performance/links/55abe30608aea99467279539.pdf. doi: 10.1111/jscm.12064

- Randall, W. S., Gibson, B. J., Defee, C. C., & Williams, B. D. (2011). Retail supply chain management: key priorities and practices. *The International Journal of Logistics Management*, 22(3), 390-402. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Wesley_Randall/publication/228438411_Retail_supply_chain_management_Key_priorities_and_practices/links/02e7e527cf0f58e261000000.pdf. doi: 10.1108/09574091111181381
- Reis, L. G. (2008). *A influência do discurso no processo de mudança da Contabilidade Gerencial: Um estudo de caso sob o enfoque da Teoria Institucional* (Tese de doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-12122008-114137/en.php>. doi: 10.11606/T.12.2008.tde-12122008-114137
- Richey, R. G., Jr., Roath, A. S., Whipple, J. M., & Fawcett, S. E. (2010). Exploring a governance theory of supply chain management: barriers and facilitators to integration. *Journal of Business Logistics*, 31(1), 237-256. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/R_Richey/publication/259576033_Governing_Supply_Chain_Integration_Facilitators_and_Barriers/links/0a85e532442a693719000000.pdf doi: 10.1002/j.2158-1592.2010.tb00137.x
- Rigby, C., Day, M., Forrester, P., & Burnett, J. (2000). Agile supply: Rethinking systems thinking, systems practice. *International Journal of Agile Management Systems*, 2(3), 178-186. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Paul_Forrester/publication/235283686_Agile_supply_Rethinking_systems_thinking_systems_practice/links/00b7d5305c5caa46fb000000.pdf. doi: 10.1108/14654650010356086
- Rosenbloom, B. (2002). *Canais de marketing: Uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Saab, J. Y., Jr., & Corrêa, H. L. (2008). Cadeia de abastecimento: Gestão de estoque pelo distribuidor. *RAE*, 48(1), 48-62. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902008000100005&script=sci_arttext&tlng=es. doi: 10.1590/S0034-75902008000100005
- Sachan, A., & Datta, S. (2005). Review of supply chain management and logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(9), 664-705. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09600030510632032>. doi: 10.1108/09600030510632032
- Sacomano, M., Neto, & Pires, S. R. I. (2012). Medição de desempenho em cadeias de suprimentos: Um estudo na indústria automobilística. *Gest. Prod.*, 19(4), 733-746. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2012000400006&lang=pt. doi: 10.1590/S0104-530X2012000400006
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa*. Porto Alegre: Penso.
- Santos, E. S. (2000). *Gestão integrada de estratégias e operações: Uma abordagem de gestão econômica* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Santos, L. P. G. (2012). *O uso do lucro econômico na formulação de contratos de incentivo contingentes ao desempenho e o problema do horizonte: Uma análise experimental* (Tese de doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de

São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-15012013-131500/en.php>. doi: 10.11606/T.12.2012.tde-15012013-131500

Santos, R. V. (2010). *Controladoria: Uma introdução ao sistema de gestão econômica GECON* (2a ed.). São Paulo: Saraiva.

Scandiuzzi, F. (2011). *Integração da cadeia de suprimentos no Brasil: Um estudo em empresas de grande porte* (Tese de doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-10022012-183034/en.php>. doi: 10.11606/T.12.2011.tde-10022012-183034

Serrentino, A. (2015). *Varejo e Brasil: Reflexões estratégicas*. São Paulo: [s/n].

Silveira, D. T., & Cordova, F. P. (2009). A pesquisa científica. In T. E. Gerhardt, & D. T. Silveira (Coords.), *Métodos de pesquisa* (pp. 31-42). Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2003). *Cadeia de suprimentos: Projeto e gestão*. Porto Alegre: Bookman.

Souza, B. C. (2008). *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-07042008-225007/en.php>. doi: 10.11606/D.12.2008.tde-07042008-225007

Sparks, L. (2010). Supply chain management and retailing. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 11(4), 4-12. Retrieved from <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/16258312.2010.11517242>.

Spina, D. (2013). *A influência das práticas de gestão da cadeia de suprimentos no desempenho das empresas* (Dissertação de mestrado). Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11351/10122013_MPA_Disserta%C3%A7%C3%A3o_Daniel_Spina_v15.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Stair, R. M. (1998). *Princípios de sistemas de informação: Uma abordagem gerencial* (2a ed.). Rio de Janeiro: LTC.

Vahid, N., Dehghanpour, M. R., & Nasirizadeh, H. (2013). Comparison between accounting profit and economic profit and its effect on optimal point of production. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3), 493-499. Retrieved from <http://european-science.com/eojnss/article/view/443/pdf>.

Viana, F. L. E., Barros, J. P., Neto, Añez, M. E. M. (2014). Gestão da cadeia de suprimento e vantagem competitiva: Um modelo de análise a partir da teoria baseada em recursos. *Rev. Ciênc. Admin.*, 20(1), 204-248. Recuperado de <http://periodicos.unifor.br/rca/article/view/3406/pdf> doi: 10.5020/2318-0722.2014.v20n1p248

- Voss, W. A. M. (2014). *A percepção das variáveis contingenciais nas críticas à adoção e ao uso do orçamento* (Dissertação de mestrado). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, FECAP, São Paulo, SP, Brasil.
- Walter, S. A., Gomes, L., Frega, J. R., Tontini, G., & Silva, W. V. (2010). Lealdade de Estudantes: Um modelo de regressão logística. *Revista de Administração FACES Journal*, 9(4), 129-151. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/3126/lealdade-de-estudantes--um-modelo-de-regressao-logistica/i/pt-br> doi: 10.21714/1984-6975FACES 2010V9N4ART194
- Wei, H. L., & Wang, E. T. G. (2010). The strategic value of supply chain visibility: Increasing the ability to reconfigure. *European Journal of Information Systems*, 19(2), 238-249. Retrieved from <http://ai2-s2-pdfs.s3.amazonaws.com/b099/e64e5d834f1f637c617afeb7fd5c8e1b38be.pdf>. doi: 10.1057/ejis.2010.10
- Wisner, J. D., & Tan, K. C. (2000). Supply chain management and its impact on purchasing. *Journal of Supply Chain Management*, 36(4), 33-42. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Joel_Wisner/publication/227659528_Supply_Chain_Management_and_Its_Impact_on_Purchasing/links/0a85e52d96b8de576a000000.pdf. doi: 10.1111/j.1745-493X.2000.tb00084.x

Apêndice A – Instrumento de Coleta de Dados – Transcrição do *Focus Group* suprimindo o nome completo dos participantes, dos varejistas e dos fornecedores

Moderador: Boa tarde! Obrigado pela presença de vocês. Nesta reunião trataremos de assuntos relacionados às suas funções, mas sem vínculos profissionais em si com a empresa aqui. Primeira coisa é que não existe certo ou errado nas opiniões que vocês vão dar. Segunda, todo mundo tem que participar. Mesmo se acharem inapropriado o que forem falar, participem! Coloquem a visão de vocês sobre os tópicos que vamos abordar. O que é isso? Estou terminando minha dissertação de mestrado e o título da dissertação já explica um pouquinho como que ela é: percepção dos gestores de compras... vocês que são do time de Compras vão poder dar sua contribuição [apontando para os gestores de compras do varejo participante da entrevista]... de varejistas brasileiros sobre os eventos econômicos da cadeia de suprimentos. Para algumas coisas do título vocês podem se perguntar: meu Deus, o que é isso?

RB: A dissertação dele já é o título...

