

***Trade-offs* na Cadeia de Suprimentos dos Supermercados**

Autoria: José Guilherme Guimarães Loureiro

Resumo

A gerência da cadeia de suprimentos surgiu em consequência das rápidas mudanças no ambiente de negócios e de novos desafios do meio empresarial. O setor de supermercados foi um dos mais atingidos pelo aumento da dinâmica da concorrência e pelas mudanças econômicas, legais, culturais e tecnológicas verificadas na sociedade brasileira. Este trabalho analisa o *trade-off* existente entre as estratégias da cadeia de suprimentos. A pesquisa considera as 500 maiores empresas de supermercados do universo da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). Neste estudo fica demonstrada a importância que as empresas atribuem ao uso das estratégias de suprimentos e, mais importante, a existência de associações significativas entre a quase totalidade delas, o que corrobora com o argumento teórico vigente.

1. Referencial teórico

Em um ambiente competitivo, torna-se necessário que as empresas supermercadistas possuam vantagens competitivas que sejam percebidas pelos seus clientes e que se reflitam no desempenho da empresa. Essas vantagens podem ser obtidas basicamente por: (1) custos inferiores; e/ou (2) por diferenciação. Para as empresas supermercadistas, a cadeia de suprimentos permite-lhes alcançar tais vantagens por meio de um serviço de assistência e suporte ao seu cliente, de diferenciação, e de um custo mais reduzido na sua operação. A combinação dessas vantagens, que não são excludentes, acarretaria desempenho superior (Porter, 1990).

Para compreender as fontes de diferenciação e o comportamento dos custos, a cadeia de valor de Porter (1990), por meio da desagregação da empresa nas suas diversas atividades, permite explicitar a integração da logística na estratégia empresarial. A cadeia de valor assenta-se em duas premissas: o valor que o cliente está disposto a pagar pelo *output* da empresa e o resultado de um conjunto de atividades discretas articuladas (Carvalho, 2002, p.71).

Hines (1993, p.14) identifica três problemas da cadeia de valor: a cadeia de valor original tem como objetivo a margem e não a satisfação do cliente final e sua fidelização; a cadeia de valor evidencia trabalho compartimentado de natureza vertical/funcional contrariando uma visão horizontal processual da qual é possível tirar maior partido da logística; dificuldade em evidenciar as funções empresariais, quer as primárias quer as secundárias. Este mesmo autor propõe: i) a passagem de uma cadeia de valor de um sistema *push* para um sistema *pull* pelo lado do cliente; ii) o abandono de uma série de cadeias de valor interligadas pertencentes a várias organizações optando por um fluxo de procura, baseado em informação, direcionado do cliente para a matéria-prima; e iii) que a maioria das atividades sejam consideradas primárias e integradas por via processual.

A cadeia de suprimentos deve ser administrada por estratégias que englobam os relacionamentos, acordos e diferentes canais de distribuição (Bowersox, 1998). O gerenciamento da cadeia de suprimentos é uma integração externa, que vai desde o fornecedor até ao consumidor final. A logística é uma integração interna na empresa das suas atividades operacionais (Figueiredo e Arkader, 1998).

Na opinião de Christopher (1997, p.13), a cadeia de suprimentos deve ser visto como uma entidade única e não fragmentada em áreas funcionais. A cadeia de suprimentos exige decisões est