Moderador: A primeira delas é percepção. Como que se mede “percepção”? Já é algo que dá a impressão de ser subjetivo num primeiro momento, mas a gente vai ver que não é tão subjetivo assim. Existem técnicas para trazer isso para o mundo real. Cadeia de suprimentos também. Existe uma “empresa” cadeia de suprimentos? Não existe, é uma organização virtual. O “existe” ou “não existe” depende de quem observa, depende de quem tem mais poder dentro desse canal todo. Eventos econômicos também é uma novidade para a maioria dos mortais, pois é um assunto que... existiu algo parecido com o BSC... existe ainda... parecido com o BSC que dentre dos conceitos que abordava tinha esse de eventos econômicos... talvez vocês não conheçam... é mais coisa de especialista... mas daqui a pouco eu explico um pouquinho como é para ver em que contexto vocês tem que dar a sua opinião... Beleza? Acho que só pelo título aqui deu para entender. Então a primeira coisa: quando existe um conceito muito abstrato, com um nível de abstração que é difícil de você trazer para o mundo real, por exemplo, o exemplo clássico é falar “excelência empresarial”... o que é excelência empresarial? Aí alguém em algum momento da história, disse: preciso operacionalizar isso senão não consigo fazer a pesquisa, eu preciso ter alguma forma de medir, então excelência empresarial eu posso classificar... eu posso por exemplo pegar o balanço, olhar os indicadores do balanço e se der determinado número a empresa é excelente, se não der, não é. É uma forma de medir. E assim por diante. Ah... como você mede qualidade? Pode ser? Qualidade é subjetivo, mas 1000 peças em um milhão não é, você tem lá um indicador para medir a qualidade. Então, com visão sistêmica é a mesma coisa. Daqui a pouco eu vou falar das coisas que servem para medir visão sistêmica, considerando esta primeira parte aqui do título, que tem relação direta com o problema de pesquisa e com o objetivo. Cadeia de suprimentos, tenho a impressão que todo mundo aqui já ouviu falar pelo menos. É um conjunto de empresas que existe para atender um cliente, em resumo é isso, para gerar valor para um cliente final. Tem diversas variáveis, muita coisa nesse meio. Você tem a posição de varejista, de distribuidor, de transportadora, de fabricante, de fornecedor do fabricante e de tudo mais e tem alguém que manda nisso tudo. Tem alguém que é o líder aí, que é o capitão do canal. Hoje em dia, no Brasil, são os grandes varejistas, principalmente na parte de eletrônicos. Inclusive eles conseguem... é... até você que são mais diretos do varejo podem confirmar isso ou não. Determinados fabricantes de celulares tentaram abrir lojas próprias, algumas com sucesso, para tentar tirar um pouco da força desses grandes varejistas, porque na negociação não tem conversa: ele impõe e você acata. Entendeu? Aqui, vocês principalmente [apontando para os gestores de compras do varejo] estão participando representando esses grandes varejistas. Se em algum momento vocês fazem isso, vocês têm essa força com algum fornecedor, até enriquece a pesquisa, porque vai dar para ver como isso funciona, na hora em que você vai decidir ou planejar o evento compra. E até para dar uma explicação sobre o que é um evento econômico, é um conjunto de transações da mesma natureza, por exemplo, compro suprimentos, compro suprimento A, suprimento B, suprimento C, o conjunto dessas transações, cada compra é uma transação, o conjunto disso é chamado de evento econômico. Por que? Consome seus recursos, gera também algum tipo de benefício com valor econômico, você compra para vender, é um benefício com valor econômico e tem potencial para alterar o seu patrimônio líquido. Isso que muda um pouquinho em relação à Contabilidade tradicional, que considera a alteração de patrimônio líquido só no momento dum DRE, por exemplo. Considerando os conceitos de Gestão Econômica, você altera o patrimônio líquido o tempo todo, o tempo todo você gera transação e detalhe: todas as transações não geram custos somente, de alguma forma elas têm uma receita atrelada. Pode ser por preço de transferência, por valor de mercado, por dinheiro no tempo, não interessa, elas têm. Você, dentro desse modelo, será avaliado pela decisão que você toma, tipo, se você hoje compra algo em excesso, você não tem só aquela mercadoria parada, você... dificilmente vão te medir pelo dinheiro que você perdeu... fica parado lá, alguém pode falar alguma coisa, vão te cobrar, mas você não tem um indicador claro do prejuízo que você está dando. Ao mesmo tempo, não tem um indicador claro de uma compra bem feita e da receita que você trouxe para empresa por aquela compra bem feita. Para ter um resumo, para ter uma noção de como se deve responder as questões que vou colocar, é um resumo desses conceitos. Certo?

Todos: Certo!

Moderador: Espero que vocês tenham entendido qual é a finalidade do trabalho. O que eu tenho que tentar medir? É a percepção desses compradores quando eles vão executar esse evento compra, o que ele considera, ou seja, quais são as variáveis que ele considera para fazer o planejamento dele. Eu acho que vocês vão responder com mais clareza [apontando para os gestores de compras do varejo] as questões, mas você [apontando para os gestor de vendas ao varejo] também pelo contato direto. Agora vocês, pelo contato acadêmico e o contato indireto que vocês têm com essa situação. Detalhe: de novo, não existe certo ou errado. É percepção. Vou pegar essa opinião de vocês e afinar, fazer um instrumento de coleta de dados mais perto da realidade. Porque esse é o meu papel é muitos acadêmicos se esquecem disso: faz alguma coisa bonita, mas fica para a academia, não tem utilidade nenhuma. Aí depois pergunta: por que não é usado tal instrumento de gestão? Porque fez um negócio para acadêmico usar, não fez um negócio para a prática. Então, dentro desses constructos que coloco para operacionalizar a pesquisa, para deixar a pesquisa mais perto do mundo real, eu selecionei alguns e vai ter algumas perguntas dentro deles, que vocês têm que dar a opinião e não precisa ter uma ordem certa para responder. Ok? O primeiro é amplitude de decisão. O que é isso? Como o enfoque é compras, quando você toma uma decisão por comprar determinado produto, quais variáveis você considera e até onde você acredita que isso impacta? Exemplo, você considera preço, prazo de pagamento, qualidade do produto, etc. Aí quando vocês tomam a decisão pelo evento, vou realizar a transação, comprou mesmo, vou pagar, está o fato consumado, o fornecedor te faturou. Até onde você acha que vai essa decisão, onde impacta essa decisão, dentro da cadeia de suprimentos? Considerando que você é um varejista com força, ok? Vamos pensar assim que acho que fica mais fácil para dar uma opinião sobre. Essa é uma das questões, se alguém se habilitar a começar a falar...

AR e GO: Bem...

AR: Prossiga!! [apontando para GO].

GO: Bem... Essa questão... decisão de compra... além daquilo que você já falou, primeiro a gente avalia o produto, avaliação do produto que está sendo oferecido, que a gente tem interesse em comprar ou que a gente acha que o mercado vai comprar. Antes do evento compra a gente analisa o produto, qualidade, prazo de entrega, faz também análise do fornecedor, se ele tem capacidade de me atender no que eu preciso, eu vou comprar 100 peças, e depois? E se esse produto der um problema? Vou conseguir trocar? Toda a parte de pós-vendas e eu não olhei o preço ainda. Baseado nisso... Produto...

AR: A gente primeiro verifica qualidade...

GO: Não estou olhando preço ainda.

AR: Preço é o último

GO: Olha só: vamos analisar o produto, qualidade do produto, material utilizado, quais os diferenciais desse material com o restante que a gente tem disponível, embalagem, o espaço que vou ter na loja, se ele vai se adaptar naquele local que eu tenho hoje, se é uma... se a cor, se os detalhes de durabilidade e da garantia do produto são ok. Ok, aprovei o produto e o fornecedor, são duas aprovações que eu faço. Aprovamos isso, faz toda a pesquisa do fornecedor... SERASA, puxa tudo quanto é informação financeira para saber se ele é um fornecedor saudável para minha empresa. Feito tudo isso, ok, vamos, aí a gente entra na questão de preços. Vamos analisar custo, não só o custo, qual a margem que eu vou ter, o mercado está praticando qual preço deste mesmo produto, se ele já tem em outros varejos, eu não posso ter um produto fora de mercado de preço na ponta. Depois da questão de meu custo, entra nas nossas políticas: qual é minha política de margens que eu tenho para esse produto? Aí eu tenho o poder de comprar ou não se o fornecedor quer me vender. Se o mercado está praticando R\$ 100,00, minha margem tem que ser R\$ 40,00, tenho que pagar R\$ 60,00. Senão esse produto não entra. Aí é que eu exerço o poder do varejo. Eu estou fazendo análise do produto e R\$ 60,00 é o que eu posso pagar por ele... R\$ 60,00... prazo de pagamento... 60 dias. Por que? Porque eu tenho que vender esse produto em 60 dias. Porque eu estou comprando e posso ficar com ele por 60 dias... esse é meu custo de estoque, é o custo de estar lá na loja, o espaço que ele está ocupando em minha loja em relação ao metro quadrado que pago por mês, esse produto tem que me render esses R\$ 40,00 de margem para poder pagar comissão, aluguel, espaço físico, a gestão do estoque, a logística... então... são algumas coisas que a gente analisa.

Moderador: Você que tem [apontando para o gestor de vendas ao varejo]..., em algum momento, você que tem uma relação mais direta com o outro lado, você sente que o comprador pensa além disso?

MF: Pensa.

Moderador: Pensa no fornecedor do fornecedor? Ou não?

MF: Não. No nosso caso, não porque, nós somos uma empresa comercial e eles são fabricantes.

Moderador: Ele não se preocupa, por exemplo, que no extremo, no limite só para identificar, não que seja uma situação real, mas, você fabrica o *Cordless* (telefone fixo sem fio), com determinado tipo de material, que vai estar em falta lá na China... Ele não se preocupa?

MF: Não. Nesse nível não chega. São dois enfoques. O que o GO falou é bem o que se faz no produto novo, mas são dois tipos de compras: tem o produto novo, mas tem o produto que já está dentro de casa. Aí que você vai avaliar qual foi o desempenho do produto, quanto você tem de estoque, que às vezes você precisa comprar o produto A, mas você tem no estoque o B e o C e aí ele coloca tudo para resolver. Aí ele coloca para o fornecedor: ok, eu preciso comprar o produto A, mas o B e o C estão aqui parados. O que você vai fazer? Então

além de todas essas variáveis, a hora que você entra no jogo ele começa a te pressionar com o poder de compra que ele tem em cima do giro de todo o mix que você oferece.

GO: Tem mais coisas ainda fora isso...

MF: Muito mais...

GO: Tem os 2% de VPC (Verba de Propaganda Cooperada), se está sendo usado para resultado ou para fazer alguma coisa, se vai usar na margem ou se vai usar para promover o produto, se o fabricante tem mídia, se este produto está divulgado na mídia ou não.

MF: Ele te pressiona também, se você tem um produto parado e ele vai comprar outro, ele quer uma verba para girar o produto parado. Ele te pressiona com isso. Guerra de preço? Ok, quero ver onde vou colocar esse produto aqui, você vai me dar x para girar o que está parado.

GO: A marca. Tem toda uma questão de marca, é um produto ou marca nova no mercado, ele já está em outros lugares...

MF: Concorrência...

GO: Outra concepção...

MF: Concorrência dele como ela é. Os compradores questionam muito a concorrência. Você tem um produto A, o concorrente tem um produto A igualzinho, ok, o produto A do concorrente é R\$ 99,00 e o seu é R\$ 129,00, por que o seu é mais caro? O que você vai me oferecer a mais? O que eu vou oferecer a mais para o cliente levar um produto igual ou mais caro, porque para ele é mais caro.

Moderador: Tem uma preocupação não com a margem que o fornecedor concede, mas com a margem que ele precisa ter para ele ser saudável? Por algum motivo financeiro o fornecedor precisa parar de produzir e vender com essas margens senão ele quebra...

MF: O que? O fornecedor?

Moderador: Você capta do comprador que existe essa preocupação ou não?

MF: Nenhuma. Ele tira tudo que você pode. Ele não se preocupa... nenhuma, nenhuma, nenhuma. Ele não está preocupado se você vai ser saudável o mês que vem.

RV: Posso fazer uma pergunta?

Moderador: Sim. Por favor, gente! [acenando positivamente com a cabeça]

RV: Quando você comenta na cadeia de valor, você fala da cadeia como um todo. Pegando o exemplo do *Cordless*, quando você tem um aumento do dólar, falando de financeiro, qual é o impacto que isso tem na cadeia? O efeito chicote vai refletir no consumidor e isso reflete na sua compra? Como que você avalia isso?

Moderador: Para a decisão de compra, você considera essa variável? [apontando para o participante GO]

MF: Isso vai mexer no custo imediatamente.

GO: Aí a gente entra na questão seguinte: quem planejou a compra? Quem fez o planejamento de compra não previu que o dólar ia subir? Não sei, mas aí é com a gestão do fabricante ou do distribuidor que está lá com o produto. Você está me oferecendo e eu só quero vender para meu consumidor. A minha tarefa aqui como varejo é vender para o consumidor num preço que ele aceite pagar. Eu não estou planejando o botão se vai ser de ouro ou se o dólar desse botão de ouro vai subir amanhã ou depois.

MF: Tem que avaliar para a tomada de decisão. Uma coisa que se leva muito em conta é o comprador conhecer o perfil do cliente dele. E ele conhece. A maioria dos compradores conhece o perfil dos clientes deles e falam: esse produto para meu cliente não funciona, não tenho histórico deste produto...

GO: Eu posso criar um histórico...

MF: Aí você aposta comigo? Se não vender você vai pegar de volta? Vamos apostar juntos... isso também...

RB: Dependendo do produto tem que fazer a pesquisa... dependendo do produto, o varejista não está nem aí, ele vai se preocupar com o preço e com o preço de venda dele.

MF: Preço é 90%...

RB: Por exemplo, em determinado varejista, a gente foi na reunião dele de *Cordless*, os compradores não sabiam nem como funcionava, não sabiam de nada, eles queriam apenas o produto e vender...

MF: Quanto maior é o varejista, menos ele conhece o produto...

GO: Isso nós estamos falando de volume... Agora, só outro exemplo, a gente vai falar de um grande fabricante de celulares... mas aí é outra história. Por que?

MF: Aí é nicho...

GO: Aí a gente está falando em nicho... Aí a gente está falando do montante... Quantas mil peças desses celulares são vendidas? Ah, não está um volume bom...

MF: Porque aí entra num ponto que é o contrário: esse produto, o varejista [apontando para o GO] tem que ter... Ele tem que ter o produto, não é que o fabricante vai brigar... Tem que comprar, tem que ter, ou você não abre. É como vender Coca-Cola.

GO: Mas a força que eu tenho com esse grande fabricante? Nenhuma. Ele planejou lá fazer tantas mil peças de determinado produto, errou o planejamento, mas todo mundo só quer esse produto. E aí?

MF: O cliente tem que ser muito grande. Teve uma ocasião que um grande varejista – essa é clássica, já virou case – aqui no Brasil tinha acabado de abrir as operações e, não sei que aconteceu, a Coca-Cola não ia entregar

porque o caminhão não ia ficar na fila. O gestor da matriz dos Estados Unidos ligou para a sede da Coca-Cola também nos Estados Unidos e falou: se o caminhão não esperar na fila, vou suspender a Coca-Cola no mundo inteiro. O caminhão esperou dois dias na fila. E ficou dois dias parados naquele varejista.

Moderador: Briga de cachorro grande...

RB: Entra muito no modelo das cinco forças de Porter: depende de quem está com poder de barganha.

MF: Exatamente. Quem está com a força? Você tem que conhecer o seu produto. Você como vendedor, seu produto que é curva A, curva B e curva C. Ok, eu tenho um produto curva A, então eu tenho uma carta na manga. O comprador é a mesma coisa: eu estou comprando um produto A, B ou C? Ok, eu estou comprando um produto de curva C, ele é menos de 30% de minha venda, então eu vou esfolar esse cara.

RB: Você olhando para *Cordless* mesmo, se a gente programar, ah, não vou vender mais em determinado grande varejistas, pois para eles não vai fazer tanta diferença, mas para a gente...

MF: Exatamente.

RV: GO, e dentro da cadeia, dessa cadeia de valor em logística, mudando... posso mudar o tema um pouquinho, o enfoque?

Moderador: Claro!

RV: Quando a gente fala, por exemplo, do e-commerce, do nosso projeto de trabalhar *omnichannel* (compra pela internet e entrega na loja física), como que você enxerga a cadeia de valor nesse sentido, onde o cliente compra no site e retira na loja? Como que você planeja essa questão da logística desse produto?

GO: Simples. A logística é simples. Hoje você vai em qualquer grande varejo você faz a venda pelo site no celular, está integrado com sistema da loja, se o cara quiser retirar na loja, ele retira na loja, se ele quiser retirar na loja B, ele retira na loja B, se ele quer receber em casa, ele recebe em casa. Isso já está funcionando em vários varejos. Ele está falando o seguinte, o produto já está lá, agora é uma questão de parar e desenvolver aquilo que já existe. Qual é a dificuldade do vendedor ganhar comissão? Qual é a dificuldade da logística mandar o produto lá para casa depois que... Gente, o produto está em casa, já está aqui, já tem preço definido, já tem oferta definida...

RV: Uma das coisas que vi assim nessa questão de logística é que as empresas estão economizando mais porque hoje, antes, quando vendia por site, tinha um custo de transporte para levar o produto até o cliente, então tinha mais um braço de logística até o cliente. E quando o cliente vai e retira na loja, ele tem essa possibilidade de eu economizar esse custo, no entanto eu posso causar ruptura na venda da loja daquele produto?

GO: Eu sei, mas não é essa questão. O custo que você está dizendo que não tem, eu tenho sim. É o aluguel do shopping, é a comissão do vendedor, a comissão do vendedor está em qualquer um...

MF: Sabe que um grande varejista fez esse projeto...

RV: Mas o custo da entrega do Sedex 10 até o cliente, ele economiza isso.

RB: Ele economiza porque ele vai mandar um lote maior para a loja, não vai ter que ir até a ponta...

GO: Mas olha só: eu tenho dez produtos na logística, cinco eu mandei para a loja e cinco estão lá parados. Para eu mandar para a casa do cliente ou mandar para a loja eu vou ter custo.

RB: Mas o custo de você mandar num lote para a loja é menor do que mandar um a um. E você pode não passar para o cliente esse custo.

GO: Se a loja lá no interior, lá em São José do Rio Preto, às vezes o custo do transporte é mais barato do que mandar para a casa do cliente...

Moderador: Essa discussão é gancho para uma próxima pergunta. Que tipo de impacto vocês acreditam que o evento compra causa para outros, mesmo você não planejando ou não administrando tão diretamente assim o fornecedor do fornecedor, ou outro intermediário, um distribuidor, uma transportadora, dentro da cadeia? Que tipo de evento, de impacto o teu evento compra causa nisso tudo? Você como um grande varejista, você olhando para...

MF: A compra é a origem de todo o negócio. Ela causa impacto em tudo.

GO: Além de ser confirmação que você, grande varejista, está apostando naquele produto e outros vão ver isso...

MF: Você diz impacto dentro da empresa ou impacto fora?

Moderador: O impacto fora da empresa, na transação. O que você acha, por exemplo, claro que você não vai medir isso e nem tem instrumentos para medir isso, mas você comprou... o que você acha que acontece com a empresa que distribui também, que está dentro do teu canal, ou a transportadora... mas no patrimônio dela? Que tipo de impacto? Você acha que a tua decisão tem um peso sobre isso?

MF: Total.

GO: Você está gerando valor para ela.

Moderador: Se você tivesse uma ferramenta para tentar controlar isso mais de perto, medir isso mais de perto, você considera interessante para o teu planejamento? Ou você...

GO: É interessante...

MF: Mas eu acho que não é fundamental...

GO: Olha só...

MF: Acho que não interfere no planejamento.

GO: Exato. A visão do fornecedor ser bom ou ruim, que é... o fornecedor está legal, a minha compra fez com que ele crescesse no mercado, a minha compra fez com que ele começasse a vender para outros... meus outros varejos também, a marca dele valorizou, você está fazendo com que tudo agregue valor, a sua decisão de compra como grande varejista. Então, a marca y não existe no mercado, entrou lá no Varejo Alfa, entrou no Varejo Delta, entrou no Varejo Gama, agora a marca y é a marca do momento, a marca y.

MF: Por exemplo, não sei se seria o gancho, por exemplo, um determinado varejista do Espírito Santo montou a Loja Express, começando com seis lojas-chave. Ela começou só a abrir lojas pequenas em todo o norte do Espírito Santo, então pegava cidades lá com 750, 1500 habitantes, tinha uma Loja Express lá dentro. Isso quebrou esse varejista, mas o ponto é outro. Mas para a cidade, gerou valor para toda a cidade a partir do momento que entrou uma loja dessa lá, e quando ela saiu, até pela despesa, quando eles cortaram esse projeto que levou a quase falência do grupo, também gerou impacto negativo, porque ela... perderam... mão de obra ficou escassa, então... tudo, piorou tudo... Acho que dá para fazer uma correlação...

RB: Eu diria até o exemplo que determinado grande varejista fez com os frigoríficos tempos atrás, que eles fizeram uma pesquisa lá e eles têm que ter um selo, tudo para validar, essa varejista passou a exigir isso. Em princípio as pessoas não deram a devida atenção, de repente os fornecedores começaram a se preocupar para ter esse selo, para comprovar que sua carne tem procedência, que tem todo..., que é ecológica... e isso passou para outros varejistas, que começaram a copiar, pois quem não tem hoje está fora do mercado, então essa decisão acaba influenciando diretamente...

Moderador: Ai entra até num segundo constructo, que é compartilhamento de informações...

RB: Isso...

Moderador: Dentro de compartilhamento de informações acho que não tem muito o que falar, pois é compartilhar informações com teu parceiro ou fornecedor, não necessariamente um fornecedor estratégico, às vezes é uma relação que o pessoal conhece como *arm's lenght*, não é um parceiro que está preocupado, etc. Que tipo de informação vocês compartilham ou julgam importante compartilhar com o teu parceiro mais próximo?

GO: Depende do parceiro, é a primeira informação. Como avalio este parceiro dentro da minha empresa? É o seguinte: ele está... é o meu parceiro exclusivo? Ele é meu parceiro e dos meus maiores concorrentes? Eu tenho confiança nesse parceiro? Automaticamente quando eu compartilho informações ele pode levar para outro lugar. Existe um contrato de confidencialidade assinado? A maioria dos fornecedores que a gente tem contato, grandes, todos tem um contrato de sigilo. Daí todas as informações que são enviadas são sigilosas. Nem eu posso compartilhar informações da S., da V. ou da A. com nenhum. A gente tem um geral, mas eu nunca compartilho as informações detalhadas.

MF: No meu caso o interesse é total em compartilhar. Até porque, eu uso o GFK, eu uso o desempenho dos outros para criar necessidade de compra no varejista. Eu chego lá e falo: você está atrás tanto do seu concorrente, no GFK eu estou assim aqui dentro... eu tenho 45 no GFK e aqui dentro eu tenho 30, por que? Então a gente tem 15 para crescer...

Moderador: Até isso é um gancho para outra pergunta...

MF: Eu compartilho tudo...

GO: A questão é o seguinte: eu sou o varejo, como é que eu estou colocando lá para meu parceiro?

MF: É diferente...

GO: Eu tenho cuidado...

MF: Por exemplo, o maior varejista do país não compartilha nada, não compartilham nem com o GFK...

GO: Não é que eu não compartilho, eu tenho cuidado de ter um *compliance*

MF: Tem empresas que não compartilham nada. Nesse grande varejista ninguém sabe o que acontece lá dentro...

Moderador: Ai a questão é: qual é o impacto do evento compra em compartilhar ou não a informação? Não tem impacto? Tem?

MF: Total. No meu caso total.

RB: Vai depender também do que ele quer...

MF: Posso até criar uma necessidade de compra...

RB: É exatamente isso que ia falar...

MF: Posso até mostrar uma má gestão de compra para o comprador. Eu posso, eu consigo mostrar compartilhando informações... já no caso do comprador...

RB: Porque às vezes o cara está lá com o produto A estocado e você está empurrando o A nele e ele não precisa.

GO: Eu como varejista posso só compartilhar aquilo que me interessa. Isso vai influenciar na compra. Eu sou cruel. Estou entubado do teu produto, eu não vou comprar mais nada, te vira que eu quero resolver meu problema. Agora, se eu estou vendendo, vendendo, vendendo, eu compro só 100 hoje, depois eu compro mais... eu não preciso dizer para ele que ele está vendendo um monte... Eu posso dizer: ah, está legal...

Moderador: Uma próxima discussão que tem a ver com o que vocês estão falando é sobre congruência de objetivos. Vocês têm noção dos objetivos estratégicos do teu parceiro? E o varejista tem noção de qual é o teu objetivo estratégico?

MF: Sim. Isso fica claro.

GO: A maioria sim.

MF: Até, de cara, pelo posicionamento de preço ele já entende qual é o seu posicionamento estratégico, se você deixa, por exemplo, se você sai do primeiro preço e vai para uma linha, como nós fizemos isso, vai para uma linha mais cara, o comprador diz: você está abrindo mão de mercado? Estou, estou abrindo mão do mercado por margem. Isso é... todo mundo percebe isso o tempo todo, seja lá qual for o comprador.

Moderador: Na questão de desenvolvimento de produto e retorno, vocês acreditam que essa... até porque envolve uma parte estratégica nisso também... vocês acham que o varejista pensa?

RB: Não sei se eles iriam tão a fundo assim. Acho que na questão de preço, sim. De mercado, no segmento, de retorno não...

Moderador: Mas de retorno, eventual problema com o produto...

MF: Mas quando você desenvolve um produto, você tem que saber isso.

RB: Sim, sim.

MF: Para você tomar uma decisão é fundamental.

VM: Com certeza, mas para o comprador só se ele tiver desconto...

MF: Mas você vai trabalhar com ele, vai mostrar o posicionamento, vai mostrar tudo. Você vai fazer isso para ele.

VM: Se é bom, eu posso, eu divulgo, mas se é ruim...

MF: Com toda aquela pesquisa que você faz antes, não é? Você vai comparar o produto no mercado, por que eu estou trazendo e vale... porque assim, todo o comprador tem um profissional de produto. O profissional de produto faz parte hoje. Hoje, como é que funciona nos grandes varejos? Hoje o comprador, ele já foi o principal tomador de decisão, hoje ele não é mais. Primeiro lugar, quem domina hoje a área de compras, a área de suprimentos, é o planejamento financeiro, é um braço do departamento financeiro, então antes do comprador comprar em todos os grandes, ele vai ter a verba e o Financeiro é que define a verba. O que ele vai ver? Ele vai ver quanto aquilo lá vai trazer de margem, o quanto aquilo importa dentro do negócio, e aí libera a verba para o comprador. Então, às vezes temos cobrança por termos estoque alto e o cliente não ter estoque. Por que ele não compra? Ele não compra? Ele não compra estoque porque ele vai esperar a *Black Friday* e vai comprar telefone celular, que é o que interessa para ele. Ele não precisa de telefone sem fio. Ele vai comprar o que deve. Então é o Planejamento é que comanda o comprador hoje. E em alguns lugares o próprio comprador é o cara do Planejamento.

GO: Faz demanda, cria demanda...

MF: Aí esse gerente de planejamento tem junto um profissional de produtos, que vai analisar tudo isso que o GO falou que ele faz, nos grandes varejos, como a gama de produtos é muito grande, tem profissional de produtos do Planejamento, que é o VM, que vai falar: bom, o produto cabe no nosso mix? Testou, avaliou no mercado, viu quem tem, quem não tem, analisou o cliente dele, e libera a compra. Então hoje o estágio de compras que antes você sentava, nos bons tempos, há 25 anos atrás, 30 anos atrás, você sentava com o comprador e ele tinha total poder de decisão, hoje ele não tem. E às vezes, quando ele compra, ele não tem o poder de agendar...

Moderador: Então esse braço é mais do Financeiro do que de Compras? Ele está subordinado a compras?

MF: Não. Compras está subordinado a ele...

GO: Compras está subordinado ao Financeiro...

MF: Hoje é ao contrário...

GO: Ao orçamento planejado

Moderador: Então é mais uma necessidade que o comprador tem que fazer o planejamento perfeito

MF: Isso. E ele tem que demonstrar...

Moderador: Ele tem que seguir a cartilha?

MF: Ele tem que demonstrar. Eu estou comprando o produto A, mas, um momento: Você não vendeu aqui, então não vou te liberar dinheiro. Ele tem que provar que ele precisa desse produto, para girar esse lote aqui. Se ele não conseguir comprovar, ele não compra. E se comprar não agenda.

Moderador: Então ele capta o objetivo estratégico do fornecedor ou parceiro mais próximo e considera isso para fazer o planejamento dele de compras?

MF: Sim...

GO: Sim. E tem outro...

Moderador: Ele não deixa solto? Ele considera... Então não é... tem uma rela...

GO e MF: Nada mais é solto hoje, pelo contrário...

GO: Nada mais é solto hoje. Só que é assim: tem outra parte além do Financeiro. Na decisão da compra, não é o comprador que decide comprar porque ele achou que o produto é bom. Ah esse produto é bom, porque o fornecedor disse que ele é bom. Ele diz assim: Comercial, vocês vão vender esse produto?

MF: Isso. Comitê. Exatamente.

GO: Então é assim: passou por todas essas análises, temos orçamento. Comercial: temos esse produto aqui, por esse preço, nessa condição, vocês vão vender por quanto?

MF: Ou vocês querem vender esse produto?

GO: Vocês querem vender esse produto? Que é o caso que a gente chegou aqui, oh. Chegamos aqui e... O preço é tanto: não vende.

MF: Um grande varejista que atendo tem comitê dessa forma. Todo mundo aprovou, todo mundo aprovou, vai para o comitê. Se o comitê não aprovou, volta, não vai, não entra o produto.

GO: Então, mesmo que você tenha o profissional de produto, mesmo que você tenha o comprador, mesmo que você tenha a verba, ou não tenha a verba, enfim, se você não tem a verba e o Comercial quer, aí entra no...

MF: Aí é a briga do Comercial com o Financeiro...

VM: Eu trabalhei numa empresa que trabalhava com gama C, C, D e E. E o principal foco dela não era qualidade. Era preço. Só preço. Tenho três produtos aqui, se este aqui, o intermediário é o de melhor qualidade, mas não era o melhor preço, não interessa, o preço do produto mais barato era o que vencia, sempre. Lógico que eles torravam o fornecedor...

Moderador: Quando vocês falam que hoje em dia o departamento de compras é um pouco mais assim, eclético: tem gente de todas as áreas trabalhando, envolvidos, com outras palavras você está dizendo que tem que ter decisão sincronizada dentro do varejista. E fora dele? Como é que é isso? Como que você sincroniza a tua decisão com a decisão do teu parceiro próximo? Existe esse tipo de preocupação? Vou exemplificar: o teu fornecedor programou/planejou te vender 100, mas você, na tua previsão, você colocou 50. Como que se resolve essa questão? Ou não resolve?

MF: O fornecedor vai ter que provar porque que ele vai vender 100. Eu vou ter que chegar para ele e convencer que temos espaço para 100. E ele vai me falar: por que? Aí entra tudo aquilo que falei, eu vou levar uma série de dados para ele para mostrar que o número dele é 100, que ele está abaixo em 50. Porque ele vai me falar que 50 para ele está bom. Mas eu vou chegar para ele e falar: você pode vender 100 porque A vende 100, B vende 100 e você é melhor que os dois.

GO: Aí vem toda a questão de compartilhamento de informações, apostar...

MF: Volta tudo aquilo que a gente falou...

GO: Volta... o ciclo está indo... Vamos ver: ok, eu planejei 50, você planejou 100, eu não conversei com você antes, mas, por exemplo, todos os grandes fabricantes, vou falar, eu compro de grandes fabricantes, eu tenho três meses antecipados, pedidos, por que você... ah mas como é que você diz que meu cliente vai comprar isso? Não sei, a gente não tem bola de cristal, vamos fazer uma aposta juntos. Agora, eu vou vender 1.000 ou vou vender 100? A venda lá no ponto de venda você não tem como me dizer. Eu tenho preço? Eu vou ter uma loja legal para vender? Eu vou ter um vendedor com argumentos bons na minha loja? Porque esse produto aqui tem, sei lá, 400 lojas na mesma região. Alguém está vendendo, porque o fabricante entregou 10.000 peças, eu comprei 1.000 ou 100, eu sou capaz de fazer isso na ponta? É o que você falou: não é só a compra lá, por isso que o Comercial está lá envolvido, numa outra estrutura... Trouxemos o produto é feito: engraçado, tu não vendes. Mas alguém oferece?

RB: Tem que todo mundo trabalhar nesse sentido...

MF: Você vai refinando o que é feito...

GO: Nós temos um grande produto, com a capacidade de fazer isso, mas não vende.

MF: Mas o inicial, que é essa diferença, acho que é compartilhado assim.

Moderador: Vocês acham que tem possibilidade de formalizar isso? Formatar uma reunião com teu parceiro mais direto para planejar em conjunto?

MF: Sim.

GO: Pode ser planejado em conjunto, porém o poder de decisão fica com quem compra.

MF: Eu acho que é mais uma ferramenta do planejamento. Pelo menos eu uso como isso. Quando eu vou planejar a venda do *quarter*, eu sento com todos os fornecedores e mostro aquilo o que eu quero dentro do *quarter*. O comprador na própria reunião fala: mas nós não fizemos isso no passado, ou nós fizemos até melhor, ou a minha meta é maior do que você está me propondo, mas você vai precisar ser melhor aqui dentro, porque senão eu não vou entregar meu número se você me vender só isso. Entendeu? Nosso objetivo é maior. Hoje em dia isso é muito planejado. Em todas as reuniões isso é debatido todo início de *quarter*. Nosso objetivo para este mês é crescer 20% em relação ao...

Moderador: Isso que eu ia perguntar: a periodicidade disso. Existe um ritual já predeterminado... todo o *quarter* vocês...

MF: *Quarter*. Um mês antes de começar o *quarter* você tem que estar com ele fechado.

Moderador: E fornecedor e varejista não podem roer a corda?

MF: Rói a todo momento.

GO: Tanto de um lado como de outro.

MF: Mais do cliente. O fornecedor nem tanto. Se o fornecedor rói a corda ele está fora. Mas cliente rói mais.

GO: Por que? Vamos dizer assim: quem está lá? O grande fabricante? Ele tem para quem ele vender. Ele pode baixar o preço dele e vender por menos e já que você não pegou, não pega.

MF: Isso.

GO: Agora eu não tenho capacidade para comprar, eu não consegui vender, meu Financeiro não liberou, como que faz?

MF: Não vai comprar. Por isso que o dia a dia, você fecha o *quarter*, planeja, tudo junto, mas o dia a dia é importantíssimo para você manter o que estava planejado, porque eu tenho que estar de olho na venda dele, senão ele não vai cumprir o planejado. Eu já sei que tenho que fazer correções se eu sou uma empresa que compra no mercado. Ele está com 1.000 peças no estoque, meu planejado era vender 1.500, se ele não vendeu 1.000, ele não vai comprar 1.500 no mês que vem. Eu já corrijo o meu planejamento. Então são feitas correções... no caso, depende do cliente, o determinado varejista faz com correções quinzenais, então toda a quinzena eu tenho uma reunião para corrigir o planejamento.

GO: Diz-se que o correto do planejamento é uma margem de erro de 10%. Diz-se que é. Porém, no momento que o comprador lá não tem o dinheiro, 50% do seu problema é do mercado...

MF: Acontece muito isso, por exemplo, a gente tem um caso de um grande varejista, da venda estar acontecendo, do setor estar crescendo, e eles não terem dinheiro. Por que? Porque a decisão da Diretoria foi pegar o dinheiro e colocar em outro lugar... aí entra a relevância da categoria, dentro do resultado.

GO: Rentabilidade... Rentabilidade...

MF: A categoria não tem relevância. Ela está indo bem? Está. Está crescendo? Está. Está ótimo? Está. Só que eu vou investir meu dinheiro aqui que eu ganho mais dinheiro aqui.

GO: E alguns outros fatores externos

MF: Ele quebra o que foi ajustado...

GO: E alguns outros fatores externos. Tem outro distribuidor, outra marca, que está te dando margem, está fazendo campanha, está fazendo incentivo, está te dando mais peso por fora...

Moderador: Por incrível que pareça é o gancho para o próximo constructo...

Todos: [risos]...

Moderador: Que o nome técnico é alinhamento de incentivos. Nada mais é do que o quanto você vai ganhar, o quanto eu vou ganhar, e se der algum prejuízo, como que nós vamos repartir isso. A ideia é o que: que isso seja feito de maneira justa, não igual, não igual, tem uma diferença de conceitos aí.

GO: Não, não é justa...

MF: Não é justa...

Moderador: Então, de imediato vocês já me estão respondendo a próxima pergunta...

MF: 90% do casos fica com o fornecedor. Por que? Se o fornecedor não banca esse prejuízo, se o prejuízo não fica para ele, ele corta o fornecedor. Simples assim.

GO: Eu não posso ter prejuízo...

MF: Ele não tem prejuízo. O cliente não tem prejuízo.

Moderador: Mesmo que o erro...

MF: Mesmo que o erro seja dele.

GO: Mesmo que eu tenha um problema lá na ponta, na hora de oferecer o produto. Você como dono da marca que está na minha loja...

Moderador: Você tem que resolver...

GO: Você tem que me ajudar a vender... Se eu estou com problema, você tem que me dar treinamento, se eu estou com problema, você tem que ir lá à loja tentar vender para mim...

MF: Vamos tentar exemplificar um caso aqui: o cliente tem estoque...

AR: Acontece com o fornecedor... porque já aconteceu com um fornecedor que a gente tinha muita mercadoria no estoque e realmente ele não pegava mais...

GO: Qual é o contrato?

AR: Isso. É isso que queria chegar...

MF: O cliente tem estoque e aí ele precisa colocar na categoria dele uma verba para melhorar a margem de algum produto. Ele não precisa comprar. Aí ele chega para mim e fala: eu preciso de um tanto de verba. Eu falo: beleza, você precisa me dar tanto de pedido, que eu te gero a verba. Ele compra, ok? Então ele compra aquele produto ali que ele não precisava. Ele sabe que ele não precisa e ele sabe que ele comprou por causa de verba. Daqui a dois meses ele vem e me cobra de novo: mas eu tenho tanto em estoque. Eu falo para ele: você sabe que você comprou além porque você precisava para pegar aquela verba. Ele fala: beleza, mas agora eu tenho tanto em estoque. O que você vai fazer? Ou seja, ficou na mesma o problema...

Moderador: O problema está com você... você como fornecedor...

MF: Sempre...

RB: Sempre com o fornecedor. Ele compra o produto e barganha de novo...

MF: Ele está com todo o peso de quem assina o pedido...

GO: Assim, se você é um fabricante ou distribuidor, você consegue vender para o consumidor final, no fim da cadeia?

MF: Não...

Moderador: Tem algumas tentativas bem sucedidas e outras não...

MF: Mas a gente que não quer...

RB: Um grande fabricante de computadores foi para outro lado porque já não estava conseguindo fazer com lucratividade...

GO: A questão é a seguinte: a estrutura que o Brasil tem é que o consumidor final está acostumado. Como ele falou aqui: a questão do e-commerce, as pessoas não estão ainda sem... não é todo mundo que compra pelo e-commerce... O pessoal às vezes vai à loja ver o produto, pegar, e agora eu vou economizar pelo e-commerce, mas eu vou esperar... e se não entregarem em sete dias, entregar em nove, eu vou ter que esperar. Então é assim, essa questão do fornecedor, ele tem que resolver... Ele fala: e aí, vendeu ou não vendeu? Eu falei: não vendeu. E a sua equipe de vendas?

MF: O varejo é só um canal... é um canal de distribuição, só isso...

GO: É o escoamento... é o final...

Moderador: Então você como varejista e vocês como... pela percepção. Vocês consideram que o varejista acha justa a margem que ele tem, que o fornecedor concede?

GO: Não é uma questão de justa ou não justa... Se o varejo pegasse só aquilo que ele precisa...

RB: Aí entra o compartilhamento de informações de novo...

MF: Nunca é justo. Nunca ele acha que é justo. Sempre quer mais...

GO: É como eu falei. Nosso exemplo aqui, nós temos uma política fixa. Esse é o mínimo. Se eu conseguir mais, melhor para a empresa. Mas eu tenho o mínimo a ser seguido.

MF: Até porque todo ano você tem que apresentar um crescimento. Por exemplo, se 15% fosse justo, no ano que vem você não ia pedir 20, você não ia pedir mais 30 dias, você tem que estar sempre entregando mais...

GO: Exato. Só que assim, a questão da compra, a gente tem contratos firmados, fixos, acabou. Você consegue mais? Não, você não consegue margem para mais... Você consegue baixar o preço do produto para ganhar a mesma margem sempre. Essa é a regra. Você assinou o contrato para isso. A maioria dos varejos assina o contrato com margem mínima para comprar. Agora, o que se faz na venda, meu amigo, aí é uma questão comercial. Se você comprou com 40 e está vendendo com 10, problema é seu, comercial, do resultado lá. Aí depois impacta no Financeiro, impacto...

MF: Hoje a modinha é muito ele te chamar para uma recomposição de margem. Fala: você me prometeu 40, a gente tinha 40 em contrato, e eu vendi com 15. A gente tem que repor 25 de margem, senão teu produto para mim não é interessante. Tem bastante também.

GO: Até aí é que você chega ao ponto seguinte: você vai quebrar a cara com todos os fornecedores, vou fechar meu número para ter mais produtos, porque eu só vendo com menor margem e o fornecedor não quer me recompor. Cortei um fornecedor, cortei dois fornecedores, cortei três... Opa, o consumidor não me vê mais no mercado.

MF: Tudo passa pelo tamanho que você é, tanto o fornecedor como o cliente. Se ele é um cliente com 1.000 lojas, aí ele põe todo o peso da negociação sobre isso e não tem jeito, alguém vai vender.

Moderador: A margem que sobra para ele, para teu fornecedor, nessa lógica, pouco importa? Mesmo que...

GO: Não. É problema dele. Ele que tem que me dizer: eu posso chagar até aqui ou não...

Moderador: você não tenha mais aquele produto.

MF: Não. Isso aí não conta.

GO: Ele é excelente, o fornecedor pode ser excelente, se ele não entrar na minha política de compra, aqui dentro ele não entra. Certo? Até que ele fique grande, fique gigante e eu enxergue que ele está fazendo falta para o mercado. Daí eu compro dele. Nós temos um caso aqui dentro, nossa política é X, e o cara está 2X abaixo, e aí?

Moderador: Então como...

MF: Um grande *home center* cansou de quebrar fornecedor pequeno, porque aí entra o fornecedor que produz, que é diferente da gente, então, por exemplo, tinha um fornecedor que produziu... não me lembro qual era o produto, e o comprador desse *home center* falou para mim que chegou no fornecedor e falou: você tem que melhorar, você tem que melhorar, e o fornecedor não não não e ele foi e colocou outro no lugar, simplesmente colocou, ele não o chamou falar que estava pondo outro no lugar. Aí depois de 40 dias o fornecedor falou: você quebrou a minha empresa, você era 80% do meu resultado. Ele falou: não sabia, mas cansei de falar para você melhorar o produto... Então ele não está muito preocupado se você vai quebrar ou não...

GO: Assim, o fornecedor tem que se preparar para saber até onde ele pode ir. Não sou eu, o varejo não ajuda o fornecedor. Tem isso. Se o fornecedor pode chegar e normalmente ele quer chegar, ele vai estar lá dentro do varejo, ele chega, o risco está no fornecedor, sempre. O varejo aqui não está preocupado se o cara está quebrando ou não. Se ele quebrar ele sai fora, pronto, acabou.

RB: O caso da Sharp do Brasil foi isso. Ficou três meses sem vender num grande varejista brasileiro, três ou quatro meses sem vender lá porque não queria vender naquele preço, quando quis voltar aí ninguém mais queria. Aí...

MF: Aí teve um errinho a mais, mas tudo bem. Eles entraram com um precinho... mas tudo bem...

GO: Só que aí a gente tem o cenário inverso. Nós temos o grande fabricante que criou um canal direto de venda para ele próprio e ele não depende de varejo nenhum para vender a quantidade que ele está fabricando. E ele diz

o seguinte: estou firme aqui e a partir de hoje a margem é tanto. Quer ou não quer? Está todo mundo comprando meu produto. O varejo disse: não quero e aqui não vai entrar. Ok, botou um quiosquezinho na frente desse grande varejista. Exatamente o que o próprio varejista fez quando começou. O fabricante teve sucesso, vendeu muito, e o varejista pouco. Mas aí teve quem sem planejou melhor para fazer o negócio.

MF: Tem um grande fabricante de celular que faz muito isso. Ele tem um produto que todo mundo quer, mas não tem o suficiente para abastecer o mercado.

GO: É o único fabricante que eu tenho margem fora da política dentro da empresa que quero ter seu produto.

MF: Ele tem um produto de R\$ 999,00 que ele vende por R\$ 799,00 e ele pega e vende para quem ele quer.

GO: E ele tem o próprio canal. Ele tem *site* próprio, aí ele fechou uma parceria com outro gigante do varejo que faz o seu e-commerce... E eles botaram um quiosque que custa 1/5 de uma loja na frente dos principais varejistas do país. E vende...

RB: Com o preço que eles venderiam lá.

Moderador: Nessa lógica de o risco... a parte pior da história sempre fica com o fornecedor...

GO: E ele tem que se planejar e ter a capacidade de dizer não também...

Moderador: Você, como varejista, acha que se você quisesse impor condições, não só para esse próximo, esse fornecedor que você tem a transação direta, para a cadeia inteira, conseguiria?

GO: Tem que ter bala na agulha, mas consegue...

MF: Consegue. Mas consegue. Fácil...

Moderador: Por exemplo, determinado varejista de certa forma faz isso quando ele diz que você não pode ter fornecedor da zona do medo... é uma forma bem rudimentar de se fazer isso, mas você pode impor mais condições além dessas...

MF: Pode...

GO: É a sua política. A política do varejo independe da política do fornecedor. Mas se o varejo exigir que aquele produto seja assim, assim, assim... ele tem esse poder. Agora, no momento em que você não depende do varejo, quem decide é você. É quem pode mais.

RB: Assumi o risco também...

Moderador: Então em outras palavras você faz tudo isso como varejista: você compartilha informações, planeja em conjunto, decide em conjunto, e tudo mais. Mas se der algum problema, a responsabilidade não é sua. Você pode fazer tudo que ele te propôs,

GO: Mesmo assim a questão do fornecedor é impactante. Ou de um jeito ou de outro vai baixar o valor do próprio fornecedor lá. Ele vai ter que baixar esse valor. Então por isso que o planejamento do fornecedor, quanto à sua margem, quanto ao seu financeiro, a sua capacidade de atender o que tem aqui pela frente é, assim, não depende do varejo, depende só dele.

MF: Como fornecedor você tem que até avaliar o varejista estar acima do que você conhece dele. Porque senão você vai quebrar a cara.

GO: Porque ele no final das contas vai falar com outros varejos. Ninguém fica com segredinho entre um com outro. Todo mundo se conversa na área. Todos os clientes que falam com o fornecedor. Ah, mas você falou do fornecedor... Sabem como é que é o fornecedor, sabem às vezes até o preço, ah, mas eu compartilho a mesma informação entre o varejo. Existe? Existe.

RB: Até porque também o comprador troca de varejista...

GO: Um vai para o outro...

MF: Por exemplo, na nossa linha, quando você vai vender, o comprador quer saber por quanto o outro está comprando, e vai comprar a mesma coisa... Os e-commerce's são assim. O que você fechou lá? Eu fechei isso, isso e isso. Ah, então vou fechar isso, isso e isso.

GO: Se alguém comprar você não entra mais em determinado fornecedor. Se fulano, fornecedor, tiver o mesmo produto, não entra aqui.

MF: Hoje tem bastante gente que não pode entrar lá...

GO: Entendeu?

Moderador: É mais agressivo do que se imagina...

GO: É super agressivo. Isso é um ciclo, uma hora acaba.

MF: Por exemplo, no começo de ano a gente teve uma negociação forte com um grande varejista que impôs duas condições para todo mundo. Então nós e mais dois fornecedores de *Cordless* nos falamos e concluímos que ninguém ia vender. Ninguém ia vender.

Moderador: Quem roeu a corda?

MF: Nós roemos a corda primeiro. Nós roemos a corda e fomos lá e fechamos.

RV: Aceitou o contrato?

MF: Aceitamos o contrato e fechamos. A gente precisava vender lá. O maior fabricante demorou e não fechou. Eles foram fechar depois de dois meses que a gente. Outro não fechou, tanto é que parou. Um terceiro não fechou aquela época. Mas quem roeu a corda fomos nós primeiro.

Moderador: Depende do seu tamanho... se você não rói...

MF: Não fui eu. A gente precisava vender lá.

GO: Olha só: você está com todo o produto aqui. Distribuição 50.000 peças. Eu programei para vender nesse varejista 10.000 peças. Não tem para quem vender outras 10.000 peças. E aí?

Moderador: E depois você não tem força para mudar sua cadeia para trás também. Você não tem o que fazer.

GO: Olha só: se você fez o planejamento certo, e o que todo comprador sabe, você já botou vezes cinco aquilo que você começou. Chega nos valores que você está feliz. Então não venha me oferece os cinco direto porque eu não vou ficar com os cinco. Então, se você não conseguiu produzir o produto que você queria vezes cinco, não dá, é essa que é a questão.

Moderador: A questão que envolve conhecimento e aí até... o gatilho, o gancho para o próximo e último constructo, que é a criação de conhecimento em conjunto. Em algum momento, vocês como varejistas, conseguem ou tem isso de uma maneira formal, chamar teu fornecedor para atingir determinado mercado, eu preciso desenvolver um produto ou um serviço para atingir uma necessidade específica de um cliente, ou de um nicho, ou de uma região, enfim...

GO: Serviço é bem mais fácil que produto hoje. Serviço é bem mais fácil que produto hoje, porque tudo que é produto hoje, há quanto tempo já tem? De desenvolvimento...

MF: Mas produto hoje também acontece o seguinte: hoje muita gente chama a gente, por exemplo, para desenvolver a parte de segurança patrimonial. Muita gente. O comprador fala: eu quero entrar nesse mercado. Você entra comigo? Me ajuda, eu não tenho *expertise*, o que você pode mostrar, isso acontece bastante.

GO: Mas você tem o produto já. É só uma questão de engenharia, de montar o produto.

MF: É, mas tem que desenvolver. A gente hoje não tem. O comprador a sabe que a gente está mais ou menos no setor, porque nós estamos com comunicação. Aí te fala: eu preciso disso. Você consegue me ajudar? Ou, eu vou entrar num setor de bebês, por exemplo, o que você tem de produto? Então acontece.

Moderador: Acontece mas não é algo de rotina e nem tem... assim, por ele ter o poder de barganha da compra, ele não te obriga...

MF: Não não. Geralmente é quando acontece alguma coisa muito fora do dia a dia do cara.

Moderador: Hoje em dia tem produto suficiente para atender qualquer demanda? Ele pode trocar, de repente você fala: não, não tenho interesse nisso, e ele te substitui ou...

GO: A disponibilidade, acho, que de produto tem. Você escolhe hoje como é que você quer um celular. Hoje tem. Como é que você quer um celular? Preto, branco, azul, amarelo, com câmera, sem câmera, hoje você tem, mas assim...

Moderador: Como ele é o especialista em entender a demanda do consumidor final...

MF: E tem ao contrário também. Eu como fornecedor também posso chegar, por exemplo, agora a gente tem a necessidade de mostrar para o comprador um ramo que eles não têm, que é o nosso famoso conversor. Então a gente tem que chegar para o comprador e criar. Olha, essa é a oportunidade aqui, é isso, isso, isso, vamos juntos? O contrário também acontece, de você chegar com um novo negócio para o comprador.

Moderador: Quando a inovação parte do varejista, vocês acreditam que a chance de dar certo é mais alta? Do que quando você impõe...

MF: Sem dúvida. Quando ele tem essa necessidade, é porque já chegou nele. Quando ele te olha é porque ele já está com essa necessidade mapeada.

RB: Acho que depende, porque, normalmente é mais fácil que seja uma necessidade mapeada, que já tenha essa necessidade, mas aí depende também do que você vai lançar.

MF: Quando ele chega nele e ele fala: "eu preciso comprar isso, me ajuda" é porque já estão pedindo para ele...

RB: Você não precisa criar a necessidade. Já tem...

MF: O duro é você criar a necessidade. Vou te pedir.

GO: Essa questão de inovação, tecnologia, é natural, exemplo, brinquedos, tem os *drones* da vida aí, certo? Você comprou um *drone* e bum, bate na parede. Quebrou. Aí você vai lá e compra outro um pouco mais caro. Hoje tem sensor que não bate na parede.

RB: Aí criou a necessidade...

GO: Tem GPS, ele sabe a altura que está, não cai, ele não bate na parede, por que? Alguém falou que ele precisa de um sensor. Poderia ter GPS no celular. Podia ter uma câmera na frente. Podia ter auto-falante.

RB: O próprio celular...

GO: Poderia ter GPS no celular. Podia ter uma câmera na frente. Podia ter auto-falante.

MF: Na realidade quem comanda tudo isso, mesmo para mim como para ele, é o cliente. É o cliente dele e ele como meu cliente vai me demandar.

GO: E essas apostas não dependem só do varejo. A própria indústria hoje faz muita pesquisa. E às vezes ela chega antes. Às vezes o comprador está muito acomodado lá e não está...

MF: E você não está enxergando esse mercado.

Moderador: Bom gente! Muito obrigado. A gente pode até continuar, mas para efeito de pesquisa, acabou. Deu 1h13 de conversa. Para mim vai ser bem produtivo, vai dar para ajustar algumas coisas. Obrigado!

Todos: [aplausos].

Apêndice B – Carta de Apresentação e Anúncio da Pesquisa

São Paulo, 02 de Junho de 2017

Bom dia!

Sou discente do curso de mestrado da FECAP (Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado) e, para concluí-lo, necessito desenvolver dissertação que contempla uma pesquisa feita por meio de questionário eletrônico.

A pesquisa, inédita no Brasil, tem como objetivo conhecer a percepção dos gestores de compras de varejistas brasileiros sobre os eventos econômicos da cadeia de suprimentos. Seus resultados podem contribuir para melhorar as práticas de gestão da cadeia.

Em breve você receberá o convite com o *link* para participar. Por favor, me ajude com a sua participação, pois o êxito da pesquisa depende muito dela! Se desejar, posso enviar o trabalho na íntegra assim que concluí-lo (basta assinalar a opção no final da pesquisa).

Agradeço imensamente a sua cooperação!

Caso tenha alguma dúvida, por favor, entre em contato.

Abraços,

Marcio Roberto de Souza

E-mail: marcio.souza@edu.fecap.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6253075755595356>

Cel.: 55 11 97151-9916

Apêndice C – Carta Convite para Participação na Pesquisa Enviada com o *Link* do Questionário

São Paulo, 03 de Junho de 2017

Prezado participante

Conforme anunciado em 02/06/17, você foi convidado a participar desta pesquisa cujo objetivo é conhecer a percepção dos gestores de compras de varejistas brasileiros sobre os eventos econômicos da cadeia de suprimentos.

Devido à simplicidade do questionário, estimo que você não deva gastar mais do que 10 minutos de seu valioso tempo para o preenchimento: é só escolher a alternativa que você considerar como a mais adequada, já que não há respostas certas ou respostas erradas.

Para responder, favor clicar no *link*: <https://goo.gl/forms/F36sHuQPDJxqwIrH2>

Como motivação adicional para que você participe, para cada questionário preenchido farei uma doação de um quilo de alimento não perecível a uma instituição assistencial a ser escolhida.

Assumo o compromisso de enviar uma via desta pesquisa, na íntegra, tão logo a conclua, para todos que desejarem. Basta, por favor, marcar essa opção no final no questionário.

Agradeço imensamente por sua participação!

Atenciosamente,

Marcio Roberto de Souza

E-mail: marcio.souza@edu.fecap.com.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6253075755595356>

Cel.: (11) 97151-9916

Apêndice D – Instrumento de Coleta de Dados – Questionário

Perfil do Respondente							
Qual é o seu cargo na empresa?	Qual é o seu grau de instrução?	Qual é a origem da sua empresa?	Informe o porte da sua empresa de acordo com a Receita Operacional Bruta Anual				
a) Proprietário	a) Doutorado	a) Brasileira	a) Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões				
b) CEO	b) Mestrado	b) Norte Americana	b) Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual que R\$ 16 milhões				
c) Diretoria	c) Especialização / MBA	c) Latina Americana	c) Maior que 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões				
d) Gerência	d) Graduação	d) Europeia	d) Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões				
e) Supervisão ou coordenação	e) Ensino médio	e) Asiática	e) Maior que R\$ 300 milhões				
f) Operacional	f) Ensino fundamental	f) Outras					
Assertivas da Pesquisa							
Assertivas			Grau de Concordância				
			CT	C	NCND	D	DT
<i>Amplitude de Decisões</i>	<i>AD1</i>	Minha decisão de compras não afeta os fornecedores do meu fornecedor.					
	<i>AD2</i>	A variável mais relevante para minha decisão de compras é o custo do produto.					
	<i>AD3</i>	Procuro entender os motivos que levaram um fornecedor importante à falência.					
	<i>AD4</i>	Sei que o fracasso de alguma empresa que integra o meu segmento pode me afetar.					
<i>Compartilhamento de informações</i>	<i>CI1</i>	O compartilhamento de informações varia conforme a importância de meu parceiro na cadeia de suprimentos: se mais importante, compartilho mais; se menos importante, compartilho menos.					
	<i>CI2</i>	Acredito nas informações de mercado que meu fornecedor me transmite.					
	<i>CI3</i>	Não utilizo as informações compartilhadas na cadeia de suprimentos da minha empresa para o planejamento, execução e controle das minhas compras.					
	<i>CI4</i>	Meu fornecedor utiliza as informações que compartilho para melhorar o seu planejamento.					
<i>Congruência de objetivos</i>	<i>CO1</i>	Conheço os objetivos estratégicos de meus fornecedores que influenciam no planejamento, execução e controle de minhas compras.					
	<i>CO2</i>	Procuro adequar as decisões que envolvem as minhas compras aos objetivos estratégicos de meus parceiros.					
	<i>CO3</i>	Meus fornecedores devem adequar seus objetivos estratégicos aos objetivos da minha empresa.					
	<i>CO4</i>	Não acredito que a continuidade deva ser o principal objetivo da minha empresa e das empresas que integram a minha cadeia de suprimentos.					
<i>Sincronização de decisões</i>	<i>SD1</i>	Tento adequar minhas compras, ao menos em quantidade, ao forecast que meu fornecedor havia feito para minha empresa.					
	<i>SD2</i>	Meu orçamento de compras não é alinhado ao orçamento de vendas de meus principais parceiros na cadeia de suprimentos.					
	<i>SD3</i>	Manter o alinhamento entre as decisões sobre eventos da cadeia de suprimentos é obrigação somente de meu fornecedor.					
	<i>SD4</i>	Tenho ciência que a falta de sincronização nas decisões entre cliente e fornecedor causa prejuízos em algum estágio da cadeia de suprimentos.					
<i>Alinhamento de incentivos</i>	<i>AI1</i>	As margens (mark-up) que meu fornecedor me concede sempre oportunizam a otimizar o lucro econômico da minha empresa.					
	<i>AI2</i>	O equilíbrio nas relações entre a minha empresa e meus principais fornecedores é determinado pelo conhecimento que tenho de suas margens (mark-up) quando compro seus produtos.					
	<i>AI3</i>	Não há repasse de ineficiências da cadeia de suprimentos aos preços que minha empresa pratica ao consumidor final.					
	<i>AI4</i>	Quando baixo por conta própria o preço de venda dos produtos não exijo verba extra contrato do fornecedor para recompor minhas margens.					
<i>Criação de conhecimento em conjunto</i>	<i>CC1</i>	Me reúno com meu fornecedor para discutir tendências de mercado e inovações em processos e produtos buscando a lucratividade de ambos.					
	<i>CC2</i>	Utilizo meu poder de barganha para influenciar meus fornecedores a desenvolver novos produtos e serviços de modo contínuo, independentemente de sua remuneração incremental.					
	<i>CC3</i>	Desenvolvo com meu fornecedor instrumentos para, em conjunto, tentar otimizar o lucro econômico para ambos.					
	<i>CC4</i>	Não há necessidade de aproveitar o conhecimento de mercado dos meus parceiros para tentar gerar valor para o consumidor final.					

Apêndice E – Comprovante de Doação dos Alimentos Não-Perecíveis

DIOCESE DE OSASCO
Paróquia Santo Antônio de Santana Galvão
CNPJ: 61.378.774/0072-39
E-mail: paroquiafreizalvao@hotmail.com.br / Fone: (11) 4559-2648

DECLARAÇÃO

Declaramos, para os fins que se fazem necessários, o recebimento da doação de 56kg (cinquenta e seis quilos) de Alimentos não perecíveis pelas mãos de **Marcio Roberto de Souza**, portador do RG 30.407.899-2 e CPF 288.998.268-89 residente a rua Tupi Guarani, 201 Apto 22 BI 7 – Portão Vermelho, neste município.

Sem mais,

Kelin Cristina Araujo Costa Cruz
Atendente Paroquial



Av. Bela Vista, 139, de a Vista
Vargem Grande Paulista-SP, Cx. Postal. CEP. 06720-000